

بسمه تعالی

دانشگاه جامع علمی کاربردی

مرکز علمی کاربردی جزیره کیش

جزوه مدیریت روابط عمومی

مدرس :

سعید میرشاهی

نیمسال اول 89 – 1388

(دی ماه 1388)

بخش اول:

روابط عمومی، مدیریت و مدیریت روابط عمومی: تعاریف و کلیات

بخش دوم:

روابط عمومی و فرایند مدیریت

بخش سوم:

سیر تحول نظریات، الگوها و راهبردهای مدیریت

(کاربرد انواع نگرش های مدیریت در روابط عمومی)

مقدمه

گرچه مدیریت و روابط عمومی، هر دو ریشه در تاریخ اجتماعی بشر دارند اما آنچه اکنون به نام دانش مدیریت و روابط عمومی مطرح است، به قرن بیستم بازمی‌گردد. در حقیقت تا اواخر قرن نوزدهم، دانش مدیریت مانند بسیاری از علوم دیگر در قلمرو فلسفه قرار داشت. پس از انقلاب صنعتی در غرب و از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم دانش مدیریت مانند علوم پزشکی، مهندسی، فلسفه و... جای خود را در دانشگاه‌های معتبر باز کرد و در ردیف سایر علوم دانشگاهی قرار گرفت.

در این میان، پیشینه مدیریت به مفهوم علمی آن که در نخستین سال‌های قرن بیستم با نام تیلور پیوند یافته، حداقل دو دهه بیش از تولد و ظهور روابط عمومی در جهان است. روابط عمومی از حدود دهه 1920 از همان ابتدا به منظور حل بحران‌های سازمان‌ها و ادارات پدیدار گشت و نقش آفرینان و پیشگامانی همچون ادوارد برنیز، ایوی لی و رکس هارلو و دیگران در پیدایش و معرفی آن سهم قابل توجهی ایفا کردند. اکنون عمر مدیریت به مفهوم علمی آن بیش از یک قرن و عمر روابط عمومی از زمان پیدایش به نود سال می‌رسد و به تدریج صدساله خواهد شد. اما آنچه پیوند میان مدیریت و روابط عمومی را موجب شده تا از آن، «مدیریت روابط عمومی» زاده شود، چیست؟

جزوه مدیریت روابط عمومی در پاسخ به این سوال اساسی، تلاش می‌کند تا ضمن بررسی مکاتب، نظریات و مولفه‌های تاثیر گذار بر دانش مدیریت، نقش و جایگاه روابط عمومی را در این زمینه کنکاش نماید. در نگاه نخست، مهمترین عاملی که پیوند میان مدیریت و روابط عمومی را بیانگر است، به تعریف روابط عمومی باز می‌گردد چرا که از آنجا که روابط عمومی را مدیریت ارتباطات میان سازمان و مخاطبان می‌دانند. به تعبیر دیگر، روابط عمومی وظیفه مدیریتی برای ایجاد تفاهم میان سازمان و مخاطبان از طریق اطلاع رسانی و پاسخگویی است و امروزه کارآیی و اثربخشی سازمان، بدون مدیریت ارتباطات درون و برون سازمانی از سوی روابط عمومی مفهومی ندارد.

این جزوه در سه بخش تنظیم شده است: بخش اول: روابط عمومی، مدیریت و مدیریت روابط عمومی: تعاریف و کلیات، بخش دوم: روابط عمومی و فرایند مدیریت و بخش سوم: سیر تحول نظریات، الگوها و راهبردهای مدیریت: کاربرد انواع نگرش‌های مدیریت در روابط عمومی

بخش اول: روابط عمومی، مدیریت و مدیریت روابط عمومی: تعاریف و کلیات

مدیریت چیست؟

تعاریف مختلفی برای مدیریت ارائه شده است که برخی از آنها به شرح زیر است:

- مدیریت فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تلاش های اعضای سازمان و بکارگیری همه منابع سازمانی قابل دسترس برای رسیدن به اهداف سازمانی از قبل مشخص شده است.
- مدیریت فرایند تحصیل دسترسی و تحقق فعالیت ها به طور کامل، کارآمد و از طریق دیگران است
- مدیریت عبارت است از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف
- مدیریت یعنی علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به هدف های مطلوب با حداکثر کارایی (هانری فایول)
- مدیریت فرایندی است که بوسیله آن کوشش های فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ می شود.
- مدیریت انجام دادن کارها بوسیله و از طریق دیگران است.

ویژگیهای تعاریف مدیریت :

- مدیریت یک فراگرد است (رویدادها و فعالیت های مربوط به هم که در جهت اهداف واحد فعالیت می کنند)
- مدیریت هدایت رهبری تشکیلات سازمان یافته است.
- مدیریت بر فعالیت های هدفدار متمرکز است.
- مدیریت موثر، وظیفه تصمیم گیری برای دستیابی به نتایج مطلوب را بر عهده دارد.
- مدیریت، مصرف بهینه و مدبرانه امور است.

و بر این اساس: مدیر کسی است که کارها و امور سازمان را به بهترین نحو ممکن از طریق دیگران انجام می دهد.

برخی از صاحب نظران مدیریت را علم و برخی آن را هنر می دانند. مدیریت به عنوان یک علم، تکیه خود را بر ای تصمیم گیری در زمینه اطلاعات و تئوری هایی می گذارد که قبلاً به اثبات رسیده و به صورت یک قانون یا

فرمول یا روش درآمده است. طرفداران مدیریت به عنوان یک علم، به پیشرفت علوم و تکنیک هایی اشاره می کنند که انسان بدون آنها قادر به اداره یک موسسه نیست. اما طرفداران مدیریت به عنوان یک هنر معتقدند موسسات و سازمان ها که ترکیبی از انسان، ماشین و وسایل و مواد هستند، آن قدر پیچیده اند که صدها و هزارها متغیر در عنصر تصمیم گیری وجود دارد و تنظیم آن، از عهده علم و تکنولوژی پیشرفته هم ساخته نیست به همین دلیل سرانجام، اخذ تصمیم به عهده فرد گذارده می شود که با مهارت و قضاوت سروکار دارد. برخی دیگر هم مدیریت را هم علم و هم هنر می دانند و معتقدند چنانچه مدیری دارای تجربه کافی برای تصمیم گیری باشد و از تکنیک ها و روش های علمی نیز استفاده کند از موفقیت بیشتری در مدیریت برخوردار خواهد بود.

روابط عمومی چیست؟

همانند مدیریت، تا کنون تعریف های متعددی از روابط عمومی نیز ارایه شده است اما آنچه در این تعاریف قابل توجه می نماید تاکید بر این نکته است که روابط عمومی یک فعالیت و اقدام مدیریتی است.

تعریف رکس هارلو از پیشگامان روابط عمومی در جهان و بنیانگذار انجمن روابط عمومی آمریکا معتقد است روابط عمومی عبارت از دانشی است که توسط آن، سازمان ها آگاهانه می کوشند به مسئولیت اجتماعی خویش عمل کنند تا بتوانند تفاهم و حمایت کسانی را که برای مؤسسه اهمیت دارند، به دست آورند. وی 500 تعریف ارائه شده درباره روابط عمومی را جمع آوری و پس از بررسی آنها می گوید: روابط عمومی یک وظیفه و یک کار مدیریتی مشخص است که به ایجاد و حفظ و خطوط دو جانبه ارتباطی، درک دو جانبه و همکاری متقابل بین یک سازمان و عموم مردم کمک می کند، یک وظیفه مدیریتی است که مستلزم و دربرگیرنده مدیریت مشکلات یا مسایل است، به مدیریت کمک می کند پیوسته از نظرات عموم آگاه و نسبت به آنها به اعتنا و پاسخگو باشد مسئولیت مدیر را برای خدمت در راستای منافع عموم تعریف و تأکید می کند، به مدیریت کمک می کند تا با شجاعت تغییر را بپذیرد و به نحوی مؤثر آن را به خدمت بگیرد، به عنوان یک سیستم هشدار اولیه کار می کند تا به پیش بینی روندهای محیطی کمک کند، واز تحقیق و تکنیک های ارتباطی اخلاقی معقول و مناسب به عنوان ابزار اصلی اش استفاده می کند.

ادوارد برنیز یکی از بنیانگذاران این رشته نیز از جمله نخستین افرادی بود که روابط عمومی را به عنوان یک حرفه اصیل و جدی تعریف کرد. تعریف وی در سال 1952 هنوز هم یکی از ساده ترین و در عین حال دقیق ترین تعاریف این رشته است. وی می گوید روابط عمومی عبارت است از:

1- اطلاعاتی که به مردم داده شود.

2- تلاش های ترغیبی به منظور تغییر گرایش ها و رفتار مردم

3- کشش در همبسته ساختن نگرش ها و اقدامات یک مؤسسه با مخاطبان خود و متقابلاً نگرشها و اقدامات مخاطبان با مؤسسه

جیمز گرونیك و تاد هانت در كتاب «مدیریت روابط عمومی» در تعریف روابط عمومی آورده اند: مدیریت ارتباط بین یک سازمان و عموم مردمی که با آن سازمان به نحوی سرو کار دارند

اسكات، ام. کاتلیپ صاحب نظر روابط عمومی در جهان نیز معتقد است روابط عمومی، اداره کردن وظایف، شناسایی و ایجاد، حفظ و نگهداری روابط مطلوب و حسنه بین سازمان و جامعه است، جامعه ای که توفیق و ناکامی یک سازمان به آن وابسته است .

واتسون دان معتقد است روابط عمومی یکی از وظایف یا عملکردهای مدیریتی است، که برای تلفیق نیازها و علایق یک سازمان یا شخص با علایق و نیازهای مخاطبان متفاوتی که آن سازمان یا شخص دارد ارتباط دوسویه برقرار می کند.

به نظر کانفیلد روابط عمومی «فلسفه اجتماعی مدیریت» است و مدیران مسئولیت شناس این فلسفه را با کمال صراحت در مقررات و خط مشی های موسسه خود بیان و کلیه اقدامات را با فلسفه اجتماعی خود منطبق می کند. آنگاه کلیه اعمال و اقدامات را که ناشی از فلسفه اجتماعی مدیریت است به اطلاع مخاطبان می رساند تا حسن تفاهم و حسن نیت را جلب کند.

طبق این تعریف، روابط عمومی از چهار عنصر تشکیل شده است:

1- روابط عمومی فلسفه اجتماعی مدیران است.

2- بیان این فلسفه به هنگام اتخاذ خط مشی یا سیاست موسسه

3- اعمال و اقداماتی که ناشی از آن خط مشی باشد.

4- شرح و توضیح و تفسیر سیاست ها یا خط مشی موسسه یا سازمان به مردم و دفاع از آن سیاست ها به منظور جلب تفاهم و حسن نیت مردم

فرهنگ وبستر در تعریف روابط عمومی آورده است: روابط عمومی یعنی عمل ایجاد زمینه درک عامه از فرد ، موسسه یا نهاد و ترغیب آنان برای داشتن حسن نیت نسبت به آن ،همچنین درک و حسن نیت عامه نسبت به فرد ، موسسه یا نهاد.

• کلید واژه های تعاریف روابط عمومی و نقاط مشترک تعاریف:

- 1- تعمدی یا آگاهانه: روابط عمومی فعالیتی ارادی و تعمدی و هدفش تاثیرگذاری، درک، ارائه اطلاعات و درک بازخورد است.
- 2- برنامه ریزی شده: فعالیت روابط عمومی، فعالیتی سازمان یافته است.
- 3- عملکرد: روابط عمومی موثر بر پایه سیاست های واقعی و عملکرد استوار است.
- 4- منفعت عموم: فعالیت روابط عمومی باید هم برای سازمان و هم برای عموم مفید باشد.
- 5- ارتباط دوطرفه: روابط عمومی، فراتر از یک بخش و توزیع یک طرفه اطلاعات است.
- 6- وظیفه مدیریتی: روابط عمومی وقتی موثر است که بخش اساسی و همیشگی از فرایند تصمیم گیری مدیران ارشد سازمان باشد.

با این توصیف، روابط عمومی فعالیتی مدیریتی است که برای فهم و درک دقیق تر آن، آگاهی از نقش ها و وظایف مدیریتی از جمله برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، بودجه بندی، تصمیم گیری و نیز مکاتب مهم مدیریتی مانند کلاسیک، نئوکلاسیک، سیستمی، اقتضایی، استراتژیک و تئوری نقش ها مهم و اساسی به نظر می رسد.

نقش روابط عمومی در عوامل درون سازمانی و برون سازمانی:

- بررسی جمع آوری و آگاهی از انتظارات و تمایلات جامعه و انتقال آنها به درون سازمان.
- جمع بندی طبقه بندی و گردآوری گزارش عملکردها و اقدامات سازمان برای انتقال به جامعه است.
- تلفیق ، ایجاد تطابق و سازگاری میان خواسته های جامعه و عملکرد سازمان.

بازخورد ----- جامعه ----- مدیریت ----- اصلاح و بهبود عملکرد سازمان

وظایف کلی روابط عمومی ها در سازمان :

- 1- ارتباطی: تصویر مثبت و واقع بینانه در سازمان با تاکید بر ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی ترسیم نماید، از جمله گرفتن بازخورد از مخاطبان درون سازمانی و برون سازمانی، ارتباط از طریق آموزش (برگزاری دوره های آموزشی)، تشویق به کار گروهی و پرهیز از فردمحوری، آشنایی با بودجه بندی و نحوه هزینه کردن فعالیت های روابط عمومی.
- 2- ترویجی- تبلیغی: از طریق فعالیت های انشاداتی و تبلیغاتی، و برگزاری گردهمایی ها نمایشگاهها و سمینارها، و نیز از طریق ظهور و حضور در فضای مجازی صورت می گیرد.

ویژگیهای کلی یک طرح ارتباطی :

- 1- هیچ تکنیکی در برنامه های ارتباطی به تنهایی کارآمد نیست .
- 2- عمل مهمتر از حرف است و در هر برنامه ارتباطی مسائل کاربردی باید شناسایی شود.
- 3- برنامه ارتباطی باید بر اساس اعتماد پایه ریزی شود.
- 4- برنامه ارتباطی باید متناسب با مخاطبان باشد.
- 5- برنامه ارتباطی باید جذاب باشد نه تدافعی .
- 6- در برنامه های ارتباطی مفهوم دوسویه بودن ارتباطات مورد توجه قرار می گیرد.
- 7- اطلاعات ارایه شدن به مخاطبان در سطح اول باشد.
- 8- برنامه ارتباطی زمانبر است و باید به مراحل تقسیم بندی شود.
- 9- مدیران سرپرستی در حلقه برنامه ارتباطی قرار گیرند.

برنامه روابط عمومی چیست؟

برنامه روابط عمومی، طرح مدونی است که خطوط کلی فعالیت های گوناگون روابط عمومی برای مخاطبان را مشخص می کند. این برنامه می تواند اقدامات منفرد روابط عمومی مانند تهیه متن سخنرانی یا اطلاعیه خبری در بافت گسترده باشد و یا اقداماتی که برای یکسال آینده برای مخاطبان مدنظر قرار داده شده را دربرگیرد یا به رویداد و پروژه خاصی در زمان معینی مربوط شود.

بنابراین یک برنامه روابط عمومی شامل یک طرح اجرایی عملیاتی پیشنهادی و توجیه و تبیین آن در جهت اهداف کوتاه مدت یا بلندمدت سازمان است.

الزامات تدوین یک برنامه روابط عمومی

- تحقیق، اساس یک برنامه روابط عمومی است.

- هدف های روابط عمومی (متناسب با مخاطبان)

- مخاطبان مطلوب یا مخاطبان هدف

- پیام روابط عمومی

مراحل قالب ریزی و طراحی محتوای برنامه روابط عمومی

- خلاصه برنامه (برای برنامه های طولانی، این قسمت در پایان برنامه روابط عمومی نوشته می شود)

- مقدمه (استدلال): بررسی پیشینه سازمان و مخاطبان مطلوب و مسایل روابط عمومی

- هدف های روابط عمومی: فهرست اهدافی که برنامه برای رسیدن به آنها تنظیم و اجرا می شود.

- نقش ارتباطات: تعیین توانایی ها و محدوده فعالیت های روابط عمومی در برنامه در حال طراحی و میزان انتظارات از روابط عمومی در برنامه مربوطه

- استراتژی (روش شناسی): نحوه انتقال پیام روابط عمومی از طریق گزارش مطبوعاتی، برپایی مراسم، سرمایه گذاری مشترک در طرح های هنری و اجتماعی و اطمینان به مشتری درخصوص جامع بودن برنامه

- اجرای برنامه: تعیین مشخصات کلی ابزارهایی که برای رساندن پیام به همه مخاطبان و به منظور تحقق اهداف روابط عمومی و تشریح جزییات روش های ارتباطی برای استدلال به مخاطب شامل: فعالیت مطبوعاتی، برنامه های سخنگویان، انتشارات، مطالب ویژه رسانه های صوتی و تصویری، تبلیغات تجاری، مناسبت های ویژه فعالیت های ترویجی و تشویقی

- ارزیابی: نحوه اندازه گیری تاثیر برنامه، تعداد اندازه گیری، استفاده از نتایج برای مرحله بعدی برنامه

- نتیجه: خلاصه برنامه و چکیده استدلال ها و امتیازات برنامه

- بودجه: شامل ریزهزینه ها یا ارزیابی کلی هزینه ها با توجه به خواست مشتری شامل هزینه های پرسنلی (محاسبه میزان حق الزحمه تهیه و اجرای طرح) و هزینه های غیر پرسنلی (هزینه های اجرای برنامه)

فرایند کار روابط عمومی

- تحقیق (بررسی) اساس کار روابط عمومی و فرایند آن شامل موارد زیر است:

- برنامه ریزی

- اجرا

- ارزشیابی

ابزار کار روابط عمومی

- ابزارهای ارتباطی چهره به چهره (سمینارها، گردهمایی ها، نشست ها و اجلاس ها)

- ابزارهای تبلیغاتی چاپی (بروشور، کاتالوگ، نشریات، آگهی ها و پلاکاردها)

- وسایل ارتباطی چاپ (نشریات کثیرالانتشار)

- وسایل سمعی بصری (تلفن، رادیو و تلویزیون)

- وسایل ارتباط الکترونیکی (اینترنت، پیامک و...)

رابطه روابط عمومی و افکار عمومی

از آنجا که روابط عمومی با افکار عمومی سروکار دارد، آگاهی از ارتباط بین روابط عمومی و افکار عمومی در مبحث مدیریت روابط عمومی حایز اهمیت است.

افکار عمومی برآیند گرایش ها و قضاوت های ذهن افراد یک واحد اجتماعی اعم از گروه، جمعیت، اجتماع و جامعه نسبت به یک جریانف فرد، سازمان، رویداد، پدیده یا حکومت است. افکار عمومی در جمع شکل می گیرد اما حاصل جمع افکار منفرد نیست.

افکار عمومی و اهمیت نظرات آنها یکی از عوامل شکل گیری روابط عمومی در دهه های گذشته و در یکصد سال اخیر است و کار روابط عمومی نفوذ در افکار عمومی از طریق برقراری ارتباط با همگان و توجه به افکار و نظرات آنان و مقدم دانستن منافع همگان بر منافع سازمانی است.

یک روابط عمومی خوب، روابط عمومی ای است که در بیرون سازمان، مدعی سازمان و در داخل سازمان مدعی مردم و مخاطبان آن سازمان باشد. در این رابطه یکی از وظایف مهم روابط عمومی ها، سنجش افکار عمومی (نیازسنجی، رضایت سنجی و اثربخشی) درباره رویدادها و خدمات سازمان است.

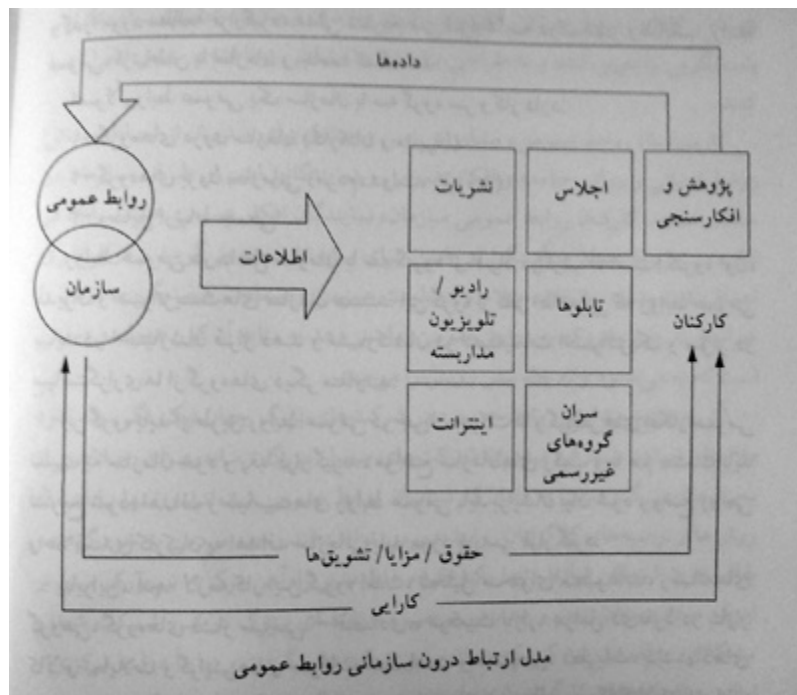
وظایف روابط عمومی در برابر افکار عمومی

- مطالعه و پژوهش مستمر بر روی گروه ها و دیدگاه های مردم نسبت به سازمان و میزان شناخت آنها و ارزش ها و هنجارهای موجود در جامعه

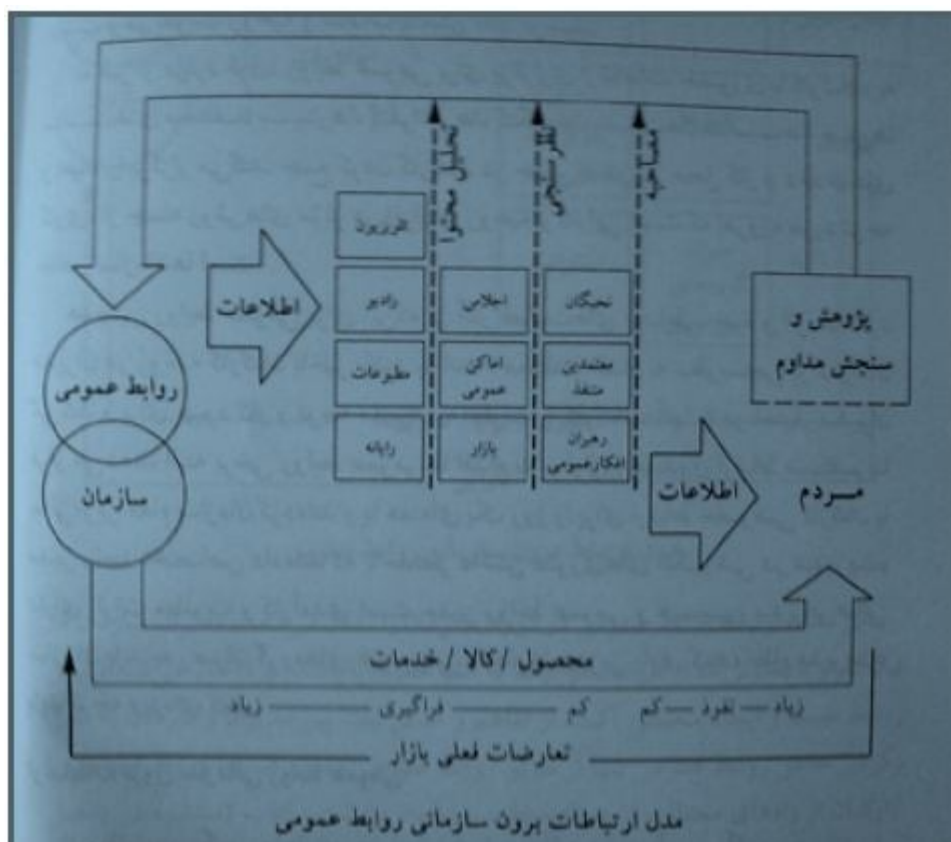
- طراحی و برنامه ریزی برنامه های تبلیغاتی، ارتباطی و مصوب کردن آنها

- پژوهش و بررسی نتایج برنامه های ارتباطی و تحلیل داده ها و ارزشیابی آن در جهت تحقق اهداف سازمان در دو محور:

الف- درون سازمانی: نوع ارتباط حضوری و ابزار ارتباطی شامل بولتن داخلی، جلسات فصلی یا ماهانه مدیران و پرسنل، ویدئو، تلویزیون مدار بسته و تهیه مولتی مدیا از فعالیت های سازمان و انتشار برای مدیران و کارکنان است.



ب- برون سازمانی: به دلیل گستردگی جغرافیایی و پراکندگی و تنوع مخاطبان و افکار و عقایدشان، مستلزم به کارگیری متخصصان حوزه های مختلف مانند جامعه شناسی، روان شناسی، گرافیکست ها، مدیریت و ابزار ارتباطی غیر مستقیم از طریق رسانه هاست.



ارتباط بین روابط عمومی و سازمان

روابط عمومی بیانگر تفاهم دو جانبه بین یک سازمان یا فرد یا گروهی از اشخاص و سازمانهاست تا شهرتی را که وجود دارد توسعه دهد. هنر روابط عمومی جهت دادن به روابط در جهت اهداف فرد یا سازمان است.

روابط عمومی باید هم منافع سازمان و هم منافع اهداف و مخاطب را در نظر بگیرد و دوسویه باشد.

مخاطبان در سازمان 3 دسته هستند:

- 1- سازمان را می شناسند و دوست دارند ، نسبت به سازمان رضایت دارند. (مخاطبین راحفظ و تقویت کنند).
- 2- گروهی که سازمان را می شناسند ، اما از ان رضایت ندارند و دوست ندارند. (مخاطبان را جذبشان کند).

3- مخاطبانی که نه سازمان را می شناسند و نه دوست دارند و رضایت ندارند.(اطلاع رسانی و شناساندن سازمان به مخاطب)

وظایف روابط عمومی این است که گروه 2 و 3 را به گروه 1 تبدیل کنند.

مزیت های روابط عمومی:

- عضویت در یک تیم
- اطلاعات و دانش سازمانی
- اقتصاد سازمانی
- امکان همکاری و تعاون

روابط عمومی و مدیریت سازمان

شهرت و کارکرد روابط عمومی یک سازمان، ارتباط نزدیکی با مقامات ارشد و نگرش مدیران عالی به روابط عمومی دارد. و اصولاً کارکرد روابط عمومی ها تا حد زیادی تابعی از عملکرد مدیران سازمان است.

موفقیت دراز مدت یک روابط عمومی در سازمان بستگی به عوامل زیر دارد:

1- تعهد و مشارکت و نگرش مدیران

2- تعهد متخصصان روابط عمومی

3- متمرکز کردن سیاست گذاری

4- ارتباط با مخاطبان داخلی و خارجی

5- هماهنگ کردن تلاشها در جهت اهداف سازمان

کسب حمایت برای روابط عمومی در نمودار و چارت سازمانی متناسب با اهداف سازمان، (نه متضاد با آن) یکی از مباحث مهم در ارتباط بین روابط عمومی و مدیریت سازمان است.

انتظارات متقابل روابط عمومی و مدیریت از یکدیگر

الف - انتظارات مدیریت از روابط عمومی:

- وفاداری و صداقت
- کمک به مدیریت در اتخاذ تصمیمات صحیح
- سوم مخاطب شناسی به معنی طبقه بندی مخاطبان
- تجزیه و تحلیل اطلاعات برای مدیریت همراه با ارائه پیشنهاد
- متقاعد ساختن سایر اعضای سازمان در این جهت که سازمان در زمینه رفاه آنها کار می کند.

ب - انتظارات روابط عمومی از مدیریت:

- رهبری و هدایت روابط عمومی در جهت مثبت
- پشتیبانی از سیاست های ارتباطی تصویب شده در سازمان
- تامین بودجه لازم برای فعالیت ها
- کمک به اجرای طرح های تحقیقاتی در زمینه روابط عمومی و ارتباطات سازمان

کارهای روزانه روابط عمومی (وظایف عمومی)

- ۱- پذیرایی از ارباب رجوع یا بازدید کنندگان
- ۲- تهیه و ایراد سخنرانی
- ۳- ترتیب دادن مطاحبه های مطبوعاتی
- ۴- افتتاحیه ها
- ۵- کمک مشورتی به مدیران به منظور نجات دادن آنها از وضع دشواری که منجر به اعتصاب می شود
- ۶- تهیه وسایل بازی، ورزشی و سرگرمی و تفریحات سالم
- ۷- نظارت
- ۸- تحقیق
- ۹- ارزیابی اطلاعات
- ۱۰- آگاه کردن
- ۱۱- متقاعد کردن
- ۱۲- ایجاد همبستگی و مشارکت
- ۱۳- نفوذ پذیری و تاثیر گذاری
- ۱۴- توزیع دو سویه پیام
- ۱۵- حمایت از منافع سازمان
- ۱۶- حمایت از منافع افکار عمومی
- ۱۷- ایجاد تفاهم متقابل
- ۱۸- ایجاد هماهنگی میان سیاست های فردی و عمومی
- ۱۹- عرضه چشم انداز لازم به مدیران
- ۲۰- مشاور مدیریت
- ۲۱- تنظیم روابط کارکنان

۲۲- تنظیم روابط جامعه و سازمان

۲۳- برقراری ارتباط با مردم

۲۴- اقناع مردم

۲۵- ایجاد تفاهم و هماهنگی بین سازمان و جامعه

۲۶- کشف امور مورد علاقه جامعه

۲۷- تلاش برای جلب افکار عمومی

روابط عمومی از عهد باستان کاربرد داشت اما ابزار و ادوات روابط عمومی و درجه مهارت و تخصص کارشناسان روابط و شدت و وسعت مساعی لازم امروزی در این زمینه است که نسبتاً تازه‌گی دارد.

برای نفوذ در افراد سه راه وجود دارد: تهدید، تطمیع، اقناع و ترغیب.

روابط عمومی **مشی سوم** را به کار می‌برد.

۴ مرحله ضروری برای رسیدن به اهداف روابط عمومی:

۱- تشخیص روابط موجود (روابط درون و برون سازمان): شناخت کلیه روابط سازمان.

۲- ارزیابی روابط: اینکه روابط خوب است، بد است، ضعیف است و ...

۳- طراحی سیاست هایی برای بهبود روابط

۴- اجرای سیاست ها: در جایی که دامنه ارتباط وسیع شود ارتباط با مطبوعات و سایر رسانه ها یک ارزش عمومی محسوب می شود.

بخش دوم: روابط عمومی و فرایند مدیریت

برخی از صاحب‌نظران مدیریت را علم و برخی آن را هنر می‌دانند. مدیریت به عنوان یک علم، تکیه خود را بر ای تصمیم‌گیری در زمینه اطلاعات و تئوری‌هایی می‌گذارد که قبلاً به اثبات رسیده و به صورت یک قانون یا فرمول یا روش درآمدۀ است. طرفداران مدیریت به عنوان یک علم، به پیشرفت علوم و تکنیک‌هایی اشاره می‌کنند که انسان بدون آنها قادر به اداره یک موسسه نیست. اما طرفداران مدیریت به عنوان یک هنر معتقدند موسسات و سازمان‌ها که ترکیبی از انسان، ماشین و وسایل و مواد هستند، آن قدر پیچیده اند که صدها و هزارها متغیر در عنصر تصمیم‌گیری وجود دارد و تنظیم آن، از عهده علم و تکنولوژی پیشرفته هم ساخته نیست به همین دلیل سرانجام، اخذ تصمیم به عهده فرد گذارده می‌شود که با مهارت و قضاوت سروکار دارد. برخی دیگر هم مدیریت را هم علم و هم هنر می‌دانند و معتقدند چنانچه مدیری دارای تجربه کافی برای تصمیم‌گیری باشد و از تکنیک‌ها و روش‌های علمی نیز استفاده کند از موفقیت بیشتری در مدیریت برخوردار خواهد بود.

با این توصیف چه مدیریت را علم بدانیم، چه هنر و چه فن از دیرباز تا کنون در خصوص وظایف و نقش‌ها و فرایند مدیریت نظرات و دیدگاه‌های گوناگونی ارایه شده است. در این بخش مروری خواهیم داشت بر فرایند و وظایف مدیریت از نگاه برخی صاحب‌نظران و تعدادی از این وظایف مدیریتی همانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، بودجه‌بندی، هدایت و رهبری، تصمیم‌گیری و وظایف مرتبط دیگر در روابط عمومی که خود یک وظیفه مدیریتی محسوب می‌شود، مورد توجه قرار خواهد گرفت.

فرایند مدیریت:

لوترگیولیک از صاحب‌نظران مدیریت، فرایند یا وظایف مدیریت را مشخص می‌کند. واژه‌هایی که وی ابداع کرد، POSDCORB است که ابتدای هر واژه، نماینده فعالیت یک مدیر در سازمان است:

1- planning = P برنامه‌ریزی

2- Organizing = O سازمان‌دهی

3- Staffing = S = به کارگیری نیروی انسانی

4- Directing = D = هدایت و رهبری

5- Coordinating = CO = هماهنگ کردن

6- Reporting = R = گزارش کردن (گزارش گرفتن و گزارش دادن)

7- Budgeting = B = بودجه

یک مدیر ممکن همه این وظایف را خوب انجام ندهد ولی باید حداقلی از آن را برخوردار باشد.

در این رابطه ابتدا وظایف مهم برنامه ریزی، سازماندهی و بودجه نویسی در روابط عمومی را مورد توجه قرار می دهیم و سایر وظایف مانند هدایت و رهبری، کنترل و نظارت، تصمیم گیری، هماهنگی و سایر موارد را در قالب مکاتب مدیریتی مطرح خواهیم ساخت.

مهارت های مدیریتی:

1- مدیریت صرف

2- مدیریت مهارتی (فنی - تخصصی)

3- مدیریت روابط انسانی

سطوح مدیریتی:

1- مدیران عالی: وزراء، روسای سازمان ها، مدیران عامل

2- مدیران میانی مانند مدیرکل ها، مدیران اجرایی، روسای دفاتر کل

3- مدیران سرپرستی (عملیاتی / پایه) سرپرست چاپخانه، مسئول آموزش، سرپرست قسمت فنی یا غیر فنی

رابطه مهارت ها و سطوح مدیریت:

ادراکی ----- مدیران عالی

انسانی ----- همه سطوح مدیریت بویژه مدیران میانی

فنی - تخصصی ----- مدیران سرپرستی

ارتباط روابط عمومی، مهارت ها و سطوح مدیریت:

روابط عمومی ----- مهارت های انسانی بالاتر (+ مهارت های ادراکی)----- پل میانجی مدیران عالی و مدیران سرپرستی

برنامه ریزی در روابط عمومی

توجه به برنامه ریزی یعنی طرح یا آینده مطلوب، راه های رسیدن به آن با درنظر گرفتن امکانات و محدودیت ها برای رسیدن به هدف در زمان معین در مدیریت استراتژیک و پیشبرد برنامه ها از سوی روابط عمومی ها بسیار حایز اهمیت و اساسی است. در این زمینه دو دسته برنامه ریزی برای تحقق اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان قابل توجه است:

- برنامه ریزی تاکتیکی (عملیاتی): برنامه ریزی عمدتا در سطح میانی و پایین سازمان تدوین و اجرا می شود. اهداف مشخص و محدودی را مدنظر قرار می دهد. عمدتا منافع فعلی یا کوتاه مدت سازمان را درنظر دارد. غالبا از روش های تجربه شده استفاده می کند. اهداف مشخص با افزایش کارایی و حداکثر بازدهی مدنظر در آن مدنظر است. احتمال ریسک و خطر آن کمتر از برنامه ریزی جامع است.
 - برنامه ریزی استراتژیک (جامع): برنامه ریزی درازمدت یا جامع یا استراتژیک بر پایه جهان بینی ها و ارزشهای حاکم بر جامعه استوار است. اهداف درازمدت و جهت گیری اساسی حرکت سازمان را نشان می دهد. خطوط کلی ترسیم شده شرایط مناسبی برای تصمیم گیری های مدیران است. در قالب برنامه ریزی جامع، برنامه های عملیاتی تدوین می شود
- در این رابطه روابط عمومی ها در قالب برنامه های عملیاتی یا تاکتیکی، برنامه های استراتژیک یا جامع یا بلندمدت را برای تحقق اهداف سازمان، طراحی و تدوین، اجرا و ارزیابی می کنند یا مدیریت عالی سازمان را در این زمینه یاری می رسانند.

به طور خلاصه مراحل مختلف فرایند برنامه ریزی جامع یا استراتژیک و برنامه ریزی تاکتیکی یا عملیاتی عبارتند از:

مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک:

- تعیین اهداف آینده
- تشخیص هدف ها و استراتژی های موجود
- شناخت وضع کلی فعلی سازمان
- تعیین تغییرات لازم در استراتژی های موجود
- تصمیم گیری درباره استراتژی های مطلوب
- اجرای استراتژی جدید
- کنترل استراتژی جدید در عمل

مراحل فرایند برنامه ریزی عملیاتی:

- تعیین اهداف
- پیش بینی عملیات
- بودجه ریزی
- تصویب برنامه
- اجرای آزمایشی
- عامل تغییر
- تصویب مجدد
- اجرا

در همین رابطه مدل های شبکه ای برنامه ریزی که می توان از آنها تحت عنوان فنون و تکنیک های کنترل و نظارت بر فعالیت های سازمان نیز نام برد، شامل موارد زیر است: CPM (روش مسیر بحران)، PERT (تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه)، استراتژی، خطی، تئوری های بازی، نمودار گانت.

سازماندهی در روابط عمومی

سازماندهی یکی از وظایف مدیریت محسوب می شود که جایگاه بخش ها و افراد مختلف را در سازمان برای دستیابی به کارایی و اثربخشی مدنظر قرار می دهد. در این رابطه جایگاه روابط عمومی ها بویژه در کشور ما همواره دچار ابهام و تردید بوده است. بر اساس دیدگاه ها و حتی قوانین موجود، روابط عمومی در ساختار

تشکیلاتی سازمان ها بلافاصله بعد از مدیریت قرار می گیرد لیکن در عمل این امر چندان مورد توجه نبوده است. بر همین اساس فناوری های جدید ارتباطی ابزار نوینی پیش پای مدیران روابط عمومی قرار می دهد و پیمودن چنین مسیری مستلزم تغییر در دانش مدیریت روابط عمومی و ساختار سازمانی مربوطه است.

بر این اساس سازماندهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف صورت می گیرد. سازماندهی فرایند سه مرحله ای است:

- 1- طراحی کارها و فعالیت های موردنیاز
- 2- دسته بندی فعالیت ها در قالب پست های سازمانی
- 3- ایجاد رابطه میان پست ها به منظور دستیابی به اهداف مشترک

مفاهیم مهم در سازماندهی:

- ساختار سازمانی: چارچوب کلی سازمان که شامل سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است. (سازمان عمودی: تعداد سطوح، مراتب اختیار ، افقی: تعداد عنوان شغلی یا دوایری، محیطی: محل ها و مناطق جغرافیایی)
- تقسیم کار: تقسیم امور به مراحل متعدد و واگذاری هر مرحله به یک فرد خاص
- وحدت فرماندهی: یک مرئوس (کارمند) فقط باید یک سرپرست داشته باشد و به طور مستقیم فقط به او گزارش دهد و در مقابل وی مسئول باشد. در جهان امروز یک زنجیره فرماندهی باید طراحی شود و با تفویض اختیار، اختیارات از راس سازمان به سطوح پایین داده شود.
- اختیار عبارت است از قدرت و حق قانونی که سازمان به هنگام احراز پست به فرد می دهد تا با اتکا به آن دستورات لازم را صادر کند. اهم اختیارات شامل: دادن دستور کار، تقسیم کار، نظارت، تشویق، تنبیه، و مانند آن است.
- مسئولیت: الزام به انجام کار و پاسخگویی در مقابل نتایج حاصل از آن. مسئولیت یعنی مورد سوال قرار گرفتن. هر فرد در مقابل زیردستان، بالادستان و سایر مسئولان مسئولیت دارد و این مسئولیت ها شامل مسئولیت های کاری، اخلاقی یا اجتماعی می تواند باشد.
- حیطه نظارت یا کنترل که به آن حیطه مدیریت هم می گویند عبارت است از تعداد افراد و زیردستانی که یک مدیر می تواند آنها را به طور موثر و کارآ هدایت نماید و آنها به وی گزارش دهند. حیطه نظارت ممکن

است محدود یا نامحدود باشد اما تعداد افراد تحت نظارت توافقی است و به کمتر از شش نفر حیطه محدود و بیش از آن حیطه وسیع می گویند.

دانشمندان مدیریت تقسیم بندی های مختلفی برای سازماندهی مدنظر دارند که مهمترین آنها عبارتند از:

- سازمان دهی بر مبنای هدف یا وظیفه مانند تقسیم بندی واحد انتشارات روابط عمومی به دو واحد چاپ (تهیه فیلم، تهیه زینک و امور فنی و چاپ) و طراحی (طراحی، نقاشی)

- سازماندهی بر مبنای تولید یا نوع خدمات سازمان : مثلاً مدیر روابط عمومی در راس هرم شامل: دفتر / مشاوران، مشاوران شامل ارتباطات و انتشارات، دفتر: نمایشگاه ها، سمعی بصری
- سازمان دهی بر مبنای مشتری
- سازمان دهی ترکیبی (ساختار ماتریسی)
- سازمان دهی بر مبنای زمان
- سازمان دهی بر مبنای مراحل کار (نوع تجهیزات مورد استفاده)

نمودار (چارت) سازمانی

پس از تشکیل رسمی یک سازمان اولین سندی که باید تنظیم شود، نمودار سازمانی است. نمودار یا چارت سازمانی بیانگر نوع ساختار یک سازمان است که از طریق آن سلسله مراتب، نوع ارتباط، واحدهای صف و ستاد، قدرت و مسئولیت هر پست سازمانی قابل تشخیص است.

نکات مهم در زمینه نمودار (چارت) سازمانی عبارتند از:

- برای واحدهای سازمان معمولاً از کادر مستطیل استفاده می شود.
- مدیریت ارشد در بالای نمودار سازمانی قرار می گیرد.
- خطوط رسم شده بین واحدها بیانگر روابط سازمانی است و پاسخگویی واحدهاست.
- خطوط نمودار ممتد است مگر اینکه بیانگر بخشی از قدرت باشد که در این صورت نقطه چین خواهد بود.
- اگر سازمان بین اختیارات صف و ستاد تمایز قایل شود باید واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی یا سلسله مراتب ساخت سازمانی نشان دهد.

بودجه ریزی در روابط عمومی:

بودجه ریزی در روابط عمومی به مفهوم تقویم ریالی عملیات و فعالیت های پیش بینی شده است و بر مبنای بودجه تخصصی، کارشناسان روابط عمومی فعالیت های یکساله خود را آغاز می کنند و در حین اجرا به نظارت و کنترل فعالیت ها می پردازند. اهمیت بودجه ریزی در روابط عمومی تنها برای پیش بینی مالی فعالیت ها یا ابزاری برای نظارت و کنترل نیست بلکه برای تحلیل روند و پیش بینی فعالیت های آتی نیز مفید و موثر است.

مراحل بودجه:

- تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه
- تصویب بودجه
- اجرای بودجه شامل ابلاغ بودجه و اجرای آن
- نظارت بر بودجه

روش های بودجه ریزی:

- بودجه ریزی برنامه ای
- بودجه عملیاتی
- بودجه ریزی بر مبنای صفر P.P.B.S

طبقه بندی بودجه در روابط عمومی:

- طبقه بندی بر اساس تشکیلات و نمودار سازمانی
- طبقه بندی بر اساس برنامه عملیاتی
- طبقه بندی هزینه ای
- طبقه بندی درآمدی
- طبقه بندی اقتصادی

بخش سوم: نظریات، الگوها و راهبردهای مدیریت

کاربرد انواع نگرش های مدیریت در روابط عمومی

اکنون به سیر تحول مکاتب مدیریت و نقش و رسالت روابط عمومی در این تئوری ها می پردازیم.

➤ مکتب کلاسیک (مدیریت علمی)

مکتب کلاسیک یا سنتی همان مکتب مدیریت علمی است که با نام فردریک تیلور (1856-1915) آمیخته است. از این رو گاهی آن را مکتب تیلور یا تیلوریسم می نامند. اصول چهارگانه مدیریت علمی عبارتند از:

- 1- کشف روش علمی برای هر جزء از کار کارگری به جای روش های غیر علمی
- 2- انتخاب کارکنان با استفاده از روش های علمی برای هر کار و آموزش آنها
- 3- ایجاد کنترل و برقراری تشویق و تنبیه برای کارگران
- 4- همکاری صمیمانه و تشریک مساعی با کارکنان و تقسیم کار و مسئولیت تقریباً مساوی بین مدیران و کارکنان برخلاف گذشته که تمامی کار و بخش مهمی از مسئولیت بر عهده کارکنان بود. به تعبیر دیگر سهیم شدن مدیریت در مسئولیت های سازمان.

به نظر تیلور منافع کارگران و صاحبان کار با یکدیگر مغایرتی ندارد و در یک جهت است و کلید افزایش کارایی کارگران، استفاده از اصول مدیریت علمی است. بر اساس این اصول می توان میزان تولید هر فرد را افزایش داد، مزد بیشتری به کارگران پرداخت و صاحب کار نیز سود بیشتری کسب می نماید.

مهمترین نارسایی مکتب مدیریت علمی، تاکید بر انسان اقتصادی یا انسان برای کار است که در آن صرفاً انگیزه های مادی و پرداخت بیشتر مورد توجه است. زمان سنجی، پرداخت مزد بر اساس زمان انجام کار و مانند آن نیز موید این ادعاست. نقش و روابط افراد یا کارکنان با یکدیگر در مکتب مدیریت علمی کمتر مورد توجه قرار می گیرد و صرفاً ساختار سازمان رسمی مدنظر است. با این همه و با وجود گذشت بیش از یکصد سال از مکتب

مدیریت علمی تیلور، اصول این مکتب، همچنان در بسیاری از سازمان ها و موسسات بویژه در سازمان های اداری حاکم است. در کشور ما نیز شکل و ساختار ادارات، کمابیش با اصول مدیریت علمی تیلور منطبق است اما در عین حال رشد و تکامل تدریجی آن تداوم دارد.

بوروکراسی

مفهوم بوروکراسی نیز از مفاهیم مطرح شده در مدیریت کلاسیک است که توسط ماکس وبر مورد توجه قرار گرفت. به نظر وی، بوروکراسی را به مفهوم سازمان بزرگی می داند که سلسله مراتب و قوانین و قواعد مخصوصی دارد و در آن تقسیم کار صورت گرفته است. وبر به عنوان پیشگام طرح مباحث مربوط به بوروکراسی از سوی جامعه شناسان سازمان شناخته می شود. اگر بحث بروکراسی مطرح شد به این دلیل بود که استفاده بهینه از منابع تولید استفاده شود. به عبارت دیگر بوروکراسی باعث می شود به سازمان نظم داده شده و از هدر رفتن منابع تولید جلوگیری به عمل آید .

مشخصات بوروکراسی:

بوروکراسی به نظر ماکس وبر، منطقی ترین فرم ساختارهای اداری هستند و برتری تکنیکی آن نسبت به سایر ساختارهای اداری مشهود است. به طور خلاصه ویژگی های بوروکراسی عبارتند از: سلسله مراتبی بودن، تعیین روش ها و وظایف افراد یا تعیین مقررات مدون و اصولی در سازمان، تمرکز اختیارات، تقسیم کار. با این وجود بوروکراسی امروزه اغلب مفهومی منفی و بیشتر به عنوان کاعذبازی در سازمان ها شناخته می شود. بر این اساس برخی از معایب بوروکراسی عبارتند از: از بین بردن خلاقیت کارکنان بر اثر افراط در دیوانسالاری، نداشتن انعطاف پذیری، قربانی شدن اهداف در قالب بوروکراسی، نادیده گرفتن روابط انسانی در سازمان های بوروکراتیک، الگوی کلی و انتزاعی نسبت به استقرار کامل بوروکراسی در سازمان ها. در یک جمع بندی می توان گفت بوروکراسی از نظر وبر سازمانی است که به خاطر گسترش و تکامل آن باید سلسله مراتب و تقسیم کار در آن شکل درست خود را بیابد و مطابق با قوانین خاصی اداره شود. بر این اساس با تمامی مزایا و معایب بوروکراسی، بخش مهم و اساسی سازمان ها و موسسات امروز در تمامی کشورهای جهان و در بخش های مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظامی از نوع سازمان های بوروکراتیک با تغییرات اندک است.

روابط عمومی و مدیریت کلاسیک یا علمی

با توجه به آنچه درباره روابط عمومی در قالب تعاریف مطرح شده ارایه گردید، روابط عمومی از مفاهیم مطرح شده در مدیریت کلاسیک یا علمی مانند تقسیم کار، سلسله مراتب، تفویض اختیار و استاندارد سازی واحدهای کاری و ارزیابی کارکنان و نیز ویژگی های مثبت بوروکراسی بهره می گیرد اما به دلیل عدم توجه به موضوع روابط انسانی در محیط کار در این مکتب و نیز نادیده گرفتن نقش ارتباطات درون سازمانی میان کارکنان و مدیریت در جهت ایجاد، حفظ و تداوم ارتباط و در نتیجه تفاهم میان آنان، سنخیت چندانی میان روابط عمومی و مدیریت کلاسیک مشاهده نمی شود، گرچه نباید از نظر دور داشت که هنوز در سازمان های بسیاری از کشورهای در حال توسعه مدیریت کلاسیک و تیلوری حتی در روابط عمومی ها کمابیش غالب است و البته در تلاش است تا به تدریج به سمت و سوی نگرش های نوین مدیریت سوق یابد.

از این رو و در انتقاد به تئوری مکتب کلاسیک یا علمی مدیریت، به تدریج جایگاه نظریات و مکاتب جدیدی همانند مکتب روابط انسانی یا نئو کلاسیک پای به عرصه وجود نهاد.

➤ مکتب نئو کلاسیک یا روابط انسانی

بنیانگذار مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک التون مایو از استرالیا و استاد دانشگاه هاروارد و سرپرست برنامه تحقیقاتی مختلف است که معروف ترین آن، تحقیقات پنج ساله او از 1927 تا 1932 در کارخانه هاثورن متعلق به شرکت وسترن الکتریک در شهر شیکاگوست. التون مایو با استفاده از یک تیم تحقیقاتی در مطالعاتش که به نام «مطالعات هاثورن» معروف شد، تاثیر عوامل مادی خاص مانند طول مدت کار روزانه، میزان نور، میزان تنفس بین ساعات کار، صدا، حرارت و نظایر آن (عوامل فیزیکی) بر تغییر مقدار تولید و کارایی کارگران را مورد توجه قرار داد. نتایج مطالعات وی بیانگر نکات زیر است:

- عوامل اجتماعی و انسانی بیش از متغیرهای فیزیکی در کارایی افراد موثر است.
- کشف «سازمان غیر رسمی» در مقابل روابط و سازمان رسمی مدیریت علمی
- تاکید بر اهمیت سیستم کامل ارتباطات بخصوص از پایین به بالا (از کارگر به مدیر) و اینکه تغییر در میزان تولید بیش از آنچه که به مسایل اقتصادی و فیزیکی مربوط شود، به مسایل روانشناسی و رفتاری مربوط می شود.

- مراودات کارکنان بر اساس خواسته های گروهی است و ارزش ها و هنجارهای گروهی و جمعی در شکل دادن به رفتار کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.
- اهمیت توجه به احساسات و عواطف انسان در سازمان ها و موسسات و به طور کلی در فعالیت های گروهی

تعریف رفتار سازمانی: التون مایو در مکتب نئوکلاسیک بحث رفتار سازمانی را مطرح می کند و معتقد است افراد رفتار سازمانی ندارند. انگیزه و تحرک در فعالیتهای اعضای یک سازمان ، روابط داخلی آنها با یکدیگر ، برداشتها و عکس العمل های آنها در قبال مسائل مختلف ، رفتار سازمانی نامیده می شود که ابتدا مورد توجه مکتب نئوکلاسیک قرار گرفت و موجب کشف گروه های غیر رسمی شد .

ویژگی ها :

- 1- شان و حرمت انسان در محیط کار حفظ شود .
- 2- هدفهای کارکنان در جهت رفاه آنها باشد نه صرفا در جهت هدفهای سازمانی .
- 3- مشارکت گروهی افراد و کارکنان در مدیریت و تصمیم گیری ها مد نظر قرار بگیرد .
- 4- امکان آزادی ، خلاقیت و ابتکار عمل به افراد داده شود .
- 5- جایگاه گروهها در محیط کار بدرستی شناسایی شود .
- 6- روابط غیر رسمی علاوه بر روابط رسمی در محیط کار بین مدیر و کارکنان ایجاد شود .

علاوه بر التون مایو، افراد دیگری مانند مک گریگور استاد دانشگاه ام. آی. تی صاحب تئوری X و Y، کریس آرگریس، استاد دانشگاه ییل، جان دیوئی، کورت لوین، رنسیس لیکرت مدیر انستیتو تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان در تدوین و تکامل مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک سهم عمده ای ایفا کرده اند.

عوامل موثر در رفتار سازمانی عبارتند از: ادراکات، رشد شخصیت، انگیزش

ادراکات یعنی درک حسی ساده که امکان اشتباه را هم دارد و البته ادراکات متفاوت است

رشد شخصیت یعنی آن قسمت که طوری افراد را در سازمان پرورش دهیم که رفتار سازمانی را فراگیرند.

انگیزش یعنی ایجاد انگیزه در کارکنان برای ترغیب به انجام کار به بهترین نحو

آرگریس و رشد یافتگی

آرگریس معتقد است فرد در محیط سازمان برای درک سازمانی مراحل را باید پشت سر بگذارد و از وابستگی به استقلال برسد.

کارکنان در محیط کار اول به سازمان وابسته و متکی هستند و بتدریج این وابستگی کاسته شده و به استقلالی نسبی با توجه به رفتار سازمانی پیدا می رسد . در این رابطه، تقسیم کار و توجه به رشد شخصیت افراد بسیار مهم است.

سوال گریس این است که چرا در سازمان ها این قدر کم کاری، تخریب وسایل و محیط متشنج مشاهده می شود؟ وی به این نتیجه رسید انسان برای درک رفتار سازمانی باید مراحل را پشت سر بگذارد تا از وابستگی به استقلال برسد.

به نظر وی، ابتدا انسان متکی به دیگران است و به تدریج اتکا به دیگران کاهش می یابد، سپس فعال می شود و مراحل دیگر را طی می کند تا به استقلال نسبی می رسد. این مرحله رشد یافتگی است. گریس معتقد است تقسیم کار و توجه به رشد شخصیت افراد در سازمان عامل مهمی در بروز رفتار سازمانی است و افراد باید برای رسیدن به رفتار سازمانی حداقلی از استقلال نسبی را برخوردار باشند.

خصوصیات رشد یافتگی (کسی که در سازمان رشد کرده باشد) :

- 1- اتکا به خود**
- 2- فعال بودن**
- 3- آینده نگر بودن**
- 4- استقلال نسبی**

خصوصیات رشد نیافتگی (کسی که در سازمان رشد نکرده باشد) :

- 1- متکی به سازمان**
- 2- وابستگی کامل**
- 3- غیر فعال بودن**
- 4- لحظه ای فکر کردن**

سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی در مکتب روابط انسانی:

سازمان رسمی عبارت است از اختیارات مقامات و روابط بین آنها و کارکنان بر حسب مقررات و قواعد وضع شده. بدین ترتیب سلسله روابط بین مشاغل و مقامات سازمان ها برای دستیابی به هدف مشخص که بر اساس طرح و نقشه قبلی برقرار می شود و حدود آن نیز بوسیله مقررات و یا بوسیله مدیران مشخص می گردد، سازمان رسمی نامیده می شود. در سازمان رسمی مشاغل و پست های سازمانی تعریف می شوند و اختیارات و مسئولیت ها در هر شغل یا در هر مقام، به صورت دقیق و مدون تنظیم و تشریح می گردد اما از آنجا که حدود و اختیارات و ارتباطات و همبستگی های سازمانی در سازمان رسمی، به صورت خشک و در قالب مقررات و دستورالعمل ها درنظر گرفته شده است، این سازمان ها بیشتر به یک سازمان کاغذی تبدیل شده اند.

به طور خلاصه مهمترین ویژگی های سازمان های رسمی عبارتند از:

- اختیارات و قدرت سازمانی هر مقام
 - نوع مشاغل کارکنان سازمان و محل سازمانی آنها
 - کیفیت سلسله ارتباطات رسمی بین افراد
 - حدود قلمرو و وظایف هر یک از مشاغل و صاحبان مشاغل
- اندیشمندان مدیریت معتقدند که سازمان های رسمی و بوروکراتیک بدون توجه به روابط و سازمان غیر رسمی قادر به تحقق هدف های سازمان، بخصوص هدف های انسانی آن نیستند.
- سازمان های غیر رسمی در مکتب روابط انسانی و بر اساس مطالعات هاثورن از سوی التون میو و همکارانش مطرح شده است که نگرش رفتار سازمانی موجب ایجاد سازمان های غیر رسمی و تعدیل روابط خشک و انعطاف ناپذیر سازمان های بوروکراتیک می شود و سازمانی غیر رسمی در درون سازمان رسمی ایجاد می گردد. به طور کلی سازمان غیر رسمی از گروه ها و افرادی بوجود می آید که در درون یک سازمان اداری یا رسمی دارای روابط شخصی و اجتماعی بین خود هستند. این روابط از طرف مقامات سازمان به رسمیت شناخته نمی شود.

ویژگیهای سازمان غیر رسمی :

به طور خلاصه برخی از ویژگی های دیگر سازمان های غیر رسمی عبارت است از:

- سلسله مراتب در آنها وجود ندارد.
- اهداف آنها در آینده تشکیل می شود و منافعش دراز مدت است.
- ارتباط در سازمان غیر رسمی سریع تر صورت می گیرد.
- صمیمیت و تفاهم در سازمان غیر رسمی بیشتر است

- سازمانهای غیر رسمی موجب افزایش روحیه و بروز پیشنهادهای سازنده می شوند .
- سازمان غیر رسمی برای دستیابی به گرایش های مشترک در درون یک سازمان است.

مضرات سازمان غیر رسمی :

- افزایش شایعات
- اختلال در وظایف مدیریت و کارکنان یعنی جایگاهها و سلسله مراتب رعایت نمی شود .
- سازمان غیر رسمی آنقدر به سمت منافع خود می رود که خودش تبدیل به سازمان رسمی می شود .

روابط عمومی و رفتار سازمانی:

مدیران روابط عمومی باید تلاش کنند از طریق:

- 1- شناخت گذشته افراد
- 2- استمرار رفتار خوب یا بد افرادپیش بینی رفتار افراد در آینده
- 3- چگونگی کنترل رفتار افراد

نسبت به تغییر رفتار کارکنان در سازمان اقدام نمایند. بر این اساس سطوح رفتار افراد برای تحقق رفتار سازمانی عبارتند از:

- الف - دانش (معرفت) ب- گرایش (نگرش) ج- رفتار فردی د- رفتار جمعی / گروهی

در این زمینه تغییر در دانش آسانتر و تغییر در رفتار فردی از دشوارترین مراحل است.

همچنین نقش روابط عمومی در سازمان ها بر اساس تئوری های مکتب نئوکلاسیک را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- مکتب نئو کلاسیک یا روابط انسانی از آنجا که مبتنی بر روابط مداری به مفهوم توجه به وضعیت ارتباطات کارکنان در درون سازمان است، با روابط عمومی پیوند نزدیکی دارد. در حقیقت مدیران روابط عمومی با بهره مندی از مفاهیمی همچون رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی و رعایت شان و حرمت افراد در محیط کار، به ارتقای سازمان در بخش های مختلف یاری می رسانند.
- وجود سازمان های غیر رسمی یا گسترش روابط غیر رسمی از طریق برگزاری جلسات صمیمی میان کارکنان و مدیریت سازمان و نیز خانواده های آنها، ایجاد فضاهای غیر رسمی و منعطف برای ارتباط نزدیک

تر بین مدیران و کارکنان از مهمترین پیامدها و کاربردهای نگرش روابط انسانی در مدیریت روابط عمومی است.

روابط عمومی و سبک های مدیریتی (رهبری): جمع بندی نگرش کلاسیک ها و نئوکلاسیک ها

سبک های مدیریتی از نظر وظیفه گرایی (مدیریت علمی تیلور) و رابطه گرایی (مدیریت روابط انسانی التون مایو) عبارتند از:

- مدیریت اقتدار گرایی (دستوری) و مدیریت بوروکراتیک: وظیفه گرا، افراد تحت کنترل یک مدیر، روابط عمودی، مدیریت دستورالعملی و بر اساس مقررات، انعطاف ناپذیر، کارکنان دارای توان و آموزش کم
- مدیریت دیپلماتیک: رابطه گرایی و وظیفه گرایی، کارکنان دارای توان و آموزش پایین تر از متوسط، متقاعدکنندگی و آگاهی کارکنان به وظایف خود و اهداف سازمان
- مدیریت مشارکتی (دمکراتیک و مشاوره ای): رابطه گرایی بیشتر، توجه به رای اکثریت، پذیرش مشاوره در قالب جلسات و گفتگو و تبادل نظر با کارکنان، توجه به پیشنهادها برای تحقق اهداف سازمان، کارکنان دارای توان و آموزش بالاتر از متوسط
- مدیریت تفویضی (رهاکرده/ لجام گسیخته): تمایل کمتر به رابطه گرایی و وظیفه گرایی، بر اساس تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، تعیین اهداف و برنامه زمان بندی اولیه و سپردن اختیارات به کارکنان و کنترل غیر مستقیم، استقلال طلبی کارکنان، کارکنان فرهیخته و دارای توان و آموزش بالا

رابطه روابط عمومی و سبک های مدیریت (رهبری)

- با توجه به نقش روابط عمومی ها به عنوان پل میانجی مدیریت و مخاطبان اعم از درون سازمانی و برون سازمانی، مدیران روابط عمومی با توجه به توان و آموزش کارکنان سازمان از سبک های مدیریت رابطه گرا (روابط انسانی) بیشتر بهره می برند تا وظیفه گرا. بنابراین سبک مدیریتی غالب روابط عمومی ها، سوق دادن سازمان به سمت مدیریت مشارکتی است که با توجه به محیط سازمان و کارکنان، به سمت مدیریت دیپلماتیک یا متقاعدکنندگی (رابطه گرا/ وظیفه گرا) و مدیریت تفویضی (رهاکرده) قابل چرخش است.
- مدیریت مشارکتی = مدیریت روابط عمومی
- مدیریت دیپلماتیک ----- مدیریت روابط عمومی ----- مدیریت تفویضی

روابط عمومی و نظریات مربوط به روابط انسانی و انگیزش

یکی از مهمترین اقدامات مدیر روابط عمومی، آگاهی از شیوه های ارتقای انگیزش افراد در سازمان و ایجاد تعامل پایدار بین آنهاست. انگیزش فرایندی روان شناختی و چندوجهی است که رفتارهای فرد را به سمت اهداف مطلوب تر هدایت می کند.

این نظریات با توجه به اینکه بر تاثیر انگیزه به عنوان عامل اساسی در ایجاد تلاش ها و فعالیت های افراد در سازمان توجه ویژه ای نشان می دهند و در حقیقت روابط انسانی را در سازمان ها در قالب انگیزه های فیزیکی، اجتماعی و روانی مورد تاکید قرار می دهند، در این بخش یعنی در قالب مکتب نئوکلاسیک مورد بررسی قرار می گیرند:

روابط عمومی و نظریه سلسله مراتب نیازها

مزلو، نیازهای انسان را به صورت یک هرم از بالا به پایین بدین صورت ترسیم می کند: بالای هرم خودشناسی است که افراد باید به معرفت و خودشناسی برسند. لایه پایین تر نیاز به احترام است که افراد باید به یکدیگر احترام بگذارند. لایه بعدی نیاز به اجتماعی بودن و توجه به نیازهای اجتماعی است و لایه پایین تر امنیت در اشاره به نیازهای ایمنی و تامین امنیت از جمله امنیت شغلی و... است و لایه زیرین را نیازهای فیزیولوژیک به خود اختصاص داده است که نیازهای مادی مانند نیاز به خوراک، پوشاک و... را شامل می شود.

مزلو نظریه سلسله مراتب نیازها را در زمینه اشاره به پنج نیاز اساسی مطرح کرد که از پایین به بالا عبارتند از:

- نیاز های فیزیولوژیک

- نیاز به ایمنی / امنیت

- نیازهای اجتماعی

- نیاز به احترام

- نیاز به خودیابی / خودشکوفایی (شناخت شخصیت خویش)

مزلو معتقد است هرچه نیازهای اولیه مانند فیزیولوژیک بهتر تامین شود و این سلسله تامین نیازها به ترتیب پیش رود، به مرحله بالاتر خواهیم رسید. در کشورهای پیشرفته خودیابی در پایین ترین مرحله و نیاز فیزیولوژیک در بالاترین مرحله و در کشورهای جهان سوم بالعکس است.

انتقاد به نظریه مزلو:

- نمی توان گفت هر کس نیاز فیزیولوژیکی اش برآورده شد به خودیابی می رسد یعنی نمی توان تقدم و تاخر و اولویت دقیق برای آن مشخص کرد.

- سطوح رفع این نیازها در بین افراد مختلف، متفاوت است.

بر این اساس، مدیر روابط عمومی باید بداند مخاطب وی در این سلسله مراتب در کجا قرار دارد و با آگاهی از این موضوع، نسبت به انگیزش وی در سازمان اقدام کند کسی که دارای نیاز فیزیولوژیک است پرداخت پاداش، و کسی که نیاز به احترام احساس می کند قدردانی از وی در اجتماعات مثر ثمر خواهد بود.

نکته دیگر اینکه بین هدف و انگیزه رابطه برقرار است هر چه انگیزه شدیدتر باشد اهداف بزرگتر مدنظر است و اگر هدف جاذبه زیادی داشته باشد، انگیزه شدیدتر می شود. مسئله دیگر اینکه نیازی که شدیدتر است رفتار انسان را شکل می دهد، و نیاز در دو صورت عامل رفتار نیست: 1- نیاز سرکوب شده 2- نیاز ارضا شده. بنابراین یکی از روش های برانگیختن افراد ایجاد محیطی محرک برای نیازهای آنان است که روابط عمومی ها در این زمینه نقش کلیدی ایفا می کنند.

تئوری x/y :

مک گریگور تئوری x/y را مطرح کرد. وی مشاهده کرد که سازمان ها چگونه کار می کنند و از طریق ارتباط با مدیران دریافت آنها نظرات منفی نسبت به کارگران و کارمندان دارند و در ابتدا تئوری x پدید آمد اما با تحقیقات بعدی به تئوری y رسید.

تئوری x : افراد بشر شرایط خاص روحی دارند که منفی است / بشر فطرتا از کار گریزان است / بشر از زیربار مسئولیت شانه خالی می کند و مسئولیت پذیر نیست / باید با اجبار و تهدید و اعمال خشونت آمیز و تنبیه وی را وادار به کار کرد.

تئوری y : برخی انسان ها از کار کردن لذت می برند / انسان ها دوست دارند کار کنند / کار برای انسان ها مانند تفریح و سرگرمی است / کنترل و نظارت و اختیار انسان در دست خودش است و نیاز به اجبار ندارد / انسان مسئولیت پذیر است / ارباب تنها راه تحریک انسان نیست بلکه پاداش مادی و معنوی انگیزه بخش است

گرچه استفاده از تئوری x در سازمان ها در مواقع خاص مطرح می شود اما در هر حال تئوری x بیانگر مدیریت

کلاسیک و تئوری y بیانگر مدیریت

نئو کلاسیک یا مدیریت روابط انسانی است و روابط عمومی در قالب تئوری y و از طریق مشاوره های مناسب در جهت انگیزه بخشی و پاداش کارکنان به مدیریت می تواند موثر واقع شود.

روابط عمومی و نظریه دو عاملی هرزبرگ:

یکی دیگر از نظریات مرتبط با انگیزش و قابل کاربرد در روابط عمومی، نظریه دو عاملی هرزبرگ است. وی معتقد است بهترین راه ایجاد انگیزه در افراد برای کار و تلاش بیشتر، غنی کردن شغل است و اگر بتوانیم کار را برای کارکنان معنی دار، جالب و جذاب تعریف کنیم، در آن صورت کارکنان به تلاش بیشتر برانگیخته خواهند شد. وی نیازهای انسان ها را به دو دسته تقسیم می کند:

1- انگیزاننده ها (انگیزشی) 2- عوامل محیطی (بهداشتی)

عوامل انگیزشی یا ارضا کننده، نیازهای سطوح بالا هستند و با نیازهای خودیابی در سلسله مراتب نیازهای مزلو مطابقت دارند. این نیازها، درونی اند و با تمایلات ذاتی انسان سر و کار دارند و موجب چالش استقلال و کامل شدن فرد می شوند. انگیزه ها مستقیماً در رضایت شغلی و اجرا اثر دارند و نقش محرک اولیه را در تشویق کارکنان به انجام کار سخت برعهده دارند. وجود این عوامل موجب رضایت شغلی خواهد شد اما نبود آنها نارضایتی را به همراه نخواهد داشت و تنها احساس بی تفاوتی را تشدید می کند. نیازهای انجام موفقیت آمیز کار، مسئولیت و پیشرفت از جمله این نیازها هستند.

عوامل محیطی (بهداشتی) به عنوان عوامل نارضی کننده مطرح می شوند که نیازهای سطح پایین یا نیازهای نگهداری هستند که نیازهای اجتماعی، ایمنی و زیستی را شامل می شوند. عوامل محیطی، مستقیم به محیط فیزیکی کار مربوط می شود و به شرایط محیطی کار توجه دارد. این عوامل در قابلیت تولید و بازدهی کارکنان هیچ تاثیری ندارند و فقط باعث ضایعات ناشی از کم کاری در عملکرد کارکنان می شوند.

➤ تئوری عمومی سیستم ها (نظریه عمومی نظام ها)

در طول سالهای 1950 تا 1956 تئوری سیستم ها توسط برتalanفی زیست شناس آلمانی به عنوان «تئوری عمومی سیستم ها» مطرح شد. سال های 1960 تا 1970 این تئوری از سوی شماری از صاحب نظران توسعه یافت.

بر اساس این تئوری، سازمان به عنوان یک کل در نظر گرفته می شود و بیش از آنکه اجزای سازمان مطالعه شود، موقعیت روابط متقابل اجزا و نقش آنها به صورت یک مجموعه در تامین هدف های سازمان مورد مطالعه و توجه قرار می گیرد. به تعبیر دیگر در تئوری سیستم ها، «کل، چیزی بیشتر از مجموع اجزاست.»

واژه سیستم که امروزه در بسیاری از علوم به کار می رود بیش از هر رشته دیگری در مدیریت و سازماندهی قابل مشاهده است از این رو فهم تعریف و ویژگی های آن ضروری است:

- سیستم مجموعه ای از اجزاست با روابط بین اجزا و روابط بین صفات آنها
- سیستم عبارت است از یک مجموعه واحد متشکل از دو یا چند قسمت، جزء یا سیستم فرعی که به وسیله مرزهای شناخته شده از سیستم بزرگتر محیط خود جدا می شود.
- سیستم عبارت است از مجموعه واحد یا کل متشکل از اجزای مربوط به یکدیگر
- سیستم یا نظام مجموعه ای از اجزاست که با ارتباط و همبستگی متقابل مجموعه واحدی را تشکیل می دهد و نقش معینی را ایفا می کند.
- سیستم یعنی مجموع منظمی از اجزا یا سیستم های فرعی که بین این اجزا تناسب و هماهنگی وجود دارد.

با توجه به این تعاریف: اولاً هر سیستم حداقل باید از دو جزء تشکیل شده باشد. ثانیاً هر جزء حداقل با یک جزء دیگر از مجموعه در ارتباط باشد. ثالثاً هر گونه تغییری در هر یک از اجزا، به تغییر در کل مجموعه منجر گردد. رابعاً مجموعه باید خصوصیتی متفاوت از اجزا داشته باشد.

مثال: انسان یک سیستم است که از مجموعه بی شماری از اجزای مرتبط و وابسته به یکدیگر تشکیل شده است و این اجزا بر روی یکدیگر اثر می گذارند ولی اگر این اجزا را از یکدیگر جدا کنیم، مجموع آنها دیگر انسان نخواهد بود.

خصوصیات مهم سیستم ها:

سه قسمت اصلی سیستم ها عبارتند از:

1- داده ها (ورودی)

2- فرایند

3- باز داده ها (خروجی)

همچنین به دلیل آنکه لازمه تداوم وجود یک سیستم، «تعادل» و گرفتن «بازخورد» برای اصلاح نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت است، این دو مورد را نیز می توان به عنوان ویژگی های سیستم محسوب کرد.

هر سیستمی برای ادامه موجودیت خود چیزهای مختلفی از محیط پیرامون خود می گیرد (داده/ورودی) سپس این داده ها در فعل و انفعالاتی که به منظور تبدیل به باز داده ها (خروجی) انجام می گیرد، قرار داده می شود (فرایند) و در مرحله بعد پس از انجام فعل و انفعالات و تغییرات لازم به شکل های گوناگون خارج می شود (باز داده / خروجی) و هماهنگی بین اجزای یک سیستم با سیستم های فرعی تشکیل دهنده آن (تعادل)

مثال: سیستم مدرسه

ورودی/ داده ها: یک مدرسه از طریق آموزش و پرورش با تامین بودجه، تعدادی از دانش آموزان و معلمان را جذب می کند که ورودی ها یا داده های یک مدرسه محسوب می شوند.

فرایند: آموزش معلمان به دانش آموزان مدرسه از طریق بودجه و تجهیزات لازم که به موجب آن موجب تغییرات و برخورداری دانش آموزان از سواد می شود، فرایند تحصیل یا آموزش است.

باز داده ها / خروجی: با سواد شدن کودکان و نوجوانان در اثر فرایند آموزش در مدرسه از سوی معلمان و ارتقای تحصیلی آنها به کلاس ها و مقاطع بالاتر.

در این رابطه سازمان به عنوان پیچیده ترین، پیشرفته ترین و آخرین حد سیستم باز است که تحت تاثیر شرایط و اوضاع محیط و عناصر یا اجزای سازمان است و برای رسیدن به تعادل پویا به طور مستقیم بر محیط اثر می گذارد و از آن تاثیر می پذیرد. به همین علت سازمان ها همیشه در حال دگرگونی در ترکیب، وظایف و تحول در ماهیت خود و به دنبال نقطه تعادل تازه ای هستند. این امر سازمان را به صورت پدیده ای سیال و پویا در می آورد که برای توسعه ظرفیت و رشد خود تلاش و تکاپو می کند.

سیستم دارای خواسته ها و انتظاراتی است که سازمان برای رسیدن به آنها در داخل یا خارج از سیستم با مشکلات و موانعی مواجه است. اگر بین توقعات و محدودیت ها توازن نسبی باشد، تعادل و در صورت تعارض بین توقعات و محدودیت ها، بحران در سازمان به وجود می آید.

انواع سیستم ها:

سیستم ها را به صورت های مختلفی تقسیم بندی کرده اند که در اینجا تنها به دو تقسیم بندی زیر می پردازیم:

الف - سیستم های باز و سیستم های بسته

ب - سیستم های اصلی و سیستم های فرعی

الف - سیستم باز و بسته:

- سیستم بسته: سیستمی است که با محیط خود به تعادل ثابت (ایستایی) رسیده باشد و به صورت تثوریک و در حالت مطلق خود منحصر به دنیای بسته هسته اتم هاست که با محیط خود رابطه ای ندارند و در صورت ارتباط با یکدیگر متلاشی و منفجر می شوند.

در مدیریت، سیستم بسته شامل مکتب کلاسیک یا مدیریت علمی می شود زیرا این مکتب بیش از آنکه در ارتباط با محیط خود و عوامل انسانی باشد، به عوامل فیزیکی آن هم در داخل سازمان توجه دارد و از آنجایی که شروع و خاتمه فعالیت های افراد، نوع، تعداد و ساعات کار آنها در شرح وظایف به صورت خشک و انعطاف ناپذیر طبقه بندی و تنظیم شده است، واژه سیستم های بسته به مفهوم نسبی در مورد آنها به کار می رود اما مفهوم مطلق آن در مدیریت و علوم انسانی در قالب سازمان ها مصداق ندارد.

- سیستم باز: سیستمی است که با محیط خود به یک تعادل پویا (فعال) رسیده باشد. یعنی از تغییرات محیط متأثر شده و خود بر روی محیط اثر می گذارد و تعادل آن پیوسته در حال تغییر است و از یک تعادل به تعادل جدیدی می رسد. در سیستم های باز به دلیل ارتباط دائم با محیط خود، تمایل به نظم وجود دارد و سیستم در حال رشد است که علت آن جذب آنتروپی منفی از محیط از طریق تبادل ماده، انرژی و اطلاعات است.

ب - سیستم های اصلی و فرعی:

محدوده و مرزهای یک سیستم، قراردادی است؛ زیرا هر سیستم می تواند جزیی از یک سیستم بزرگتر باشد. در این صورت سیستم بزرگتر را سیستم اصلی و سیستم های تشکیل دهنده آن را سیستم فرعی می نامند. به همین ترتیب سیستم های فرعی نیز می توانند از سیستم های کوچکتر بوجود آمده باشند.

مثال: اگر نظام اداری کشور را یک سیستم فرض کنیم هر یک از ادارات یک سیستم فرعی به حساب خواهند آمد یا کارخانه جزیی از یک شرکت، شرکت جزیی از یک صنعت، صنعت جزیی از مجموعه صنایع، و مجموعه صنایع جزیی از سیستم اقتصادی کشور است.

سیستم فراگیر یا به عبارت دیگر محیط سیستم مورد نظر، شامل کلیه عواملی است که در کار سیستم موثر بوده ولی در خارج از محدوده کنترل آن سیستم قرار دارد. برای شناخت سیستم های باز، علاوه بر محدوده سیستم، سیستم فراگیر یا محیط سیستم موردنظر را نیز باید مورد مطالعه و شناسایی قرار داد.

آنتروپی منفی مایه بقای سیستم های باز (NEGATIVE ANTHROPY) :

آنتروپی یعنی بی نظمی و هرج و مرج. سیستم های باز برای زنده ماندن باید جهت گیری جریان آنتروپی را معکوس کنند یا به عبارت دیگر آنتروپی منفی جذب نمایند. این امر یک فرایند کلی در قانون طبیعت است که بر اساس آن هر نوع سازمانی به سوی بی نظمی و مرگ پیش می رود. در سیستم های فیزیکی، اجزا به سمت بی نظمی و پراکندگی میل می کنند و در ارگانیسم های زنده، موجود می میرد و از بین می رود. بدین ترتیب در درازمدت، تمام سیستم های باز نیز تابع قانون آنتروپی می باشند. جذب آنتروپی منفی ادامه حیات را در سیستم های باز نظیر سازمان های مرکب از انسان ها و یا انسان و ماشین امکان پذیر می سازد. افزایش میزان آنتروپی در سیستم باعث بی نظمی و وجود اختلال در سیستم خواهد شد و آن را در آستانه نابودی قرار خواهد داد. سیستم های اجتماعی قادرند به طور نامحدود جریان آنتروپیک را متوقف سازند. با وجود این هر سال شاهد خارج شدن تعدادی از سازمان ها از گردونه حیات اجتماعی هستیم.

➤ نگرش مدیریت اقتضایی / وضعی:

تئوری های اقتضایی به انسان، گروه، استاندارد کار و موقعیت های مختلف توجه دارد و مدل ها و الگوهای مناسب نیز ارائه می دهد. از نظر این تئوری، از یک مدل {الگوی مدیریتی} در تمام شرایط، موقعیت ها، زمان ها و مکان ها نمی توان استفاده کرد بلکه بر حسب شرایط مختلف باید مدل های مختلف را به کار گرفت. لذا در این تئوری، تصمیم گیری، رفتار و کنترل مورد بحث قرار می گیرد.

نظریه اقتضایی جزء نظریات تجویزی است. یعنی راه حل اولیه می دهد اما نظریات تیلور یا مکتب کلاسیک/ علمی، مکتب روابط انسانی و نگرش سیستمی در مدیریت همه توصیفی است یعنی وضعیت را تعریف می کنند. تئوری های توصیفی بینش دهنده اند اما تئوری های تجویزی، مدل ارائه می کنند.

روابط عمومی نیز به عنوان یک وظیفه و نقش مدیریتی از رویکرد مدیریت اقتضایی بویژه در عصر حاضر بهره می برد. شاید یکی از بهترین مثال ها در خصوص مدیریت اقتضایی در روابط عمومی با ظهور فناوری های نوین ارتباطات و اطلاعات و پیشروی به سوی روابط عمومی الکترونیک قابل ارائه باشد.

در روابط عمومی سنتی برای اطلاع رسانی به مخاطبان از شیوه های ارتباط مستقیم و چهره به چهره و پاسخگویی حضوری استفاده می شود و مکاتبات نیز به صورت سنتی و در قالب همان مدیریت بوروکراتیک صورت می گیرد اما گسترش فناوری های نوین روابط عمومی ها را به سمت بهره مندی از این تکنولوژی ها سوق داده است. به تعبیری دیگر حیات سازمان ها و روابط عمومی های سازمان در عصر کنونی برای اطلاع رسانی و پاسخگویی و ارتباط با مخاطب، بدون توجه به روابط عمومی الکترونیک میسر نیست. از این رو استفاده از خبرنامه های الکترونیک، پادکست، سایت های خبری و اطلاع رسانی و انتشار کتاب های الکترونیکی از سوی واحدهای انتشارات از سوی مدیریت روابط عمومی و جایگزینی آن با شیوه های مدیریت سنتی در روابط عمومی می تواند نشانه رویکرد اقتضایی به مدیریت روابط عمومی تلقی شود. این در حالی است که ممکن است در یک مکان و شرایط دیگر استفاده از این تکنولوژی ها در ساختار سازمانی و از سوی بخش روابط عمومی بی معنا یا ناکارآمد جلوه گر شود.

محیط روابط عمومی

عوامل موثر در تغییرات سازمان عمدتاً برون سازمانی و بعضاً درون سازمان هستند.

محیط از دو جنبه برای سازمان دارای اهمیت است: اولاً: شناختی از عناصر محیطی بدست می دهد. ثانیاً: تاثیر هر در ماهیت هر یک از عوامل را در سازمان پیش بینی می کند تا بتواند از اضمحلال و سقوط ناگهانی سازمان جلوگیری محیط سازمان به دو بخش: محیط درون سازمان و محیط برون سازمان تقسیم می شود.

محیط درون سازمان

معمولاً محیط درون سازمان دارای عناصری است که مدیر سازمان در رفتار آنها کنترل دارد و می تواند رفتار آنها تحت تاثیر قرار دهد.

محیط درون سازمان مانند: مدیریت، کارکنان، گروه های رسمی و غیر رسمی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی، منا ارزش های سازمانی، مقررات و قوانین، ساختار سازمان، آرمان، مأموریت سازمان، اهداف، ارزش ها و باورها؛ کارکنان، فنون و روش ها و رفتار و نگرش ها.

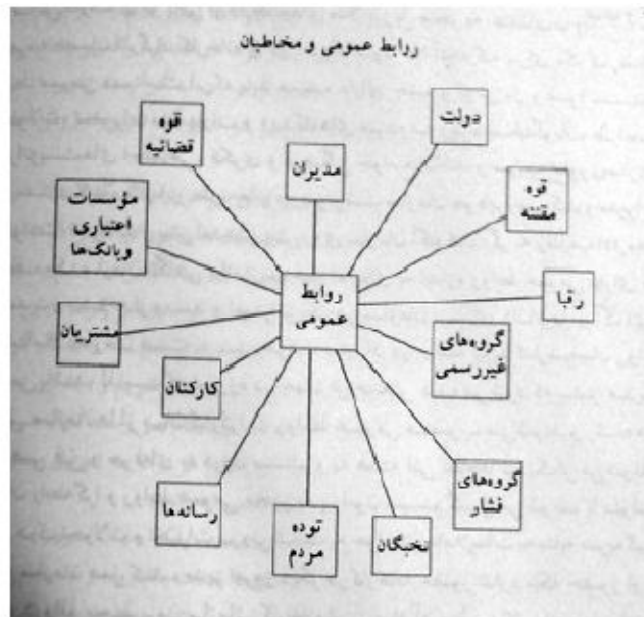
محیط برون سازمانی

محیط برون سازمانی را می توان به دو دسته محیط عمومی و محیط ویژه (صنعت) یا محیط تخصصی تقسیم کرد.

محیط عمومی مانند: فرهنگ، نظام اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی، فن آوری فیزیکی، طبیعی، دانشگاه قوانین، مقررات، تخبگان، رسانه های گروهی و اتحادیه هاست.

محیط ویژه یا صنعت مانند: ارباب رجوع، ذی نفعان، مشتریان، تامین کنندگان، فروشندگان، رقبا، اتحادیه ها مالی و اعتباری، بانک ها، قوانین و مقررات ویژه صنعت، گروه های فشار و موسسات تبلیغاتی.





➤ مدیریت استراتژیک :

روابط عمومی امروزه در سطوح استراتژیک و عالی سازمان قرار دارد و جایگاه کارگزار روابط عمومی در درون تیم رهبری سازمان و یا هیات مدیره سازمان و یا شرکت است چرا که اصولاً و ذاتاً روابط عمومی یک مدیریت استراتژیک است و یا در مدیریت استراتژیک سازمان نقش اساسی دارد. حتی در جوامع فراصنعتی، عالی‌ترین مدیران سازمان‌ها از میان کارگزاران روابط عمومی انتخاب می‌شوند و این با تئوری مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران و سطوح مختلف مدیریت سازگاری دارد چرا که در روابط عمومی مهمترین اصل، درک دیگران و درک شدن توسط دیگران است. با این توصیف برای فهم این موضوع که روابط عمومی به عنوان مدیریت استراتژیک و استراتژیست سازمان نیز مطرح است، آگاهی از مدیریت استراتژیک ضروری است.

تعریف مدیریت استراتژیک:

نوعی از مدیریت است که مدیر سعی می کند با در نظر گرفتن عوامل محیطی و عناصر سازمانی بهترین استراتژی اداره سازمان را طراحی کند تا از این طریق سازمان به کارآیی و اثربخشی دست پیدا کند.

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد تا به اهداف بلندمدت خود دست یابد.

به تعبیر ساده تر، مدیریت استراتژیک عبارت است از تلاش برای درک این مطلب که در جهان امروز چه جایگاهی را به خود اختصاص داده ایم و برنامه ریزی در این جهت که به کدام جایگاه می خواهیم برسیم نه اینکه آرزو داشتیم در کدام جایگاه قرار داشته باشیم.

استراتژی به ارزیابی تغییرات رقابتی محیط پرداخته، پتانسیل های سرمایه گذاری شرکت یا سازمان را برای رسیدن به مقصود در شرایط عینی مشخص می کند. به عبارت دیگر استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه یا تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت ها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می سازد. مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق ادامه حیات یا مرگ موسسه می شود. در این رابطه وظیفه استراتژیست عبارت است از: ایجاد یک بستر تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری. استراتژیست ها باید اهل تغییر و اهل بصیرت باشند، بین عملکرد و جبران خدمات رابطه بهتری برقرار کنند و به طور دائم با کارکنان در ارتباط باشند و بهترین استفاده از منابع موسسه در یک محیط در حال تغییر را تشریح کنند.

فرایند مدیریت استراتژیک

با این توصیف، فرایند مدیریت استراتژیک برای دستیابی به اهداف موسسه در قالب زیر تجلی می یابد:

- فرصت ها و تهدیدهای محیط
- نقاط قوت و ضعف داخلی
- تدوین استراتژی های مختلف
- انتخاب استراتژی
- تخصیص منابع و ساختار سازمانی
- خط مشی و رهبری

- ارزیابی نتایج

عناصر مدیریت استراتژیک:

عناصر مدیریت استراتژیک را می توان در قالب یک تقسیم بندی شامل موارد زیر دانست:

استراتژیست، ماموریت (رسالت)، فرصت ها و تهدیدات خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی، اهداف بلند مدت، هدف های سالیانه، سیاست ها

بر اساس مثلث سلسله مراتب هدف ها نیز می توان عناصر مدیریت استراتژیک را در قالب موارد زیر برشمرد:

- ماموریت: دلیل اصلی و وجودی سازمان یا موضوعی است که توسط بنیانگذاران یا استراتژیست ها تدوین می شود،

- اهداف اصلی: اهداف کلی در خصوص تحقق ماموریت های سازمان

- اهداف فرعی: اهداف جزئی برای رسیدن به هدف کلی و اصلی سازمان

- استراتژی ها: روش های کلی و بلند مدت برای رسیدن به اهداف سازمان

- سیاست ها و خط مشی ها: روش های جزئی برای دستیابی به اهداف سازمان

- برنامه تفصیلی: طراحی جزییات یک برنامه در قالب تدوین سیاست ها و خط مشی ها، استراتژی ها، اهداف فرعی و هدف اصلی و در جهت ماموریت یا رسالت اصلی سازمان. در برنامه تفصیلی توجه به دو نکته بسیار مهم است: زمان بندی و بودجه

مراحل مدیریت استراتژیک:

1- **مرحله تدوین استراتژی:** در این مرحله ماموریت شرکت یا سازمان مشخص می شود، عوامل محیطی

اعم از بازدارنده ها، تهدید کننده ها و فرصت ها شناسایی می شوند و مزیت ها و تهدیدهای محیطی استخراج می شود و سپس نقاط ضعف و قوت داخلی سازمان شناسایی می شود.

عواملی که در تدوین استراتژی موثرند، عبارتند از: نیروهای محیط خارجی (صاحبان منافع)، ارزش های مدیران عالی، اهداف موثر در رشد گذشته موسسه، منابع و نیروهای داخلی

2- **مرحله اجرای استراتژی:** اتخاذ هر استراتژی بدون در نظر گرفتن مرحله اجرایی آن فاقد هرگونه ارزش

و اعتبار است و در مرحله انتخاب است که استراتژی چهره واقعی به خود می گیرد و آثارش را در

عملکرد سازمان برجای می گذارد. فرایند اجرای مدیریت استراتژیک شامل موارد زیر است:

تخصیص منابع به بخش ها و واردات، تعیین کارهای کلیدی مدیریت، ارجاع کارها به قسمت های مختلف، تفویض اختیار و تعیین روش های هماهنگی اعلام خط مشی ها، مشخص کردن اهداف مدیران، عملی کردن روش های ارزیابی عملکرد، ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت، تامین سیستم پاداش جهت تقویت رفتار مطلوب، توسعه استعداد مدیران و آموزش آنها در خصوص نظام ارزشی و سبک های سازمانی، رسیدگی مستمر به کفایت مکانیزم های کنترل، ارزشیابی نتایج تعیین فواصل و تامین بازخورد. همچنین روش اصلی تخصیص منابع مالی به کارگیری سیستم بودجه بندی است که این منابع به طور دقیق با اجرای استراتژی در ارتباط است.

3- مرحله ارزیابی استراتژی: ارزیابی استراتژی مرحله ای از فرایند مدیریت استراتژیک است که در آن مدیران عالی سعی دارند اطمینان حاصل کنند استراتژی به درستی اجرا شده است و اهداف شرکت یا سازمان را برآورده می کند. مکانیزم و فرایند کنترل در سازمان به شرح زیر است:

الف- تدوین اهداف، عملکرد، استانداردها و حدود تغییرات مجاز، اهداف استراتژی و برنامه های اجرایی (ایجاد استانداردها)

ب- اندازه گیری موقعیت واقعی مرتبط با اهداف در یک زمان معین (اندازه گیری عملکرد)

روملت معیارهای ارزیابی استراتژی را در موارد زیر برشمرده است:

- سازگاری یا اهداف کوتاه مدت و بلند مدت
- هماهنگی با عوامل محیطی اعم از عوامل خارجی و تغییرات داخلی
- امکان پذیر بودن در میزان استفاده از منابع
- مزیت رقابتی

پس از ارزیابی و کنترل استراتژی و در صورت عدم مغایرت یا برنامه مدون، باید اقدام اصلاحی برنامه را دوباره طراحی کرد و یا به یک برنامه جدید استراتژیک دست یافت.

در این رابطه روابط عمومی ها در تمامی مراحل از تدوین تا اجرا و ارزیابی استراتژی، از طریق فعالیت های مرتبط با روابط عمومی در زمینه رشد و تعالی سازمان در نزد مخاطبان درون و برون سازمان با در نظر گرفتن عوامل محیطی و تغییرات داخلی بکوشد و اهداف متعالی سازمان را تحقق بخشد.

روابط عمومی ها و مدل تحلیل SWOT (بینش استراتژیک به روابط عمومی)

(Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats)

در مدیریت استراتژیک، یکی از مدل های مطرح در تدوین استراتژی های خرد و کلان، مدل SWOT است. بر اساس این مدل روابط عمومی ها با شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان (عوامل درونی) فرصت ها و تهدیدها (عوامل محیطی) به تدوین استراتژی های سازمان متناسب با ماموریت ها و رسالت های تعریف شده می پردازند. در زیر مدل SWOT همراه با جدول آن تشریح شده است.

روش تجزیه و تحلیل SWOT ، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژی های متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می سازد . در این روش تلاشهایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی بعمل آمده و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء سازمان طراحی می شود . در این مدل فرصتها و تهدیدها نشان دهنده چالش های مطلوب و یا نامطلوب عمده ای است که در محیط فراروی سازمان وجود داشته و در مقابل، قوت ها و ضعف ها (شایستگی ها، توانایی ها، مهارتها، کمبودها) وضعیت محیط داخلی تشکیلات مورد مطالعه را به نمایش می گذارد .

پس از اینکه عوامل محیطی (فرصتها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوتها و ضعفها) شناسایی شده و عوامل کلیدی آنها از غیرکلیدی تمیز داده شد ، زمان انتخاب و پیشنهاد استراتژی ها فرا می رسد .

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد؛ به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می گردد ، این استراتژی ها عبارتند از :

- راهبردهای حداکثر استفاده از فرصتهای محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان (ناحیه 1) (استراتژی های SO)
- راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها (ناحیه 2) (استراتژیهای ST)
- راهبردهای استفاده ازمزیت‌های بالقوه ای که در فرصتهای محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود در سازمان (ناحیه 3) (استراتژیهای WO)
- راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (ناحیه 4) (استراتژیهای WT)

در این تحلیل پرسشهای زیر مطرح می شود :

1 - چه فرصتهای محیطی عمده ای برای ما وجود دارد ؟

2 - با چه تهدیدهای عمده خارجی مواجه هستیم ؟

3 - نقاط قوت عمده داخلی ما چه مواردی است ؟

4 - ضعفهای عمده داخلی ما چه هستند ؟

جدول تجزیه و تحلیل SWOT

فهرست ضعفها (W)	فهرست قوتها (S)	عوامل داخلي عوامل محيطي
ناحيه 2 از مزيتهايي كه در فرصت نهفته است استفاده نماييم برای جبران نقاط ضعف (WO) (	ناحيه 1 استفاده از فرصتها با استفاده از نقاط قوت (SO)	فهرست فرصتها (O)
ناحيه 4 به حداقل رساندن زيانهاي ناشي از تهديدات و نقاط ضعف (WT)	ناحيه 3 استفاده از نقاط قوت برای جلوگيري از تهديدات (ST)	فهرست تهديدات (T)

➤ مدیریت بحران

بحران چیست و چرا مدیریت بحران؟

یکی از مسایلی که سازمان ها همواره با آن مواجهند، امکان بروز بحران در سازمان است و در واقع بحران و تضاد جزء جدایی ناپذیر سازمان هاست. بحران زمانی به وجود می آید که محدودیت امکانات و با افزایش توقعات، خواسته ها و انتظارات مواجه شود. به تعبیر دیگر و با استفاده از نگرش سیستمی، هنگامی که میان ورودی و خروجی یک سیستم هماهنگی هماهنگی نباشد، و فرایند (پردازش) در سیستم به درستی پیش نرود، سازمان دچار عدم تعادل شده و بحران ایجاد می شود. در این میان روابط عمومی ها به عنوان وزنه تعادل سازمان برای برقراری پیوند میان کارکنان درون سازمان و مخاطبان برون سازمان با مدیریت عمل می کنند.

در این رابطه بحران حادثه ای است که باعث می شود یک سازمان یا شرکت به شکلی گسترده و نامطلوب تبدیل به موضوع مورد توجه رسانه های ملی و بین المللی و دیگر گروه های بیرونی مانند مشتریان، سهامداران، کارکنان سازمان و... شود.

عوامل بحران را در سازمان:

سازمان ها همواره تلاش می کنند به سوی توسعه گام بردارند اما نکته مهم آن است که توسعه نیز خود فرایندی بحران زاست و دستیابی به آن نیازمند آشنایی با مدیریت بحران است. در ان رابطه عوامل بحران را در سازمان عبارتند از:

- تغییرات مدیریت و وابستگی مدیران روابط عمومی به مدیریت سازمان
- عدم صلاحیت حرفه ای افراد و تصمیم گیری های مبتنی بر حدس و گمان نه مشارکتی
- وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر
- فرهنگ سازمانی غیر موثر که موجب عدم همکاری و کارشکنی و تضاد در سازمان می شود.

تعریف فرهنگ سازمانی: استنباط از وضعیتی که در سازمان پدید می آید و نزدیک شدن استنباط ها به یکدیگر و دستیابی به یک استنباط مشترک را فرهنگ سازمانی گویند. مهمترین ویژگی های آن عبارت است از: خلاقیت و خطرپذیری، توجه به نتیجه، توجه به افراد، تشکیل تیم، ثبات و پایداری، تحول

- تعارض بر اثر عدم توافق بین خواسته ها و امکانات با توجه به محدودیت های موجود

موقعیت بحران در روابط عمومی:

زمانی است که تغییر کارکردها و ارزش های عمومی سازمان در ارتباط متقابل با مخاطبان تحت فشار قرار می گیرد و تا زمانی که انتظارات افکار عمومی را پاسخگو نباشند، قابل حل نخواهد بود.

بحران و مدیریت استراتژیک:

هر بحرانی ما را در موقعیت بد و خطر قرار نخواهد داد، بر اساس مدل SWOT در مدیریت استراتژیک، بحران هم می تواند تهدید باشد و موجودیت سازمان را به خطر اندازد اگر به درستی مدیریت نشود و هم می تواند فرصت باشد اگر به درستی شود و خود موجب شناساندن سازمان به دیگران و تبدیل به یک فرصت عالی برای نشان دادن توانمندی های سازمان است. یکی از مهمترین رسالت های روابط عمومی در زمان بروز بحران ارتباط متقابل با رسانه ها و اطلاع رسانی دقیق و مشاوره صحیح به مدیریت در تصمیم گیری است. اما عدم توجه به بحران:

الف- امنیت سازمان را به خطر می اندازد. ب- مصلحت سازمان را نادیده می گیرد. ج- منفعت سازمان را پایمال می کند.

مهمترین وظیفه مدیر در موقعیت بحرانی، اتخاذ تصمیم یا تصمیم گیری است که در قالب مراحل زیر صورت می گیرد:

- 1- تشریح اهداف کلی 2- تعیین گزینه ها 3- کمی کردن گزینه ها 4- به کارگیری ابزارهای تصمیم گیری
- 5- تصمیم گیری 6- به کارگیری تصمیم یا اجرای آن

مهمترین بحران های سازمانی:

مهمترین بحران های سازمانی بحران مشارکت (کاهش میزان مشارکت در سازمان) و بحران یکپارچگی (اختلاف میان کارکنان و فاصله و تضاد میان آنها) است که روابط عمومی از طریق تقویت ارتباطات درون سازمانی و به کارگیری مدیریت روابط انسانی، مدیریت استراتژیک و مدیریت سیستمی می تواند به حل بروز بحران در سازمان کمک نماید. در این رابطه اعتماد سازی در بین افکار عمومی داخل و خارج از سازمان، گرفتن بازخورد از مخاطبان، ارتباط موثر و متقابل رسانه ها و اطلاع رسانی شفاف ابزارهای روابط عمومی خواهند بود.

مراحل بروز بحران از نظر زمانی:

- قبل از بحران: موضوع پیشگیری از بحران در وهله اول مطرح است. تلاش اولیه و مهم این است که روابط عمومی با برقراری ارتباط مناسب در درون و برون سازمان با مدیریت، گرفتن بازخوردها و اطلاع رسانی درست و شفاف نتایج به مدیریت و عدم پنهان کاری از بروز بحران و آموزش مدیران از بروز بحران پیشگیری کند.
- هنگام بروز بحران: روابط عمومی در هنگام بروز بحران از طریق اطلاع یابی، اطلاع شناسی و اطلاع رسانی و اطلاع رسانی شفاف از طریق ارتباط متقابل با رسانه ها نسبت به حل آن تلاش می کند. مهمترین فعالیت های لازم در این مرحله: تشکیل ستاد بحران، ک توجه به نقش رسانه ها، آشنا کردن آنها با عملیات و تلاش های سازمان برای حل موضوع از طریق کنفرانس های مطبوعاتی و رادیو تلویزیونی و یا ارسال اخبار برای رسانه ها و شناسایی نقاط بحران و تلاش برای رفع آنهاست.
- بعد از بحران: برگزاری جلسات لازم برای بررسی موضوع، تهیه گزارش عملکرد مدیریت بحران و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در بروز بحران، چگونگی حل مدیریت بحران، برنامه ریزی برای پیشگیری از آن و قدردانی از تمامی مخاطبان درون و برون سازمان برای حل بحران و نیز قدردانی از خبرنگاران از وظایف روابط عمومی بعد از بروز بحران است.

در این رابطه و در مجموع لازم است نگرش خود روابط عمومی ها و مدیران نسبت به روابط عمومی ها از نگاه سنتی به نگرش سیستمی و استراتژیک تغییر یابد تا نقش مدیریتی روابط عمومی ها در بروز بحران آشکار گردد.

فنون مذاکره در روابط عمومی:

فنون مذاکره از مباحث جذاب و بسیار مهم روابط عمومی ها جزء نقش های مدیریتی روابط عمومی نیز محسوب می شود به گونه ای که در نظریه نقش ها نیز یکی از وظایف و کارکردهای روابط عمومی ها، مذاکره عنوان شده است.

مذاکره در چند حالت اتفاق می افتد:

وقتی دو گروه درباره مسئله خاصی تضاد منافع دارند برای رسیدن به منافع خود گفتگو می کنند.

وقتی دو گروه تضاد منافع دارند اما الگوی خاصی بر آنها حاکم نباشد و مقرات جدیدی ایجاد می کنند.

وقتی دو گروه تضاد منافع دارند اما تلاش در جهت پایان کشمکش و دستیابی به توافق است.

فرایند مذاکره:

1- ایجاد رابطه 2- تبادل اطلاعات 3- ترغیب 4- توافق (عقد قرارداد)

انواع مذاکره:

- نرم گرا: به خواسته های طرف مقابل توجه دارند و توافق حاصل می کنند اما گمان می کنند سرشان کلاه رفته است و امتیازات بسیاری از دست داده اند. هدف توافق است.
- سخت گرا: عدم توجه به طرف مقابل و اگر طرف مقابل از شیوه طرف دیگر استفاده کند مذاکره به بن بست می رسد. هدف، پیروزی است.
- اصولی (اصول گرا): هم سخت و هم نرم است. برخی مواقع نرم رفتار می کنند و برخی مواقع سخت. (مدیریت اقتضایی: عمل متناسب با شرایط، زمان، مکان و...) اصول را رعایت می کنند و خود را منصف می دانند. هدف دستیابی به نتیجه معقول است.

استراتژی های مذاکره:

- برد- برد: هر دو طرف منتفع می شوند. (مذاکره اصولی)
- برد- باخت: یک طرف منتفع می شود و طرف دیگر احساس می کند امتیازات بسیاری را از دست داده است. (مذاکره نرم گرا)
- باخت- باخت: هر دو طرف متضرر می شوند (مذاکره سخت گرا- بن بست در مذاکرات)

سبک های مختلف مذاکره:

- کل گرا در برابر مرحله به مرحله: ژاپنی ها اغلب مذاکرات مرحله به مرحله را مدنظر قرار می دهند و آمریکایی ها کل گرا هستند.
- مصالحه در برابر مواجهه: مصالحه یعنی درک طرف مقابل اما مواجهه یعنی احساس از دست دادن امتیازات
- اغواگریانه: زمانی که با شیوه های نرم گرفتن توافق طرف مقابل مدنظر باشد.

روابط عمومی ها و فنون مذاکره:

روابط عمومی ها باید فن مذاکره را در ارتباط با مدیران و کارکنان و بویژه مخاطبان برون سازمان که به شیوه های مختلف و با اهداف متفاوت با سازمان در ارتباط هستند، فراگیرند. صبر و حوصله، احترام به دیگران، برقراری ارتباطات چهره به چهره و گفتگو در مذاکرات و بهره مندی از مذاکرات اصولی و استراتژی برد- برد وظیفه روابط عمومی در سازمان است. این موضوع در نمودار ساده زیر نشان داده شده است.

روابط عمومی ----- مذاکره اصولی ----- گفتگو ----- مرحله به مرحله -----
استراتژی برد- برد

➤ تئوری (نظریه) نقش ها

هنری مینتزبرگ و آدیزس بر اساس مطالعات خود وظائف و نقش های خاصی برای مدیران قایل شدند. آدیزس، عمده ترین وظیفه یک مدیر را وظیفه ترکیبی با هماهنگی COORDINATING می داند و اشاره دارد که هماهنگی بین اهداف سازمانی، هدف فردی و حساس ترین و سنگین ترین وظیفه یک مدیر است.

مینتز برگ نیز بر اساس مطالعات خود، ده نقش برای مدیران در قالب سه نقش اصلی قایل می شود و نتیجه می گیرد آنها بر اساس طبقه بندی سنتی مدیران یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی و... عمل نمی کنند بلکه آنها ده وظیفه زیر را بر عهده می گیرند:

الف - نقش های میان اشخاص شامل:

1- نقش رئیس رسمی 2- نقش رهبری 3- نقش رابط یا پیوند دهنده افراد با هم یا سازمان با سازمان های دیگر

ب - نقش اطلاعاتی شامل:

1- نقش دریافت کننده اطلاعات 2- نقش آگاهی دهنده 3- نقش سخنگو

ج - نقش تصمیم گیری شامل

1- نقش کارآفرین 2- نقش تشنج زدایی (تنش زدایی، حل بحران) 3- نقش تخصیص دهنده منابع 4- نقش سوداگری (مذاکره کننده)

روابط عمومی و تئوری نقش ها:

نقشی که مینتزبرگ برای مدیران قایل شده است به میزان زیادی به نگرش روابط عمومی نزدیک بوده و واقعیت این است که یک مدیر به دو لحاظ: اول اینکه با انسان ها، گروه ها و جوامع سر و کار دارد، باید از روابط عمومی

خوب برخوردار باشد. دوم اینکه با توجه به اینکه مدیریت در کار خود نیازمند هدایت، هماهنگی و رهبری سازمان و افراد است، نیازمند دانستن اصول روابط عمومی و پایبندی به آنهاست.

همچنین نقش های زیرمجموعه تصمیم گیری مانند کارآفرینی، تنش زدایی یا حل بحران و تخصیص دهندگی منابع و مذاکره نقش هایی است که تا کنون کمتر در روابط عمومی ها بویژه در کشورهای در حال توسعه به آن پرداخته اند.

در زیر جدول سیر تحول مکاتب مدیریتی همراه با مفاهیم اصلی و شرح ویژگی ها برای درک بهتر از مباحث یادشده به طور مختصر و فشرده اشاره شده و بدیهی است که نیازمند تکمیل و تدقیق بیشتر بویژه در زمینه پیوند مدیریت و روابط عمومی است.

جدول سیر تحول مکاتب مدیریتی، مفاهیم اصلی و شرح ویژگی ها - میرشاهی، 1388

شرح ویژگی ها	مفاهیم اصلی (کلیدواژه ها)	صاحب نظران	زمان	مکاتب مدیریت	
استاندارد سازی برای هر کار که همیشه یکسان است، نارضایتی کاهش می یابد،/ فعالیت ها در سازمان ها به شود،/ تنها عامل انگیزش نیروی انسانی، پول است،/ انس	سلسه مراتب، تقسیم کار، بوروکراسی، تمرکز اختیارات، وظیفه گرایی	فردریک تیلور، ماکس وبر، هانری فایول، لوتر گیولیک	1900	نظریه مدیریت علمی/ اداری/ بوروکراتیک	کلاسیک
توجه به انسان و روابط انسانی در محیط کار/ شکل محیط کار/ توجه به عواطف و احساسات افراد برای رهبری و هماهنگی را ایفا می کند /توجه به رفتار ارتقای اثربخشی سازمان/ عدم ارایه مدل عملیاتی برای تک بعدی و عدم توجه به تاثیرات محیط بر رفتار سازمان	فرهنگ سازمانی، رفتار سازمان/گروه های غیر رسمی، رهبری رابطه گرایی	التون مایو، مازلو، مک کله لند، هرزبرگ، آرگریس، مک گرگور	1940	نظریه رفتارگرایی روابط انسانی	نئو کلاسیک
کل، چیزی بیش از مجموع اجزای خود است/ سیستم ارتباط متقابل و در تعامل با سایر اجزا برای رسیدن به سیستم شامل ورودی، فرایند و خروجی است/ تفکر امروزی است/ وجود سینرجی یا رابطه هماهنگ و منفی است/ هدایت سازمان به سمت آنتروپی منفی (جلوگیری توجه به استانداردها، انسان، گروه، سازمان، محیط در شناختی است و راه حل یا الگو ارایه نمی دهد	فرایند، سیستم (ورودی، خروجی)، محیط، تعامل، تعادل، بازخورد، آنتروپی، سینرجی	بولدینگ، برتالانفی، چستر و بارنارد	1950	نظریه عمومی سیستم ها (نظام ها)	
برخورد با وضعیت های پیچیده و اتخاذ رویکردهای الگوهای مناسب علاوه بر توجه به نگرش سیستمی/ تمامی شرایط، مکان ها و زمان ها وجود ندارد/ جزء ارایه می دهد/ اتخاذ تصمیمات مناسب در شرایط بحرانی	رویکرد چند وجهی، تجویزی، الگو و مدل محور، استراتژی، خط مشی ها و روش ها، مدیریت بحران	فیدلر، گالبرایت،	1970	نظریه اقتضایی وضعی	مکاتب نوین
افزایش پیچیدگی و بی ثباتی در محیط سازمان ها نقش خاص برای مدیران شامل نقش تصمیم گیری اشخاص/وظیفه ترکیبی مدیر و نقش هماهنگ کنند فردی/ نزدیکی نظریه نقش ها و نگرش مدیریت در روابط	نقش های مدیران، هماهنگ کنندگی، مدیریت کارآفرین، مدیر بحران، فن مذاکره،	مینتزبرگ، آدیزس	1990	نظریه نقش ها	

