

**مدیریت در**

**روابط عمومی**

## فهرست مطالب:

مقدمه

تعاریف دیگر از مدیریت روابط عمومی  
خصوصیات مدیران و مسئولین روابط عمومی  
آشنایی مختصر با تئوری مدیریت  
روابط عمومی و مدیریت  
وظایف مدیر روابط عمومی  
چهار روش برای افزایش ارتباطات بهره‌ور

## مقدمه

انسان موجودی است متغیر، با کمالات و توانمندیهای بالقوه بی‌شمار که باید تحت مدیریت صحیح این تواناییها ارزیابی و تحت شرایط مساعد و مناسب تعلیم و تربیتی، از قوه به فعل درآید. نیاز به شناخت و درک متقابل به منظور تسریع در دستیابی به مقاصد و اهداف امروزه در سازمانها و ادارات به عنوان یک اصل اساسی در مدیریت پذیرفته شده است. این ارتباط که از آن به عنوان روابط عمومی یاد می‌شود یکی از مهمترین و با ارزش‌ترین عوامل موثر در سرنوشت هر موسسه و گروه محسوب می‌گردد.

بحث مدیریت روابط عمومی بحث مدیریت جامع و فراگیر است که در یک گستره زمانی بلند مدت سازمان و اهداف آن را مورد توجه قرار می‌دهد. هر سازمان در درون یک محیط قرار گرفته است و با توجه به شرایط محیطی کار خود را انجام می‌دهد. تا چندی پیش انتظار از روابط عمومی این بود که در جامعه وکیل مدافع سازمان باشد و در نهایت روابط عمومی به عنوان یک مدیریت خدمتگزار در سازمان مطرح شود. اما این رویکرد اخیراً تغییر یافته و مدیریت روابط عمومی را به سمت مخاطب‌گرایی پیش رفته و بیشتر شهروند مدار است نه سازمان محور و مدام در اندیشه تأثیرگذاری بر جامعه مخاطب است.

## مدیریت چیست؟

شاید شنیده باشید یا خوانده باشید و یا باور داشته باشید که می‌گویند؛ مدیریت هم علم است و هم هنر. یعنی هم آگاهی هم تجربه، هم اکتسابی و هم ذاتی. هم توانایی و هم عشق. مدیریت؛ حکومت بر سازمان نیست، بلکه نشستن بر قلب‌های کارکنان سازمان است. سازمان؛ یک اداره و کارخانه نیست، بلکه مجموعه‌ای که همه در آن سهیم هستیم و روزگار را سپری می‌نمایید. مجموعه؛ یک سری افراد با ویژگی‌های مختلف، با عنوان همکار نیست، بلکه همراهانی که با آنها روز را شب و شب را روز می‌کنیم.

برای مدیر شدن، نباید به دنبال کتاب فروشی و کتاب و مدرس و دفتر تمرین بود. بلکه باید به دنبال واقعیت و واقعیت‌بینی و واقعیت‌پذیری بود. برای مدیر شدن نباید به دنبال رشته مدیریت در دانشگاه مدیریت بود، بلکه باید به دنبال ریشه حقایق در بطن مسائل بود. برای مدیر شدن دنبال آرزو و آشنا و وابستگی به دوستان بود، بلکه باید به دنبال موقعیت‌ها واکنش‌ها، عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها بود. راستی؛ تغییر روز به شب و شب به روز، برای ما یک عادت شده است یا امیدی برای یک تحول، آیا به سخن مولا فکر کرده‌ایم که می‌فرمایند: «وای به حال آن که امروزش مانند دیروزش باشد. پس وای به ما و حال ما که اگر انتظار موقعیت‌ها بمانیم و تنها منتظران شانس باشیم».

## مدیریت تغییر

جهان امروز جهان تغییر است. تصور محیطی ایستا و با تغییر اندک غیرممکن می‌نماید. اما شیوه‌ی اداره‌ی این محیط نیازمند شناخت مختلف آن است.

مدیریت تغییر واکنش‌های مدیر نسبت به تغییرات محیطی است. عموماً هدف مدیریت تغییر پایین آوردن سطح اختلال در فعالیت‌ها است. از هر تغییر می‌توان مترادف با فرصتی برای رشد و پیشرفت دانست. اما این تغییرات برای کارکنان در دید اول یک تهدید به شمار می‌رود. در گسترده، نیروی انسانی عکس‌العمل‌های متفاوتی نشان می‌دهند. عموماً کارمندان تغییر را با ترس می‌پذیرند. اما لازمه‌ی مدیریت مناسب، هماهنگ کردن نیروی انسانی در یک جهت است و رمز دستیابی به این هماهنگی شفافیت در ارتباطات می‌باشد.

منبع این تغییر ممکن است داخلی باشد (هنگام بازنگری‌های سالانه مدیر نیاز به تغییر را احساس کند) چنانچه منبع تغییر خارجی باشد واکنش مناسب مدیر می‌باشد.

کرت لوبن برای ایجاد تغییر سه مرحله را در نظر می‌گیرد: خروج از انجماد، تغییر و سپس انجماد مجدد و بازگشت به ثبات و پایداری را ارائه داد. تغییرات موفقیت‌آمیز نیازمند روشن بودن همه‌ی اجزای آن و رهبری مناسب، ارتباطات شفاف و مداوم است. اجزایی که به ما کمک می‌کند تا به اهداف سازمان برسیم عبارتند از:

- 1- منابع انسانی
  - 2- ابزار و امکانات کاربردی و سرمایه‌ای
  - 3- روابط و ساختارها که این روابط و ساختارها به ما می‌گویند که چگونه کارها را باید انجام دهیم؟ روابط بین افراد در سیستم چگونه باشد؟ چه کسی مسئول ارائه گزارش کارها بوده و گزارش انجام امور چگونه باید باشد؟
  - 4- فرهنگ سازمانی که همان روابط شکل گرفته است به صورت روحیه حاکم بر سازمان نمود پیدا می‌کند.
- فرهنگ سازمانی وابسته به وضعیت روحی پرسنل است و در درازمدت قابل تغییر و اصلاح است فرهنگ سازمانی اگر پویا باشد ما را در رسیدن به اهدافمان کمک می‌کند لذا لازم است فرهنگ سازمانی را از حالت ایستایی به پویایی در آوریم. یکی از عمده‌ترین فرهنگ سازان سازمانها، روابط عمومی‌ها هستند.

### تعاریف مدیریت روابط عمومی:

روابط عمومی باید کارفرما باشد یعنی باید بنشیند، فکر کند، طرح مساله کند، راه علاج نشان دهد و در یک سازمان زدن پلاکارد، برگزاری مراسم و حتی نشریه را سایر قسمت‌ها هم می‌توانند انجام دهند و مهمترین وظیفه او تولید فکر است.

مدیریت روابط عمومی «هنر به کار گماردن دیگران است براساس اهداف و خواسته‌های خودمان» این مدیریت است یعنی اگر بتوانیم کسی را براساس خواسته‌ها و تمایلات و اهداف خود به حرکت در بیاوریم و کاری را براساس کار مدیریت انجام می‌دهیم و یک سری ابزار و امکانات باید در اختیارمان باشد. یعنی نیروی انسانی، امکانات مالی تجهیزات و تجربه داشته باشیم و اگر بیاییم این‌ها را دسته بندی کنیم سه دسته می‌شود:

1- تجربه

2- امکانات (نیروی انسانی، ساختمان، تجهیزات، اعتبارات و ...)

3- مهارت برقراری روابط انسان‌ها بین عواملی که زیرمجموعه مدیریت است.

و هنر مدیریت این است که این سه محور را چنان در کنار هم قرار دهد که در جهت اهداف مدیریت حرکت کنند و پیش بروند.

آقای امیر ترقی‌نژاد در بحث مدیریت راهبردی و روابط عمومی می‌گویند: در مدیریت راهبردی به عنوان فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها، محیط‌های داخلی و خارجی خود را شناسایی و درصدد شناخت عمیق آنها بر می‌آیند. علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده و دست به خلق استراتژی‌هایی می‌زنند تا با برنامه‌ریزی به اهداف تعیین شده سازمان برسند و همچنین مدیریت راهبردی، علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های چندگانه است که مدیریت را به هدف‌های بلندمدت خود می‌رساند.

### هفت راز برای مدیران موفق

1- **مدیران موفق نمونه بارز هستند:** اگر مدیران موفق هم از جایگاه فردی برخوردارند و هم

از ارزش سازمانی، هم از دانش علمی برخوردارند و هم از مهارت‌های تجربی، با این عمل باید گفت هم در سازمان و هم در خارج از آن نمونه هستند.

2- **مدیران موفق از همه یک چیز می‌خواهند:** آنها می‌توانند مهارت‌ها، دانش و فرهنگ

لازم برای سازمان و فرد را به منظور نیل به موفقیت عملی سازند. این مدیران برای رسیدن به اهداف خود بی‌صبرانه عمل می‌کنند. ماموریت آنها این نبوده که خودشان را در آینده ببینند، بلکه این است که بالقوه خود را به کمک هم نشان دهند.

3- **مدیران موفق دیگران را هدایت می‌کنند:** از نظر آنها هر برخورد بین افراد، یک فرصت

برای هدایت است. فرصت‌ها عمدتاً محدود به زمان هستند. این هدایت شامل مجموعه‌ای از رفتارها، آموزش، معرف، مشورت و غیره می‌شود. تمرکز اصلی همه این فعالیت‌ها، کمک به افراد موفق دیگر است. این نوع مدیران به صورت فعال و ثابت در بهبود عملکرد موثر بوده و به نیروهای خود کمک می‌کنند تا مستعدتر گردند.

4- **مدیران موفق عملکرد را پیگیری می‌کنند:** آنها برای سنجش عملکرد، معیارهای

اندازه‌گیری در اختیار دارند و به طور واضح نکات مثبت و منفی موفقیت را برای هر فرد در سازمان باین می‌کنند. آنها به فرد مسئولیت می‌دهند و انتظار پاسخ دارند.

- 5- **مدیران موفق هدایت خود را سطح‌بندی می‌کنند:** آنها تشخیص می‌دهند که باید به برخی از گروه‌ها مسئولیت بزرگتری واگذار کنند و مدیران آینده را برای ایجاد رهبری در بین دیگران آماده می‌کنند. این مدیران با دادن فرصت‌هایی به این گونه افراد، توانایی‌های خود را با توسعه مهارت در دیگران افزایش می‌دهند.
- 6- **مدیران موفق دارای یک برنامه قوی هستند:** بسیاری از گروه‌ها از مسئولیت‌های جاری خود راضی هستند. مدیران موفق این امر را بهانه‌ای برای عدم رشد در سازمان در نظر نمی‌گیرند. این دسته از مدیران بطور مرتب موانع را از میان بر می‌دارند و روش‌های جدیدی برای رشد و بهبود امور خود ایجاد می‌کنند.
- 7- **مدیران موفق تکرار، تکرار و تکرار می‌کنند:** مدیران خوب سطح موفقیت خود را از طریق ثبات و نظم به دست می‌آورند و به موفقیت دیگران از راه تکرار کمک می‌کنند. آنها خوب می‌دانند که تنها روش نگهداری سطح بالایی از موفقیت، یادآوری و نظم است.

### مدیریت راهبردی و روابط عمومی

مدیریت راهبردی عبارت است از فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها، محیط‌های داخلی و خارجی خود را شناسایی کرده و در صدد شناخت عمیق آنها بر می‌آیند. علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده و دست به خلق استراتژی‌هایی می‌زنند تا با به کارگیری آنها به اهداف تعیین شده سازمان برسند. هم‌چنین مدیریت راهبردی، علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های جداگانه‌ای است که سازمان را به هدف‌های بلند مدت خود می‌رساند. بنابراین نقش و جایگاه مدیریت در روابط عمومی به مثابه اعمال مدیریت در مدیریت است. بدین معنا که از یک طرف موضوع برنامه‌ریزی مدیریت در روابط عمومی مدنظر قرار می‌گیرد و از طرف دیگر خود در روابط عمومی و فعالیت‌های آن به عنوان یک وظیفه مدیریتی مطرح است. پس مدیریت راهبردی در روابط عمومی دارای سه مرحله است:

- 1- تدوین استراتژی،
- 2- اجرای استراتژی،
- 3- ارزیابی استراتژی.

در مرحله تدوین استراتژی برای روابط عمومی لازم است به عوامل زیر توجه شود؟

- الف - شناخت، تحلیل و ارزیابی نقاط قوت روابط عمومی.
  - ب - شناخت، تحلیل و ارزیابی نقاط ضعف روابط عمومی.
  - ج - شناخت، تحلیل و ارزیابی فرصت‌های مهیا شده برای روابط عمومی.
  - د - شناخت، تحلیل و ارزیابی تهدیدات خارجی موجد برای روابط عمومی.
- دومین مرحله در این رویکرد اجراست. بنابراین اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که روابط عمومی سازمان، هدف‌های سالانه را در نظر بگیرد سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان نسبت به

فعالیت‌های خود انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تعیین شده روابط عمومی به اجرا درآید. اغلب، اجزای استراتژی‌ها را در مرحله عملی مدیریت راهبردی می‌نامند. مرحله سوم مدیریت استراتژیک، ارزیابی است. مدیران بدانند تصمیمات آنها چه زمانی کارساز واقع نمی‌شود. همه استراتژی‌ها در آینده دستخوش تغییرات می‌شوند، زیرا عوامل درون و برون سازمانی به صورت دایم در حال تغییر هستند، لذا برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شود:

1- بررسی عوامل درون و برون سازمانی که پایه اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند.

2- محاسبه عملکردها.

3- اقدامات اصلاحی

بنابراین، تصمیم‌گیری و امکان چاره‌اندیشی منطقی به خصوص در مواقع بحرانی و مسایل جدی، همواره به عنوان یکی از مهارت‌های برتر مدیران شمرده می‌شود. از این رو مدیرانی که بهترین و عملی‌ترین تصمیم‌ها را در زمان مناسب می‌گیرند و نتیجه مطلوبی از آن به دست می‌آورند به عنوان افرادی موفق شناخته شده و از منزلتی والا برخوردارند و حال اگر عوامل ذکر شده از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند به هنگام بروز مشکل راهشگای سریعی برای حل آن باشد. اما اگر این توانایی‌ها و قابلیت‌های برتر در شیوه‌ای درست و در قالبی مناسب مورد استفاده قرار بگیرد بهتر خواهد توانست نتایج مثبت خود را آشکار کند.

## خصوصیات مدیران و مسئولین روابط عمومی

تنوع کارهای روابط عمومی و حساسیت این مسئولیت ایجاب می‌کند که عاملان و کارگزاران آن علاوه بر آگاهی از رموز حرفه خود با بسیاری دیگر از رشته‌های علوم آشنا باشند به همین علت سپردن کاری تا این حد مهم و در عین حال سنگین به کسانی که در این حرفه سر رشته و تجربه کافی ندارند نه تنها صحیح نیست بلکه دور از شرط عقل است زیرا اگر کوششهای آنان از مسیر صحیح و با روشن بینی خاصی انجام نپذیرد ضمن اینکه به نتیجه مطلوب نمی‌رسد احتمال آن نیز می‌رود که یک اشتباه کوچک و بی‌توجهی یا کج سلیقگی اثرات زیان بخشی بجای گذارد و همه تلاشها را نقش بر آب کند پس کارآزمودگیو پختگی و اطلاع دقیق از مبانی این حفه یکی از شرایط حتمی اشتغال بدین کار است بخصوص که دایره عمل دفاتر روابط عمومی بسیار وسیع است و متصدیان آن باید با استفاده از معلومات و اطلاعات لازم و آگاهی از برخی رشته‌های دیگر قدم در این راه بگذارند تا نتیجه مطلوب را بگیرند در این راستا به بخشی از ویژگیها و خصوصیات مسئول روابط عمومی اشاره می‌کنیم.

مسئول روابط عمومی باید در ارتباط نوشتاری و گفتاری دارای مهارت و تجربه باشد.

قدرت قضاوت صحیح، اعتماد به نفس و اتخاذ تصمیم درست در لحظات سخت و بحرانی را داشته باشد.

از قدرت دریافت نقطه‌نظرهای مدیران و توانایی تنظیم کار خود و پیش بردن برنامه‌ها بدون راهنمایی دیگران برخوردار باشد.

باید دروغ نگوید، لاف نزند، وعده دروغین ندهد امر کوچکی را بزرگ و بزرگی را کوچک نکند.

در فکر موفقیت‌های نزدیک نباشد و تحت فشار دیگران اقدامات غیراخلاقی را نپذیرد.

قدرت تجزیه و تحلیل مسائل محیط کار را داشته باشد، موقعیت‌های پیش آمده را به سرعت درک کند و آثار نهایی مسائل را پیش‌بینی نماید.

اصول فلسفه و واقعیات سازمان خود را به خوبی بشناسد.

داشتن تخصص در رشته روابط عمومی و تسلط بر تکنیکهای آب و تسلط بر کارهای رسانه‌های گروهی و فراگیری فنون تشویق، ترغیب و تبلیغ دیگران و تسلط بر تکنیکهای ترویج و اشاعه افکار از خصوصیات مهم مسئولین روابط عمومی است.

مدیر روابط عمومی باید پیرامون دانش مدیریت و نحوه عمل سازمان اطلاعات کافی داشته باشد.

توانایی تصمیم درست و توانایی حل مشکلاتی که پیش می‌آید را داشته باشد.

مسئولیت پذیر بوده و اشتیاق و انگیزه برای انجام کار را دارا باشد.

صبر و شکیبایی در شنیدن و گوش دادن از دیگر خصوصیات مسئول روابط عمومی است.

مدیر روابط عمومی باید قدرت سازمان‌دهی و اداره زیردستان خود را داشته باشد.

در برابر شکست‌ها و ناکامیها تحمل نماید و زود تصمیم نگیرد.



مدیر روابط عمومی باید به حرفه خود ایمان داشته باشد.

مدیر روابط عمومی باید احساس مسئولیت نسبت به جامعه و منافع همگان داشته باشد.

مدیر روابط عمومی باید احساس وفاداری و صداقت به استانداردهای حرفه خود داشته باشد.

مدیر روابط عمومی باید شخصیت افراد را ملحوظ داشته و به آنها احترام بگذارد.

مدیر روابط عمومی باید حق اظهارنظر را برای کلیه اشخاص ذنیفیع قائل باشد.

مدیر روابط عمومی باید در هر شرایط و تحت هر مقرراتی از اصول اخلاقی، شرف، صداقت، درستی و راستی دفاع کند و در برنامه‌ریزیهای خود این اصول مهم را دخالت دهد.

مدیر روابط عمومی باید حق را بگوید، راست گفتن را شعار خود بداند، از دروغ، فریب، ریا، تزویر بدور باشد که ریشه تمام نابسامانی‌ها در جوامع بشری از فریب دادن انسانهاست.

مدیر روابط عمومی باید این کلام گهربار امام صادق (ع) را خطاب به فرزند بزرگوارشان نصب العین خود قرار دهد که: پسر من حق را بگو و لو علیه تو باشد.

مدیر روابط عمومی باید از وعده‌های دروغین و غیرممکن دست نیافتنی پرهیز کند که حیثیت یک مجموعه را از بین خواهد برد.

مدیر روابط عمومی باید ابتکار و خلاقیت خود را بکار بندد و در کارها به طور عملی و دقیق تحقیق بررسی کند.

مدیر روابط عمومی می‌بایست با فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی آشنایی داشته باشد.

### ویژگی‌های مدیر موفق

- مدیر موفق ویژگی‌های پیچیده‌ای دارد که وی را در کسب موفقیت‌ها همراه است. برخی از این ویژگی‌ها را به اختصار به خاطر بسپارید:
- ✓ **درستکاری:** این نخستین ویژگی و زیربنای مهارت و توانایی مدیر موفق رهبری برپایه اعتماد بنا می‌شود و بدون درستکاری، اعتماد پدید نمی‌آید.
  - ✓ **مهارت درک اطلاعات:** مدیر موفق یک پردازشگر اطلاعات است و درک حسی قوی دارد. وی حوادث در حال وقوع را کمی زودتر از موعد پیش‌بینی‌ها و تمهیدات لازم را فراهم می‌سازد.
  - ✓ **مهارت گروه‌سازی:** وی نقاط قوت و ضعف خود و دیگران را به خوبی شناسایی و با گروهی از افراد که مهارت‌های ویژه و تکمیلی دارند گردهمایی دوره‌ای برقرار می‌کند.
  - ✓ **گوش قاطع با قضاوتی موزون:** هر تصمیم یک قضاوت و انتخاب این گزینه‌های گوناگون است. صحت برخی تصمیمات در بلند مدت مشخص می‌شود لذا مدیر موفق اولاً روی مشاوران اندیشمند خود تاکید دارد و ثانیاً پیامدهای خوب و بد تصمیمات خود را نیز با قاطعیت پاسخگو است.
  - ✓ **تمرکز راهبردی:** مدیر موفق آینده‌نگر است، تدوین برنامه‌های بلند مدت راهبردی محور اصلی فعالیت‌های وی را تشکیل می‌دهد.

## آشنایی مختصر با تئوری‌های مدیریت

مدیریت، موضوع قرن اخیر حیات بشر نیست، بلکه به نظر می‌رسد از بدو تشکیل گروه و اجتماع در جهان، شکل گرفته است. هرگاه بیش از یک نفر دورهم جمع شوند. تبیین هدف، تشریح مسیر (استراتژی)، برانگیختن آنان به فعالیت کارآمد، سازگار کردن آنها با هم و در عین حال حرکت دادن آنان، مستلزم داشتن رهبر و یا مدیر است. ولی مدیریت به طور رسمی از اوایل قرن بیستم توسط تیلور پدر مدیریت علمی به طور رسمی وارد ادبیات سازمان‌ها شده و تعریفی از آن ارائه شد. در اینجا به طور مختصر به برخی از مکاتب مدیریت اشاره خواهیم کرد.

### کلاسیک‌ها :

«تیلور» در سال 1895 با هدف افزایش تولید و کارایی با استفاده از دو مکانیزم زمان سنجی (Time study) و حرکت سنجی (Motion Study) به چیزی به نام استاندارد کار رسید و گفت ما باید هم استاندارد «کار» داشته باشیم و هم استاندارد «محیط کار»

### نتیجه مطالعات تیلور این بود:

- 1- برای هرکاری استاندارد وجود دارد که در تمام شرایط و موقعیت‌ها یکی است.
- 2- اگر پاداش، متناسب با کار کارکنان باشد، نارضایتی در سازمان کاهش می‌یابد.
- 3- فعالیت‌ها در سازمان باید به بخش‌های مختلف تقسیم شود.
- 4- تنها عامل انگیزش نیروی انسانی «پول» است.

### نئوکلاسیک‌ها

به دنبال مشکلاتی که در اثر اجرای سبک مدیریت تیلور در محیط‌های کارگری پیدا شد. التون مایو، استاد دانشگاه هاروارد دست به مطالعاتی زد، در این مطالعات مایو دریافت که اگر طرز تلقی افراد را نسبت به خودشان عوض کنیم، روی کارایی آنان اثر می‌گذارد و آنها اگر فکر کنند. بهترین نیروی کارخانه هستند، بهتر کار خواهند کرد. مدیران چه بخواهند و چه نخواهند، گروه‌های غیر رسمی در سازمان شکل می‌گیرد. هنر یک مدیر، حذف و یا سرکوبی این گروه‌ها نیست، بلکه هنر او آن است که این گروه‌ها را به رسمیت بشناسد و آنان را با اهداف سازمانی همسو کند (یکی از وظایف روابط عمومی سازمان مساعدت به مدیریت در شناخت گروه‌های غیر رسمی و جلب همکاری آنان است)

### مکتب سیستمی

نظریه سیستمی را دونا پرده‌پرداز، به نام‌های بولدینگ و برتالنفی ارائه دادند. مفهوم سیستم: عبارت است از مجموعه‌ای از عناصر که در ارتباط متقابل با همدیگر بوده و جهت رسیدن به یک هدف مشترک دورهم گرد آمده‌اند.

مشخصات یک سیستم عبارت است از:

- 1- هر سیستم از تعدادی زیرسیستم یا عناصر فرعی تشکیل شده است.
- 2- بین عناصر و اجزای سیستم، ارتباط متقابل و تعامل وجود دارد.
- 3- هر سیستم دارای هدف یا اهداف معینی است.

هر سیستم دارای دو محیط است، محیط درونی و محیط بیرونی، محیط درونی شامل آن نوع اجزاء عناصری است که می‌توان بر آنها، هم نفوذ داشت و هم کنترل، ولی محیط بیرونی آن نوع سیستمی است که ما کنترلی روی آن نداریم، بلکه از طریق ابزارهای روابط عمومی تنها می‌توانیم بر نفوذ خود در عناصر آن بیفزاییم.

یک مدیر روابط عمومی به طور قطع و یقین باید دارای تفکر سیستمی باشد و محیط‌های درونی و برون سازمانی، عوامل، اجزاء، عناصر و آثار هر کدام را خوب بشناسد و بتواند به یک تحلیل منطقی و درست از حوادث و جریان‌ها پردازد و به غیر این، روابط عمومی هرگز معنا و مفهوم نخواهد داشت پس یکی از ویژگیهای کارگزار روابط عمومی، سیستمی اندیشیدن است و مفهوم آن، این است که بدانیم، چه عوامل و عناصری بر فعالیت ما تاثیر گذارند و این تاثیر آیا مستقیم است یا با واسطه، درجه تاثیر آن چقدر است، چگونه می‌توانیم این تاثیر را تحت کنترل درآوریم. به طوری که هدایت و کنترل سازمان از مسیر طراحی شده و یا بهینه خارج نشود.

### ده گام به سوی ایجاد اداره‌ای خلاق تر

اگر برآستی خواهان یک سازمان خلاق هستی به این موضوع توجه داشته باشید که شما دارای یک سازمان تقریباً خلاق هستی شما کارکنانی دارید که قابلیت‌های نهفته‌ای داشته و دارای ایده‌های فراوان هستند، آنها ایده‌های خود را به هنگام صرف ناهار، نوشیدن قهوه و چای و یا در هنگام شستشوی دست و صورت به یکدیگر منتقل می‌کنند و در صورتی که به طور فعالانه در زمینه ارتقاء خلاقیت در سازمان تلاش نکنید، تمامی این ایده‌ها، هنگامی که آنان به پشت میز کارشان بر می‌گردند، فراموش خواهند شد.

**ایجاد امنیت نمایید،** این نکته اهمیتی ندارد که کارکنان سازمان شما چقدر خلاقند بخاطر داشته باشید در صورتی که آنان اعتماد به مدیریت شما نداشته باشند، ایده‌های خود را منتقل نخواهند کرد و دو دلیل برای این کار وجود دارد.

بیان ایده‌های نو با خود مخاطراتی را به همراه دارد، چه بسا ممکن است عده‌ای بیان کننده ایده را تحقیر نمایند و یا آنانی که علاقمند به تغییرات نیستند به مخالفت با کسانی پردازند که ایده‌های خود را بیان کرده‌اند، لذا در صورتی که اعتماد وجود نداشته باشد، کارکنان ایده‌های خوب خود را بیان نخواهند کرد.

ایده‌های خوب اغلب دارای ارزش بسیار زیاد هستند و اگر کارکنان اعتماد به مدیریت نداشته باشند، تمایلی ندارند تا چنین منفعتی نصیب سازمان شود و چه بسا یک شانس بسیار خوب

برای آنان باشد که ایده‌های با ارزش خود را برای خویش استفاده کرده و از این طریق حتی یک شرکت برای خود ایجاد نمایند.

شرایطی را در سازمان پدید آورید تا ارتباطات تسهیل شده و ایده‌ها در سازمان به گردش درآیند و مدیریت نیز با جدیت آنان را تحویل گرفته و مورد بررسی قرار دهد و این می‌تواند از طریق سیستم مدیریت ایده‌های شغلی انجام شود. همچنین می‌توان در سازمان دیوار ثبت نظرات را ایجاد نمود تا هرکسی که ایده‌ای به ذهنش می‌رسد آن را با نام خود بر روی آن ثبت نماید.

شرایطی را ایجاد نمایی که افراد در بیان ایده‌ها مشارکت نمایند. یک ایده اغلب نوک یک کوه یخت است که اگر کارکنان با یکدیگر همکاری نمایند این ایده توسعه یافته و از یک ایده خوب به ایده بسیار ارزشمند تبدیل خواهد شد.

یقین حاصل نمایید که تمامی کارکنان در کلیه واحدهای سازمان می‌توانند در شرکت دادن ایده‌های خود و توسعه آنها مشارکت نمایند. اگر تصور می‌کنید تنها کارکنان بازاریابی قادرند در زمینه بازاریابی ایده‌های نو ارائه نمایند، تنها ایده‌های معمولی نصیبتان خواهد شد، شاید تعجب کنید که کارکنان حسابداری، منابع انسانی و حتی کارکنان رستوران نیز می‌توانند ایده‌های خوبی در زمینه بازاریابی ارائه نمایند.

اگر کارکنان شما ایده‌های خوبی ارائه می‌کنند به آنها پاداش دهید و این پاداش تنها پول نخواهد بود، دادن مرخصی، هدایا، گواهی و یا تشویق از طرف مدیرعامل سازمان می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. البته پاداش‌ها می‌توانند پول و یا حتی پول ناشی از بکارگیری ایده‌ها باشد، بخصوص سهیم کردن کارکنان در منافع ناشی از بکارگیری ایده‌ها بسیار مهم خواهد بود زیرا بجای اینکه آنان در پی تخریب سازمان باشند به دنبال ارائه ایده‌های خوب و عملی ساختن آنها خواهند بود.

هیچ‌گاه کارکنان را بخاطر ایده‌های نامناسب تنبیه نکنید، حتی یک خنده ممکن است بطور جدی سبب کاهش اعتماد به نفس شخصی شود که فردا می‌تواند ایده‌ای بسیار عالی ارائه نماید. کارکنان خلاق در تمامی زمانها دارای ایده هستند گاهی اوقات بعضی از ایده‌های آنها نامناسب‌اند و بعضی اوقات بسیار هوشمندانه هستند لذا با تنبیه افراد خلاق این ایده‌ها از دست خواهند رفت.

خیلی بر روی تحقیقات و تحلیل‌ها تکیه نکنید، اگرچه آنها در جای خود دارای ارزش بوده و واقعاً وجود آنها در قرن 21 بسیار ضروری است اما بزرگترین ایده‌ها معمولاً از طریق الهام به دست آمده‌اند.

بخاطر داشته باشید خلاقیت یک سرمایه‌گذاری بلند مدت است و منافع آن در کوتاه مدت به سازمان باز نمی‌گردد، اگر سازمان شما خلاق نیست، زمان خواهد برد تا کارکنان با روش‌های جدید فکر کردن آشنا شده تا نحوه رفتار و روش تولید کردن آنها تغییر کند. پس زمانی که ایده‌ها به جریان افتد، آنها باید به مرحله عمل برسند و این نیازمند زمان است. اما در گذر زمان نتایج و منافع این سرمایه‌گذاری قابل توجه خواهد بود، لذا بر خیز و برای رسیدن به این هدف حرکت کن.

## روابط عمومی و مدیریت

روابط عمومی عبارت است: از یک عمل یا وظیفه مشخص مدیریتی که برای استقرار و بقاء یک خط ارتباطی دوسویه، درک مشترک، پذیرش و همکاری میان سازمان و مخاطبان آن (عموم) را یاری می‌دهد و توجه مدیریت را معطوف مسائل حاکم سازمان می‌کند. به گونه‌ای که یاری حل دشواری‌ها را داشته باشد و با دریافت اطلاعات و حساس بودن در برابر آنها با توجه به افکار عمومی و تاکید بر مسئولیت مدیران در برابر خواست‌ها عمومی و خدمتگزاری به آنها می‌پردازد و به مدیریت کمک می‌کند که از دگرگونی یا تحولات بهره بگیرد و در کنار آن به راحتی ادامه حیات سازمان را تأمین کرده و به عنوان یک نظام هشدار دهنده در سنجش تغییرات محیطی در کنار روندهای جاری و آتی سازمانی عمل کند و همه این‌ها را به کمک پژوهش و اصول ارتباطات علمی، هماهنگ کند. در واقع روابط عمومی به عنوان رسانه سازمان مطرح است که این رسانه ارتباط دوسویه (برون سازمانی و درون سازمانی) را برقرار می‌کند، ارتباط درون سازمانی، برگزاری جلسات مدیران با کارکنان، جلسات سخنرانی برای کارکنان، اجرای پروژه‌های تحقیقی از نحوه عملکرد مدیران و غیره را شامل می‌شود و ارتباط برون سازمانی، ارتباط با عموم مخاطبان سازمان با سلايق و نگرش‌های مختلف است. صداقت، امانت، اطلاع رسانی دقیق، بیان آگاهی‌ها، عقاید و افکار عمومی گرایش‌ها و رفتارهای داخل و خارج سازمان، ارائه خدمات مشاوره‌ای به مدیریت، استمرار و تداوم رابطه‌ای دوسویه میان سازمان و مردم و ایجاد و خلق دگرگونی‌های ویژه در آگاهی‌ها اعتقادات، گرایش‌ها و رفتارهای افراد در داخل و خارج از سازمان، از جمله وظایف روابط عمومی است.

روابط عمومی کوشش مدیرانه‌ای برای ترغیب مردم یا نفوذ در افکار آنها به وسیله به کارگیری وسایل ارتباطی است تا آن که مردم نظر خوبی نسبت به یک مؤسسه داشته باشند و آن را محترم شمارند و حمایت و پشتیبانی کنند و در نشیب و فرازها در کنار او باقی بمانند. روابط عمومی، بخشی از اعمال مداوم و از روی برنامه مدیریت است که به توزیع اطلاعات (به موقع، مداوم و از روی برنامه) با در نظر گرفتن شرایط زمان و مکان و به تناسب زمینه‌های ذهنی جوامع درونی و بیرونی به کسب و حفظ تفاهم، علاقه و پشتیبانی عامه می‌پردازد.

## مدیر امروز و روابط عمومی

مدیران محور فعالیتها و در نتیجه ترقیات اقتصادی‌اند و در نیک و بد آن آخرین سخن با آنانست؛ سرنوشت استخدام و کار روشنفکران و تربیت‌شدگان جامعه در دست آنهاست؛ منابع طبیعی و انسانی در اختیار آنان قرار دارد؛ حتی نیرو و قدرت دفاعی کشورها نیز در حقیقت در گرو نتیجه کار و تصمیم‌های آنهاست. همه فعالیت‌های عمومی و حتی فردی در شرایطی که آنها بوجود می‌آورند به نتیجه می‌رسد. پس مدیران‌اند که در حقیقت جامعه را شکل می‌دهند.

با این تفصیل و با بیاد آوردن تاریخ دراز تحولات فکر مدیریت می‌توان گفت که مدیر امروز متوجه عظمت مسئولیت خود شده؛ همان مسئولیت‌ها که در چند جمله‌ی پیش شمردیم، این توجه تا جایی است که رفاه جامعه و کارکنان از خیلی جهات بر سود صاحبان مؤسسه مقدم شمرده

می‌شود. در چنین محیط و تفاهمی است که می‌توان از روابط عمومی به معنی حقیقی آن بحث کرد و حساب آن را از حساب تبلیغ و پروپاگاندا جدا نگهداشت.

می‌توان نتیجه گرفت که شرط لازم مدیریت در زمان ما «وسعت نظر» است مدیر گذشته، تنها متوجه دخل و خرج مؤسسه خود بود. تنها مسایلی برای او موجود بود که مستقیماً در کار وی تاثیر می‌گذاشت. مسایل مهم انسانی، مملکتی و بشری و آینده انسان و جوامع برای او مطرح نبوده و اشتغال بدینها نوعی وقت تلف کردن شمرده می‌شد.

امروزه مدیر را از توجه به نتایج بررسیها و نظرات متفکرین و پایه‌گذاران مکتبهای مختلف مدیریت گریزی نیست. او باید از همه این مکتبها و سیستمها استفاده کند. برداشت مدیر امروزی از مسایل مختلف برداشتی است علمی و انسانی. برداشتی که در کلیه نکات مهم و کشفیات جامعه شناسی، روانشناسی و متدلوژی علمی ملحوظ گردیده است. با اندیشه پژوهشگری، که مدیر امروز دارد، ولی از هیچ چیز غافل نیست و مهمتر از همه، اگر دلایل علمی کافی وجود داشته باشد از دگرگونیها نیز استقبال می‌کند.

با فرا رسیدن دوران علمی مدیریت، دیگر باید روابط عمومی را نه بعنوان هنر مردمرداری (که از هزاران سال پیش از طرف متفکرین بررسی شده) و یا مقداری تکنیک (که تصور می‌شد با بکار بردن آنها بخودی خود همه‌ی کارها سازمان می‌پذیرد و یا لاقلاً چهره‌ی زشت حقیقت در زیر پرده‌ی از رنگ و خط و خال زیبا از نظرها پنهان می‌ماند) بلکه بعنوان مجموعه‌ای از هنر و تکنیک و بالاتر از همه، فلسفه‌ی استوار بررسی کرد. در تاریخ روابط عمومی سه مرحله مشخص است: تحت دورانی که در آن روابط عمومی بدین نام و نشان وجود نداشت، لکن دانشمندان، نوع دولت ارزشهای بشری را با کلمات مؤثر، گاهگاهی به گوش زورمندان می‌رسانیدند یعنی همچنانکه اشاره شد دوران، دوران هنر مردم داری، دوران باب هشتم گلستان و در نصیحت پادشاهان، قابوس نامه، سیاست‌نامه، اخلاق ناصری و کلیله و دمنه و غیره بود.

مرحله دوم، فصل اصالت تکنیک است، که در آن روزگار بشر می‌اندیشید که با بکار بردن شیوه‌ی و اجرای دستوری، چون خواندن وردی و بکار انداختن ماشین سحرآمیزی می‌توانست نقابهای خوشایندی ساخت که مردم آنها را بعنوان چهره‌های حقیقی بپذیرند. این دوران دوران «تصویرسازی»، و «تبسم دستوری» و «روابط عمومی فنی» و یا هنر دوست یابی دیل کارنگی و امثال آن بود که با همه‌ی حسن نیت آنها چون این تدابیر متکی به پذیرش فلسفه‌ی استوار مدیریت نو از جانب مدیران نبود تنها گامی به پیش بود که اگر صمیمیتی در دنبال آن نمی‌آمد از بازار گرمی و فریب فراتر نمی‌رفت.

مرحله‌ی سوم دوران پایه‌گذاری روابط عمومی بر شالوده‌ی فلسفه مدیریت نواست. یعنی دورانی که در کنار هنر مردم داری و استفاده از تکنیک‌های مختلف، روابط عمومی بعد سومی نیز می‌یابد و یکی از عناصر سیستم مدیریت نو می‌گردد؛ از صورت عنوان پرطمطراق برای بنگاههای آگهی‌نویسی، تبلیغات و یا دفتر اداری قدیمی بیرون می‌آید و با استفاده از هرگونه وسایل و فنون و وصول به هدف مدیریت نو. ضمن بررسی تاریخ تطور فلسفه‌ی مدیریت دیدیم که مسئولیت مدیران

تاچه پایه وسعت یافته است. روابط عمومی مدیران را در پذیرش این مسئولیت یاری می کند. روابط عمومی از مدیریت جدا نیست و با پیوند مصنوعی و تزئینی که بعنوان چرخ پنجم ارابه، به تنه‌ی برخی مؤسسات می چسبانند فرق بسیار دارد. این روابط عمومی در متن است نه در حاشیه، ضرورت است نه لوکس، درخود مدیریت است، نه در بیرون از آن پس حق داریم که بگوییم **هر مدیریتی سزاوار روابط عمومی است که دارد.**

## وظایف مدیر روابط عمومی

همانطور که پیشتر اشاره شد روابط عمومی کاری مدیریتی محسوب شده و تکمیل کننده وظایف مدیریت ارشد سازمان محسوب می‌شود. مدیر روابط عمومی همانند مدیران سایر بخشها به منظور دستیابی به اهداف مدنظر سازمان وظایف گوناگونی را بردوش می‌کشد که امروزه صاحب‌نظران علم مدیریت، 7 وظیفه را برای مدیران روابط عمومی و سایر بخشها برمی‌شمارند:

1- برنامه‌ریزی (Planning): شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تامین هدف سازمان می‌باشد.

2- سازماندهی (Organizing): یعنی تعیین حد و مرز اختیارات که طبق آن وظایف از هم تفکیک می‌شوند و در عین حال بین وظایفی که اجرای آنها برای تحقق هدف معینی لازم است، ارتباط و هماهنگی برقرار می‌نماید.

3- کارگزینی (Staffing): به استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار اطلاق می‌گردد.

4- فرماندهی (Directing): به معنای تصمیم‌گیری‌های مستمر و مداوم بطور اعم و اخص و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان می‌باشد.

5- هماهنگی (Coordinating): یعنی تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور محقق ساختن اهداف سازمان

6- گزارش دادن (Reporting): به مفهوم اینکه مجری، کسانی را که در برابر آنان مسئول است در جریان پیشرفت امور قرار داده و به آنان گزارش می‌دهد و زیردستان او نیز باید با مطالعه مدارک و مستند است، تحقیق و بازرسی از پیشرفت امور مطلع شوند.

7- بودجه بندی (Budgeting): برنامه‌ریزی مالی سالانه یک سازمان را بودجه‌بندی می‌نامند. که شامل منابع و مصارف بوده و ضمناً نظارت به اجرای آن را نیز دارد. باید توجه داشت که بین وظایف مدیریت و وظایف ارکان سازمان تفاوت عمده وجود دارد. وظایفی همچون تولید، فروش، امور مالی، حمل و نقل و غیره از وظایف عوامل سازمان بوده در حالیکه وظایف مدیریت همچنانکه گفته شد، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و کنترل می‌باشد. بدیهی است که وظایف فوق‌الذکر می‌تواند بخشی از وظایف مدیریت یا همه آن باشد.

و مدیر روابط عمومی باید با توجه به توانمندیها و دانش خود به این وظایف به نحو احسن عمل کرده و روابط عمومی کارآمدی را برای سازمان خود رقم زندند.

## خلاصه تعریف مدیریت کارآمد:

روابط عمومی کارآمد یک روابط عمومی است که با سازماندهی مناسب تشکیلاتی و مدیریت علمی در قالب برنامه عمل مشخص، ضمن رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای روابط عمومی و ارائه اطلاعات مشاوره‌ای به مدیریت سازمان برای نفوذ در افکار عمومی و هدایت آن، افزون بر



برنامه‌ریزی ویژه برای رهبران فکری، به شکل اصولی رسانه‌ها را در خدمت گرفته و به اصل  
اطلاع‌یابی اهمیت ویژه داده و از طرفی با توسعه فعالیت‌های افکارسنجی و ارتباطات مردمی و  
فرآورده‌های فرهنگی سعی دارد جریان مبادله پیام بین سازمان و مخاطب را دوسویه کند و بازخورد  
لازم را دریافت و مدیریت کند.

## چهار روش برای افزایش ارتباطات بهره‌ور

چهار روش برای افزایش ارتباطات بهره‌ور وجود دارد:

- 1- **سهیم کردن افراد در اطلاعات:** سهیم کردن افراد در اطلاعات موضوع قدرت بخشیدن به افراد در سازمان را به واقعیت نزدیک کرده، به افزایش سرعت آن و به رضایت درونی افراد کمک می‌کند.
- 2- **ارتباطات روشن:** برای اینکه ارتباطات بهره‌ور گردد باید روشن و واضح باشد، بنابراین استفاده از پیام‌های ساده و مستقیم و بازخورد و پیوسته مورد انتقال با اهداف سازمان موجب می‌گردد که پیوستگی و استمرار مضامین انتقالی و معنی آن بهتر مشخص گردد.
- 3- **گوش دادن موثر:** یکی از مهارت‌های موثر در ارتباطات بهره‌ور است، مدیران سازمان‌های نوآور از طریق گوش دادن موثر می‌توانند افراد با ایده‌های جدید در سازمان را بیابند. از فرصت‌های خارج سازمان آگاه شوند و با اطلاعات به دست آمده از کانال‌های مختلف، بحث ارتباطات اهداف سازمان را مورد حمایت قرار دهند.
- 4- **برقراری ارتباطات از طریق انجام کار:** موقعی ارتباطات بهره‌وری می‌شود که منبع فرستنده و پیام، اعتبار خود را از عمل به آنچه می‌گوید به کار ببندد بنابراین اگر مدیری در جلسات مختلف به اهمیت ارائه ایده‌های نو بپردازد ولی در عمل به افراد اجازه ریسک و نوآوری را ندهد، چنین عملی علت از دست دادن اعتبار فرستنده، ماهیت نفوذی خود را از دست می‌دهد.