

## تدوین استراتژی‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران بر اساس الگوی ترکیبی

دکتر سیدمحمد اعرابی\*، رئیس پژوهشکده‌ی مدیریت سما ■ سیداحسان وزیری یگانه، شهرام اسفندیاری قلاتی، پژوهشگر پژوهشکده‌ی مدیریت سما

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین استراتژی‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران است که در دو فاز انجام شده: نخست، تدوین مقاصد مطلوب روابط عمومی و دوم، تدوین مسیرهای مطلوب روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران. قلمروی این پژوهش، شرکت ملی نفت ایران است. پژوهش حاضر بر اساس نتیجه‌ی یک تحقیق کاربردی، بر اساس هدف یک تحقیق توصیفی و بر اساس نوع داده یک تحقیق ترکیبی (کمی و کیفی) می‌باشد. الگوی مورد استفاده در پژوهش یک الگوی ترکیبی (فرآیندی و نتیجه‌ای) برای تدوین استراتژی‌ها است.

یافته‌های فاز اول (مقاصد مطلوب) شامل بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها و همچنین تعداد ۱۹ هدف استراتژیک است. در فاز دوم ابتدا زیرسیستم‌های روابط عمومی شامل مطالعات و مسئولیت اجتماعی، ارتباط با ذی‌نفعان، انتقال مطالب به رسانه‌ها، ارتباط با فضای مجازی، فرهنگی و هنری، نشر مطالب و مدیریت روابط عمومی تعیین شده و سپس مسیرهای مطلوب (استراتژی‌های) زیرسیستم‌ها به روش ترکیبی تدوین اولویت‌بندی شده‌اند که در مجموع ۴۹ استراتژی نهایی شد.

### اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده: ۹۹/۱۱/۱۸

تاریخ ارسال به داور: ۹۹/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش داور: ۹۹/۱۱/۲۵

### واژگان کلیدی:

مقاصد و مسیرمطلوب، تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، الگوی ترکیبی.

### مقدمه

تنگاتنگ دارند. [۲] به اعتقاد وایت و مازور [۳]، روابط عمومی باید به بخشی از مدیریت استراتژیک تبدیل شود و بدین منظور باید به طراحی، اجرا و کنترل استراتژی بپردازد.

این پژوهش به دنبال پاسخ به دو پرسش اصلی انجام شد که این پرسش‌ها شکل‌دهنده‌ی دو فاز آن بودند. پرسش اول عبارت است از: «مقاصد آرمانی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟»، پرسش دوم پس از شناسایی مقاصد به این صورت مطرح می‌شود: «مسیرهای مطلوب (استراتژی‌های) روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟»

دو پرسش اصلی را می‌توان از طریق پرسش‌های فرعی به صورت دقیق‌تر مطرح کرد. در ادامه با تکرار دو پرسش اصلی، پرسش‌های فرعی مربوط به هر کدام ارائه شده است:

**پرسش اصلی اول:** مقاصد آرمانی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟

- پرسش فرعی اول: ماموریت روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟
- پرسش فرعی دوم: چشم‌انداز روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟
- پرسش فرعی سوم: ارزش‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟
- پرسش فرعی چهارم: اهداف استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟

در هزاره‌ی سوم، جهان وارد عصر اطلاعات و ارتباطات شده و بسیاری از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حیات بشر را دستخوش تحولی بزرگ کرده است. دنیای امروز، دنیای ارتباطات است به طوری که در هر ثانیه میلیون‌ها واحد اطلاعات در سطح جهان ردوبدل می‌شود. [۱] از سویی دیگر سازمان را می‌توان به عنوان سیستمی از پردازش اطلاعات در نظر گرفت که اطلاعات مرتبط با اهداف را از محیط گرفته و آن را همان طوری که برای سازمان مورد نیاز است، پردازش می‌کند.

با این اوصاف، داشتن اطلاعات موثق، دقیق و به‌موقع با توجه به هدف و ساختار سازمان‌ها، بزرگ‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان به حساب می‌آید و حیات سازمان به داشتن ارتباطات دوسویه‌ی درون و بیرون سازمانی، انجام تبلیغات و کسب اطلاعات به‌روز و مفید بستگی دارد.

روابط عمومی پل ارتباطی بین سازمان و مخاطبان است (چه مخاطبان داخل سازمانی مانند نیروی کار و چه مخاطبان خارج سازمان مانند تامین‌کنندگان)، این جاده‌ی دوطرفه قادر است سازمان، سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملکرد را به مخاطبان و از آن طرف نیازها، خواسته‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات مخاطبان را به سازمان منتقل کند.

موفقیت در روابط عمومی مستلزم داشتن نگرش استراتژیک و هماهنگی استراتژی روابط عمومی با فعالیت‌هایی است که با امور استراتژیک رابطه‌ی

\* نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (sm.aarabi@gmail.com)

این مقاصد می‌باشد. اجرای استراتژیک، تبدیل استراتژی طراحی شده در مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک به استراتژی‌های وظیفه‌ای است و کنترل استراتژیک به فرآیندهای رسمی و غیررسمی اطلاق می‌شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی آن یاری می‌کند. [۴]

در کنار تفکر فرآیندی، می‌توان از تفکر مکمل دیگری بهره گرفت که همان تفکر راهبردی است. تفکر استراتژیک، تفکری است که موضوعات را در دو سطح عینی (عملیاتی) و ذهنی (راهبردی) طبقه‌بندی می‌کند. از ویژگی‌های بارز سطح استراتژیک روابط عمومی، آینده‌نگری، آرمان‌گرایی و بلندنظری و از ویژگی‌های سطح عملیات روابط عمومی، کوتاه‌مدت بودن، حال‌بینی و حال‌نگری است. [۵]

با تاکید بر داشتن تفکر استراتژیک و همچنین تفکر فرآیندی، شکل ۱ چارچوب جامع مدیریت استراتژیک و عملیاتی روابط عمومی را به تصویر می‌کشد که راهنمای انجام تحقیق در این پژوهش در بحث تدوین برنامه‌ی استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران است.

با توجه به الگوی مورد استفاده در این پژوهش برای تدوین استراتژی‌های روابط عمومی که ترکیبی از الگوی فرآیندی [۴] و نتیجه‌ای [۶] می‌باشد، لازم است تا در خصوص الگوی نتیجه‌ای توضیحاتی ارائه شود.

در هر رشته و موضوع علمی اغلب دیدگاه‌ها، تئوری‌ها و الگوهای متنوع، تکاملی و رقیب وجود دارند که مبنا و پایه‌های اساسی آن رشته را تعیین می‌کنند. برای درک جامع و دقیق هر موضوع لازم است تا نقشه‌برداری از آن از طریق گونه‌شناسی فراهم شود. بیفتاکل [۷] به تبعیت از تری کین [۸] گونه‌شناسی را ابزار تحلیلی مفیدی می‌داند که عهده‌دار این سه وظیفه‌ی عمده است:

- گونه‌شناسی، سوءبرداشت‌ها و اشتباهات سیستماتیک را که از طریق طبقه‌بندی موضوع و مفهوم به وجود می‌آید، اصلاح می‌کند.
- گونه‌شناسی، نظریه‌پردازی را از طریق ترسیم کردن زیربخش‌های عمده، ویژگی‌های متمایز و تاکید بر تحقیقات آینده تسهیل می‌کند.
- گونه‌شناسی، دانش را به نحو موثری از طریق تعریف روش پارامترهای مربوط به موضوع، سازماندهی می‌کند.

■ پرسش اصلی دوم: مسیرهای مطلوب (استراتژی‌های) روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟

■ پرسش فرعی پنجم: نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای روابط عمومی شرکت ملی نفت چیست؟

■ پرسش فرعی ششم: موقعیت استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟

■ پرسش فرعی هفتم: استراتژی‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران چیست؟

اهمیت بیان شده در مقدمه‌ی فوق و ضرورت موجود در روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران موجب شد که موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی در شرکت مطرح شود.

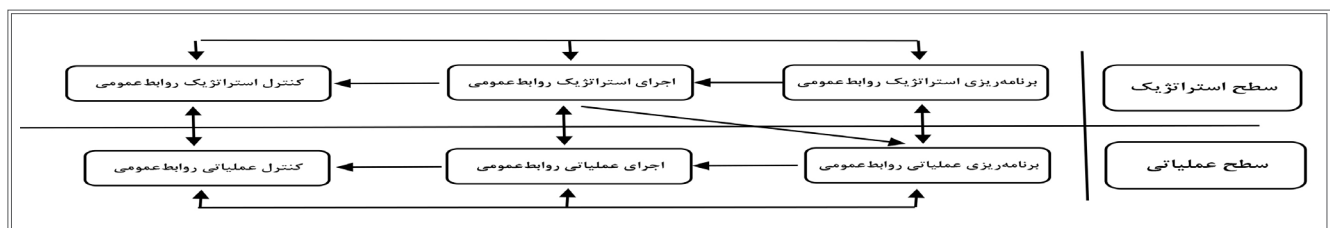
بر این اساس، در این مقاله پس از ارائه‌ی مبانی تدوین برنامه‌ی استراتژیک روابط عمومی در گام اول، الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی به همراه فرآیند کار در گام دوم، ارائه شده است. نهایتاً در گام سوم نتایج حاصله شامل مقاصد مطلوب و استراتژی‌ها به تفکیک هریک از زیرسیستم‌ها ارائه شده است.

## ۱- مبانی نظری

رویکرد مدیریت استراتژیک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با توجه به توانایی‌های درونی و فرصت‌های محیطی، مناسب‌ترین راه را برای رسیدن به اهداف راهبردی خود شناسایی کنند. مدیریت راهبردی می‌تواند در سازمان‌ها نوعی تفکر، حاکم کند تا تمامی اجزا، آگاهانه در گروهی از فعالیت‌های منسجم و مرتبط، به گونه‌ای نقش‌آفرینی کنند که سازمان در مسیر مقاصد خود قرار گیرد.

مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی است که برای رسیدن به اهداف سازمان طراحی شده‌اند. فرآیند مدیریت استراتژیک ترکیبی از تفکر فرآیندی و تفکر راهبردی است. در تفکر فرآیندی مدیریت شامل برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل است.

برنامه‌ریزی راهبردی شامل تعیین مقاصد مطلوب و مسیرهای دستیابی به



شکل ۱ | الگوی جامع مدیریت استراتژیک و عملیاتی روابط عمومی

پژوهشگر به کمک آنها می‌تواند برای هر موقعیت، انتخابی ایده‌آل داشته باشد. البته بسیاری از این انتخاب‌ها به دیدگاه‌های فلسفی مختلف پیوند خورده‌اند و آگاهی از این امر حداقل می‌تواند تضمین کند که عناصر مختلف هر طرح تحقیق با یکدیگر تناسخ دارند.

بر اساس نقاط مرجع استراتژیک، چهار گونه استراتژی‌های مطالعات اجتماعی تعریف می‌شود: تحقیقات کیفی (قوم‌نگاری، روش موردی، تحقیق کیفی و تحلیل محتوا)، تحقیقات کاربردی (تحقیق عملی و تحقیق سازمانی)، تحقیقات ترکیبی (فراتحلیل) و تحقیقات پیمایشی (تحقیق تطبیقی) [۱۰-۱۲]

مسئولیت اجتماعی شرکت یکی از مفاهیم نوین در دنیای کسب‌وکار امروزی است که پیوند قوی با توسعه پایدار دارد و مسئولیتی است که طبق آن شرکت‌ها یا سازمان‌ها، علاوه بر وظایف سازمانی، از طریق رفتار پیشگیرانه و اصلاحی به مدیریت تأثیرات و پیامدهای ناشی از تصمیمات یا فعالیت‌های خود در قبال ذی‌نفعان پرداخته و به تحقق اهداف توسعه پایدار کمک کند. ذی‌نفعان عمده عبارتند از: کارکنان و خانواده‌های آنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، ساکنان جوامع بومی و محلی، شهروندان، سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) و محیط‌زیست.

این مفهوم در صنعت نفت کشور طی سال‌های اخیر با اقبال شرکت‌ها مواجه شده و این شرکت‌ها به همراه وزارت نفت از جمله سازمان‌های پیشرو در توجه و عمل به این مفهوم به‌شمار می‌آیند، از جمله رویکردهای مهم این حوزه در موضوع مسئولیت اجتماعی شرکت، کمک به ساماندهی اقدامات و هزینه‌کردهای حمایتی شرکت‌ها در مناطق نفتی، کمک به کاهش یا رفع چالش‌های اقتصادی، محیط‌زیستی و اجتماعی ناشی از استقرار صنعت در جوامع محلی و بسترسازی جهت توسعه جوامع محلی مناطق عملیاتی در راستای تحقق توسعه اجتماعی-محیطی پایدار همپای توسعه صنعتی است. بر اساس نقاط مرجع استراتژیک چهار گونه استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی تعریف می‌شود: بشردوستانه و خلاقانه، اخلاقی، قانونی و اقتصادی. [۱۳-۱۵]

### ارتباط با ذی‌نفعان

با مراجعه به مطالعات انجام شده در مورد راهبردهای ارتباطات، مفاهیم موردنظر را می‌توان در یک الگوی جامع دسته‌بندی کرد. هر کدام از این خانه‌های ماتریس را می‌توان به عنوان یک راهبرد ارتباطات معرفی کرد. هر کدام تئوری خاص خود را دارد و بر اساس آن شرایطی را به تصویر می‌کشد که راهبرد کامل به‌کارگیری است. این چهار نوع راهبرد، به عنوان جعبه‌ابزاری برای ارتباطات عمل می‌کنند. هرکس متناسب با شرایط خاص سازمانی یا موقعیتی، یکی از این راهبردها را انتخاب کند. در این زیرسیستم، ارتباطات

طی سال‌های اخیر، دیدگاه‌ها و نظریات زیادی در مورد روابط عمومی ارائه شده است. تنوع نظریات آن قدر زیاد است که اغلب خوانندگان و استفاده‌کنندگان را دچار سردرگمی می‌کند. در صورتی که اگر به دقت و ظرافت به آنها نگاه شود، درک خواهد شد که علی‌رغم تنوع و به کار بردن اسامی و فرآیندهای مختلف، دارای وجوه اشتراک زیادی هستند.

شناخت این وجوه مشترک و گونه‌شناسی آنها می‌تواند به مدیران، مشاوران و محققان کمک کند تا جایگاه دیدگاه‌ها، تئوری‌ها و الگوهای روابط عمومی را به خوبی بشناسند. شاید یکی از بهترین ابزارهای گونه‌شناسی تئوری‌های سازمان و مدیریت را بتوان چارچوب مورگان و بوریل [۹] دانست.

مورگان و بوریل معتقدند که برای این که نظریه‌پردازی بتواند آرا و نظریه‌های بدیل را درک کند، باید از پیش‌فرض‌هایی که دیدگاه خودش بر آنها مبتنی است، آگاهی داشته باشد. آنها تأکید دارند که تمامی نظریه‌های سازمان بر فلسفه‌ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است. آنها با تلفیق مباحث فلسفی علم و پیش‌فرض‌های جامعه یک ماتریس دو بُعدی طراحی کردند که در یک بُعد آن فلسفه‌ی علم (عینی‌ذهنی) و در بُعد دیگر آن پیش‌فرض‌های جامعه‌شناسی (تغییر بنیادی-نظم‌دهی) قرار دارد.

همان‌طور که پیشتر بحث شد، مدیریت استراتژیک روابط عمومی فرآیندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه‌های سازمانی و نیازهای استراتژیک ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی روابط عمومی که جزیی از سازمان است نقشه‌ی راه‌هایی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند.

در مقاله‌ی حاضر در فاز نخست مقاصد مطلوب شامل مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های روابط عمومی ارائه شده و در فاز دوم ابتدا محیط داخلی و خارج هر یک از زیرسیستم‌های روابط عمومی به عنوان ورودی‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و سپس با رویکرد فرآیندی و با در نظر گرفتن گونه‌های استراتژیک، استراتژی‌های روابط عمومی به تفکیک زیرسیستم‌های هفت‌گانه ارائه شده است.

### مطالعات و مسئولیت اجتماعی

مطالعات اجتماعی اشاره به تحقیق و آگاهی‌یابی از افکار عموم مردم و مخاطبان دارد. برای به دست آوردن این آگاهی، نیاز به طرح تحقیق است. طرح تحقیق نمایانگر روشی است که فرضیات یا سؤالات از آن طریق بررسی و آزمون می‌شوند.

طرح‌های تحقیق - از جمله جمع‌آوری داده‌ها - به روش‌هایی که بهتر بتوانند اهداف تحقیق را محقق سازند، مربوط می‌شوند. هنگام طراحی یک طرح تحقیق انتخاب‌های بالقوه‌ی بسیاری وجود دارد، چند رویه وجود دارد که

فرهنگی دارای تنوع بسیار بالایی بوده و از مجموعه‌ی نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های فرهنگی تا کالاهای فرهنگی را شامل می‌شوند که در فرآیند تهیه و ارائه‌ی این محصولات و خدمات می‌توان از رویکردهای گوناگونی بهره گرفت. بر اساس تقسیم‌بندی دو بُعدی از استراتژی‌های فرهنگی و هنری، می‌توانیم استراتژی‌ها را نیز در چهار گونه شناسایی کنیم: خلاقانه (نوآوری)، همکاری، رقابتی و ارشادی.

### نشر مطالب

در استراتژی‌های نشر، موضوع مورد توجه عبارت است از: نحوه‌ی که روابط عمومی می‌خواهد مطالب مورد نظر خود را به مخاطب انتقال دهد. رسانه‌های چاپی مانند روزنامه‌ها و مجلات و دیگر نشریات ادواری و کتاب‌ها برای ارتباطاتی مناسب هستند که باید برای مدتی نگهداری و بازخوانی شوند. روزنامه‌ها، سریع‌تر و گسترده‌تر هستند.

مجلات دیرتر چاپ شده و عمیق‌تر به موضوعات نگاه می‌کنند. احتمال این که مجلات، مخاطبان خاصی را هدف فعالیت‌های خود قرار دهند، بیشتر است. کتاب‌ها هم دیرتر منتشر می‌شوند، اما تاثیرگذاری آن بر مخاطبان بیشتر است. روش‌های مختلفی برای نشر مطلب وجود دارد. به منظور گونه‌شناسی این روش‌ها از نظر ویلکاکس و همکاران [۱۸] در زمینه‌ی انتشار مطالب استفاده شده است: نشر علمی و تخصصی (کنفرانس‌های علمی، مجلات و کتب تخصصی)، نشر داخلی (نشریات سازمان)، نشر تخصصی (مجلات تخصصی) و نشر گسترده (روزنامه و ماهنامه)

### مدیریت روابط عمومی

این حوزه به عوامل مربوط به مدیریت روابط عمومی و نه موضوعات روابط عمومی اختصاص دارد. برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل در هر دو سطح استراتژیک و عملیاتی موارد مورد بررسی در این قسمت هستند. [۲۰]

### ۲- الگوی تدوین برنامه‌ی استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

برای تدوین برنامه‌ی استراتژیک، الگوهای متعددی ارائه شده است که هر الگو بسترهای فکری و مفروضات علمی خاص خود را دارد. الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک حاضر الگوی مورد نظر دکتر اعرابی بوده [۲۱ و ۲۱] و به دفعات در سازمان‌ها و نهادهای مختلف پیاده‌سازی شده است.

در فاز اول برنامه‌ریزی استراتژیک، مقاصد مطلوب تعیین می‌شوند. مقاصد مطلوب شامل شناسایی مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و همچنین اهداف

خود شامل سه حوزه‌ی ارتباط با ذی‌نفعان داخلی، ارتباط با ذی‌نفعان خارجی و ارتباطات با ذی‌نفعان بین‌المللی است که به آنها اشاره می‌شود. با مراجعه به گونه‌شناسی ون‌رولر [۱۶ و ۱۷] و بر اساس دو نقطه مرجع معنابخشی (ضمنی و عینی) و مسیر ارتباطات (یک‌سویه و دوسویه) چهار استراتژی ارتباطات تعریف می‌شود: گفتگو، موافق‌سازی، متقاعدسازی و اطلاع‌رسانی.

### انتقال مطالب به رسانه‌ها

منظور از انتقال مطلب به رسانه، نحوه‌ی تعامل سازمان با رسانه‌های ارتباط جمعی در قالب تهیه، ارسال و اصلاح خبر است. ارتباط سازمان با خبرنگاران نیز در همین چارچوب قابل تعریف است. با بهره‌گیری از انتقال مطلب به رسانه‌های جمعی، سازمان می‌تواند به صاحب‌نظران و دیگر مخاطبان کلیدی دست یابد.

رسانه‌های جمعی، به معنای آن است که جریان اطلاعات از طرف یک منبع روابط عمومی می‌تواند به شکلی کارا و به سرعت به مخاطبان زیادی برسد. بر اساس تقسیم‌بندی دو بُعدی از استراتژی‌های ارتباطات، می‌توانیم استراتژی‌های انتقال مطلب به رسانه‌ها را هم در چهار گونه شناسایی کنیم: ارائه‌ی سریع و دقیق واقعیت، آرایش توالی (تقدم و تاخر) واقعیت، تعدیل و اصلاح واقعیت و تبدیل موضوع به صدر اخبار. [۱۸]

### ارتباط با فضای مجازی

امروزه با رشد سریع فناوری‌های روز دنیا، استفاده از فضای مجازی از مهمترین راه‌های ارتباط با مخاطبین و ذی‌نفعان است. ابزار و امکانات فضای مجازی به روابط عمومی شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که در گستره‌ی وسیع جغرافیایی و با سرعت بیشتری با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنند.

واحد روابط عمومی نیز به عنوان مجموعه‌ای با ماهیت ارتباطی برای بقا و بالندگی سازمان خود، بیش از سایرین نیازمند یادگیری قواعد حاکم بر این فضا برای حضور پررنگ و استفاده‌ی مطلوب از مزایای آن در جهت تامین خواست‌های شرکت ملی نفت ایران است. در یک رویکرد، فضای مجازی به عنوانی ابزار برای ارتباط با ذی‌نفعان در نظر گرفته شده است و در ذیل ارتباط با رسانه‌ها تعریف شده است. [۱۹]

### فرهنگی و هنری

یکی از زیرسیستم‌های روابط عمومی، تولید محصولات و خدمات فرهنگی و هنری می‌باشد که روشی در تبیین رفتار فرهنگی است. کالاها و خدمات

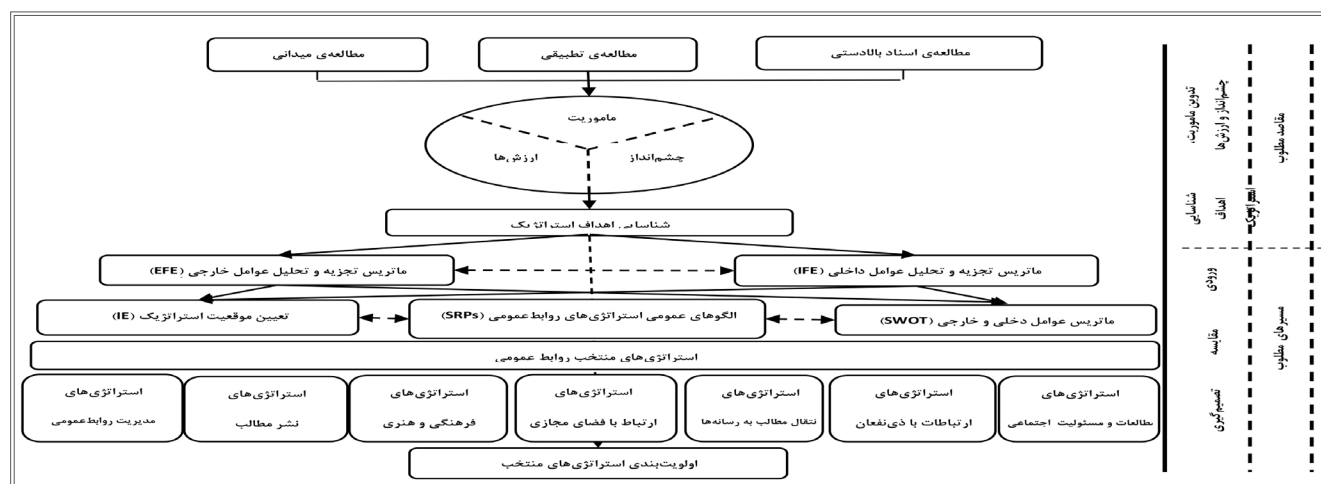
در این بخش، تلاش شده است تا ارتباط منطقی بین این الگوها ایجاد شود. بر اساس نتایج به دست آمده از معرفی الگوها، از تلفیق آنها می‌توان به الگوی ترکیبی استراتژی‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران رسید که در شکل ۲ ارائه شده است. الگوی ترکیبی نیز از دو بخش اصلی تعیین مقاصد مطلوب و تعیین مسیرهای مطلوب تشکیل شده است.

راهبردی است. شکل ۲ الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد. در کنار مقاصد مطلوب، مسیریابی نیز در راستای آنها باید ترسیم شوند. این مسیرها (استراتژی‌ها) را می‌توان بر اساس الگوهای متنوعی تدوین کرد. تاکنون بیشتر از الگوی فرآیندی و نتیجه‌ای جهت تدوین برنامه‌ی استراتژیک استفاده شده است، ولی در این پژوهش از الگوی ترکیبی برای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شده است.

الگوهای فرآیندی به روش یافتن نتایج کمک کرده و الگوهای نتیجه‌ای به عنوان مبنایی برای تعیین میزان صحت یافته‌ها به کار می‌رود. به عبارت دیگر، در تدوین برنامه‌ی استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران، ابتدا از الگوی فرآیندی استفاده شده و سپس (و یا در حین انجام طرح) به الگوی نتیجه‌ای و گونه‌های استراتژیک برای هر زیرسیستم هم مراجعه شده و با مقایسه‌ی نتایج آنها، صحت یافته‌ها مورد سنجش قرار می‌گیرد.

## ۲-۱ - مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

مراحل تدوین برنامه‌ی استراتژیک روابط عمومی در جدول ۱ نشان داده شده است.



شکل ۲ | الگوی تدوین برنامه‌ی استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

توضیحات	مراحل	فاز
مطالعات: ■ مطالعه‌ی اسناد بالادستی ■ مطالعات تطبیقی ■ مطالعات میدانی	مرحله‌ی اول: تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	نخست: شناسایی مقاصد مطلوب
تدوین مأموریت و تهیه‌ی بیانیه‌ی مأموریت روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران		
تدوین چشم‌انداز روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران		
تدوین ارزش‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران	مرحله‌ی دوم: شناسایی اهداف راهبردی	دوم: شناسایی مسیرهای مطلوب
تدوین اهداف راهبردی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران		
تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	مرحله‌ی سوم: ورودی‌ها	دوم: شناسایی مسیرهای مطلوب
تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)		
تعیین موقعیت راهبردی با توجه به ماتریس داخلی و خارجی (IE)	مرحله‌ی چهارم: مقایسه‌ها	
تهیه‌ی ماتریس فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)		
تدوین استراتژی‌های منتخب با انطباق بر الگوهای دویبعدی نتیجه‌ای	مرحله‌ی پنجم: تصمیم‌گیری	
اولویت‌بندی استراتژی‌های منتخب		

دوم، مطالعات تطبیقی که اطلاعات مربوط به ۱۶ شرکت خارجی و داخلی مورد مطالعه قرار گرفت و در نهایت با جمع‌بندی مطالعات میدانی از طریق پرسشنامه‌های نیمه‌باز و بسته و همچنین روش دلفی، بیانیه‌ی ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک روابط عمومی تدوین شد. جدول ۱ بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت را نشان می‌دهد.

### ۱-۳- اهداف استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

اهداف استراتژیک، خلاصه‌ای از مقاصد آرمانی را نشان داده و آنها را عملی می‌کند. آنها رهنمودی ارائه می‌کنند مبنی بر اینکه چگونه اهداف بالاتر یعنی ماموریت و چشم‌انداز را محقق سازد. این اهداف به طور مستقیم توسط شاخص از مقاصد آرمانی منتج شده و بیانگر نتیجه‌های موردانتظار از اجرای استراتژی‌ها هستند. بنابراین اهداف استراتژیک از یک طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط هستند. لیست اهداف استراتژی‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

### ۲-۳- مسیر آرمانی (استراتژی‌ها) روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

#### ۱-۲-۳- ورودی‌ها

به منظور تدوین استراتژی‌های روابط عمومی، ابتدا آموزش‌های لازم در قالب جلسات مختلف در خصوص تدوین استراتژی به خبرگان روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران ارائه شد و سپس با جمع‌بندی نظرات اعضا از طریق تجزیه و تحلیل ۱۸ پرسشنامه‌ی محیط داخلی و خارجی، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران شناسایی شدند. در این پژوهش محیط خارجی برای تمامی زیرسیستم‌های روابط عمومی یکسان در نظر گرفته شد و محیط داخلی به تفکیک زیرسیستم‌های هفت‌گانه تجزیه و تحلیل شدند که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

براساس جدول ۱، ابتدا مقاصد مطلوب توسط انجام مطالعات مختلف تدوین می‌شود. سپس در فاز دوم و به منظور تدوین استراتژی‌ها، در مرحله‌ی اول به تعیین ورودی‌ها با عنوان تجزیه و تحلیل عوامل محیط داخلی و محیط خارجی از طریق تهیه‌ی ماتریس‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی پرداخته و در نهایت به دستیابی به خروجی‌هایی تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها نائل می‌شویم.

مرحله‌ی دوم از مسیرهای مطلوب تحت عنوان مقایسه‌ها می‌باشد که در این مرحله از یک‌سو به مقایسه‌ی نمرات عوامل داخلی و خارجی و تعیین موقعیت استراتژیک و همچنین مقایسه‌ی عوامل داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌های قابل قبول از طریق ماتریس سوات پرداخته شده و از سوی دیگر به تعیین گونه‌های استراتژیک هر یک از زیرسیستم‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران شامل زیرسیستم‌های مطالعات و مسئولیت اجتماعی، ارتباطات با ذی‌نفعان، ارتباط با رسانه‌ها، ارتباط با فضای مجازی، فرهنگی و هنری، نشر مطالب و مدیریت روابط عمومی پرداخته شده و ترکیب راهبردهای قابل قبول با الگوهای نتیجه‌ای انجام می‌شود. در مرحله‌ی تصمیم‌گیری که آخرین مرحله از مسیرهای مطلوب و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است، مقایسه‌ی راهبردهای پیشنهادی با موقعیت استراتژیک و انتخاب استراتژی‌ها با در نظر گرفتن گونه‌ی استراتژیک هر یک از زیرسیستم‌ها انجام شده است.

### ۳- نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

#### ۱-۳- مقاصد آرمانی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

#### ۱-۱-۳- ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

به منظور تدوین مقاصد مطلوب روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران سه دسته مطالعه انجام شد. نخست اسناد بالادستی که در این پژوهش تعداد اسناد ۱۹ سند بالادستی روابط عمومی مورد بررسی قرار گرفت.

### ۲ | بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران

روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران به پشتوانه‌ی سابقه و شهرت برند خود در جهت کمک به توسعه‌ی پایدار کشور، سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگ‌سازی عمومی و سازمانی از طریق مطالعات اجتماعی، ارتباط با ذی‌نفعان، ارتباط با رسانه، مسئولیت اجتماعی، امور فرهنگی و هنری و انتشارات گام برداشته و در این راستا از نیروی انسانی متخصص و فناوری‌های نوین بهره می‌گیرد.	بیانیه‌ی ماموریت
روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران به عنوان پل ارتباطی موثر و خلاق بین ذی‌نفعان و شرکت بوده و با تکیه بر جلب رضایت و اعتماد آنها تلاش می‌کند به واحدی سرآمد در بین شرکت‌های هم‌تراز در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی تبدیل شود.	بیانیه‌ی چشم‌انداز
ارزش‌های فردی: صادق، متعهد و مثبت‌اندیش ارزش‌های سازمانی: خلاقیت و ابتکار، روزآمدی، وفاداری و تعلق سازمانی، پویایی و کارآمدی، سرمایه‌مدی و بالندگی ارزش‌های حرفه‌ای: دسترسی شفاف و عادلانه به اطلاعات برای کلیه‌ی ذی‌نفعان، تعامل چندسویه با ذی‌نفعان و پاسخگو بودن ارزش‌های ملی: توجه به فضایل اخلاقی و حرفه‌ای و رشد معنوی کارکنان، قانون‌مداری و حفظ حقوق شهروندی ارزش‌های بین‌المللی: احترام به ملاحظات و استانداردهای زیست‌محیطی و احترام به حقوق بشر	بیانیه‌ی ارزش‌ها

اهداف استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران | جدول ۳

عنوان اهداف راهبردی	زمینه
ارتقای سرمایه‌های اجتماعی	ماموریت
ارتقای اثربخشی مطالعات اجتماعی	
ارتقای میزان اعتبار تحلیل‌های محتوا	
ارتقای کمی و کیفی افکار سنجی‌ها	
ارتقای رضایتمندی ذی‌نفعان محلی	
ارتقای ارتباطات مردمی	
ارتقای ارتباطات داخلی	
ارتقای ارتباطات با ذی‌نفعان بیرونی	
ارتقای هماهنگی میان روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه در تولید و انتقال مطالب به رسانه‌ها	
افزایش اثربخشی برنامه‌های فرهنگی و هنری	
افزایش اثربخشی برنامه‌های فرهنگ‌سازی عمومی	
ارتقای انسجام سازمانی کارکنان در جهت توسعه فرهنگ سازمانی	
توسعه نشر الکترونیک	
ارتقای ارتباطات بر بستر فناوری‌های نوین	
ارتقای به‌کارگیری فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی در برنامه‌های روابط عمومی	
افزایش نظر سنجی‌های الکترونیک	چشم‌انداز
سرآمدی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی	ارزش‌ها
ارتقای خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات روابط عمومی به ذی‌نفعان	

نتایج تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران | جدول ۴

داخلی							خارجی	محیط
مدیریت روابط عمومی	نشر مطالب	فرهنگی و هنری	ارتباط با فضای مجازی	انتقال مطالب به رسانه‌ها	ارتباط با ذی‌نفعان	مطالعات و مسئولیت اجتماعی		
۲/۷۸	۲/۹	۲/۹۳	۲/۸۴	۳/۲۳	۳/۰۲	۲/۷۷	۲/۷۱	نمره

۲-۲-۳- مقایسه‌ها

تعیین موقعیت استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران بر اساس مقایسه‌ی امتیاز نهایی عوامل داخلی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی انجام می‌شود. شکل ۳ ماتریس موقعیت استراتژیک (ماتریس داخلی و خارجی) زیرسیستم‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران را نشان می‌دهد. بر اساس شکل ۳ موقعیت استراتژیک تمامی زیرسیستم‌های روابط عمومی در ناحیه‌ی شماره ۴ قرار دارد، بدین ترتیب استراتژی‌ها متناظر با موقعیت ناحیه‌ی ۴ تدوین شدند.

پس از بررسی محیط خارجی و داخلی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران و تعیین فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، مقایسه‌ی این عوامل مطرح است. جهت تدوین استراتژی‌ها از دو مقایسه شامل مقایسه‌ی نمرات عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی (IE)، مقایسه‌ی عوامل داخلی و خارجی از طریق ماتریس سوات (SWOT) و مقایسه‌ی استراتژی‌های قابل قبول و گونه‌های نتیجه‌ای برای شناسایی راهبردهای منتخب در راستای مقاصد مطلوب استفاده شده است.

### ماتریس عوامل داخلی و خارجی (SWOT)

شناسایی راهبردها مدنظر قرار دهند که این کار، خود موجب انسجام بیشتر میان استراتژی‌ها می‌شود. وجود انسجام و هماهنگی در تدوین استراتژی‌ها، به اجرایی شدن آنها کمک کرده و در نهایت موجب افزایش عملکرد روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران می‌شود.

در این پژوهش برای شناسایی استراتژی‌های قابل قبول از تجزیه و تحلیل سوات استفاده می‌شود. استراتژی‌های قابل قبولی که از طریق تناظر با ماتریس موقعیت استراتژیک و گونه‌های نتیجه‌ای حاصل می‌شوند.

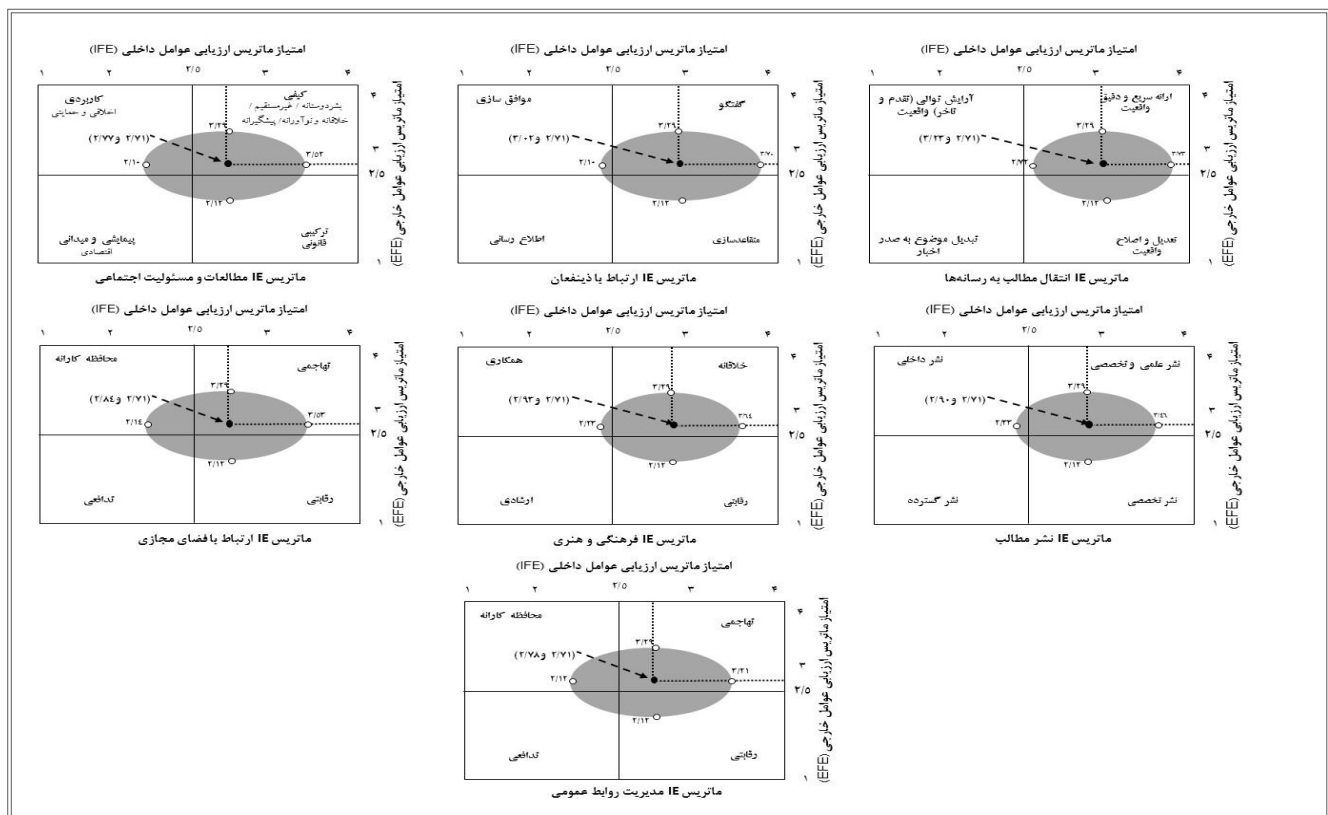
### ۳-۲-۳- تصمیم‌گیری

#### اولویت‌بندی استراتژی‌ها

آخرین مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، اولویت‌بندی استراتژی‌ها می‌باشد. به منظور تعیین اولویت استراتژی‌های منتخب روابط عمومی شرکت ملی نفت، از ماتریس اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده شد. در این ماتریس نمره‌ی جذابیت هر یک از استراتژی‌ها تعیین شده است. نمره‌ی جذابیت نسبی، تعیین‌کننده‌ی میزان ارتباط بین استراتژی و اهداف استراتژیک است. در این مرحله تعداد ۱۸ پرسشنامه از خبرگان روابط عمومی احصا و مورد تجزیه و تحلیل کیفی قرار گرفت که نتایج آن در قالب جدول ۵ به تفکیک زیرسیستم‌های هفت‌گانه‌ی روابط عمومی ارائه شده است.

#### تدوین استراتژی‌های منتخب با انطباق بر الگوهای دُبعُدی نتیجه‌ای

در این بخش به مقایسه‌ی استراتژی‌های قابل قبول سوات با گونه‌ها و ترکیب استراتژی‌های قابل قبول با الگوهای نتیجه‌ای پرداخته می‌شود. الگوهای نتیجه‌ای، الگوهایی هستند که سعی کرده‌اند گونه‌های راهبردی روابط عمومی را شناسایی کنند. کسانی که در این حوزه مطالعه کرده‌اند، گونه‌های اصلی راهبردهای ارتباطات را شناسایی و معرفی کرده‌اند که در بخش مقدمه توضیحات آن ارائه شده است. آگاهی از گونه‌های راهبردی به خبرگان کمک می‌کند با توجه به موقعیت استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران از جهت‌گیری‌های روابط عمومی و زیرسیستم‌های آن مطلع شده و ویژگی‌های آنها را در



شکل ۳ | ماتریس موقعیت استراتژیک زیرسیستم‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران





ردیف	زیرسیستم	عنوان راهبرد
۱	مطالعات و مسئولیت اجتماعی	کشف، تبیین و توصیف مسائل اجتماعی و فرهنگی در داخل شرکت ملی نفت ایران و جوامع محلی با بهره‌گیری از ظرفیت دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی
۲		توسعه کیفیت مطالعات افکار سنجی از طریق به‌کارگیری فناوری‌های نوین
۳		ارتقای اثربخشی مسئولیت اجتماعی با به‌کارگیری نتایج مطالعات اجتماعی
۴		آسیب‌شناسی و پیشگیری از ایجاد بحران‌های فرهنگی و اجتماعی در شرکت ملی نفت ایران و جوامع محلی از طریق توسعه فعالیت‌های پژوهشی و بهره‌مندی از تخصص و تجربه‌ی محققین حوزه‌ی مطالعات اجتماعی
۵		اعتبارسنجی تحلیل محتوا از طریق به‌کارگیری الگوهای علمی و بهره‌گیری از متخصصین
۶		اراندی کمک‌های غیر مستقیم و بشر دوستانه به جوامع محلی از جمله کمک به توسعه زیرساخت‌های آموزشی و بهداشتی
۷		کاهش حساسیت افکار عمومی نسبت به فعالیت‌های شرکت از طریق گزارش‌دهی منظم در حوزه‌ی مسئولیت اجتماعی به تمامی ذی‌نفعان
۸		تولید مفاهیم علمی حوزه‌ی مطالعات اجتماعی از طریق توسعه تحقیقات
۹		شناسایی ایده‌های خلاقانه و نوآورانه از طریق تعامل با سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی و مردمی
۱۰		بستر سازی جهت جذب نیروهای بومی و محلی
۱	ارتباط با ذی‌نفعان	توسعه ارتباطات دوسویه با کلیه ذی‌نفعان داخلی و خارجی
۲		ارتقای نگرش مثبت ذی‌نفعان از طریق برگزاری رویدادهای جمعی (نمایشگاه، همایش و...) به منظور ارتقای میزان شناخت آنها از عملکرد و دستاوردهای شرکت ملی نفت ایران
۳		تولید محتوای تعاملی با مشارکت ذی‌نفعان داخلی و خارجی
۴		تغییر نگرش و آگاه‌سازی مدیران نسبت به روابط عمومی از طریق توسعه ارتباطات دوجانبه و خلاقانه با مدیران
۵		بهبود انعکاس انتظارات ذی‌نفعان از طریق تقویت کانال‌های ارتباطی نوین با ذی‌نفعان
۶		شناسایی و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و مجرب در حوزه‌ی ارتباطات بین‌المللی به منظور تقویت تاثیرگذاری ایران در تصمیمات بین‌المللی در راستای حفظ منافع ملی
۷		توسعه حضور موثر و کارآمد در رویدادهای تخصصی بین‌المللی به منظور کسب تجربیات و دانش روز دنیا و با هدف تقویت توانمندی‌های داخلی و مواجهه‌ی فعالانه با تحریم‌ها
۸	توسعه تعاملات بین‌المللی با کشورهای و شرکت‌های بین‌المللی از طریق عضویت در مجامع و نهادهای بین‌المللی مرتبط با صنعت نفت	
۱	انتقال مطلب به رسانه	توسعه هماهنگی و ایجاد وحدت‌رویه میان روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه در تولید و انتقال مطالب به رسانه‌ها
۲		تعمیق اعتماد مابین روابط عمومی و رسانه‌ها از طریق بستر سازی جهت حضور فعال و مستمر خبرنگاران رسانه‌ها در رویدادهای داخلی شرکت ملی نفت ایران
۳		اراندی دقیق و سریع واقعیت‌های مرتبط با شرکت ملی نفت ایران از طریق برگزاری نشست‌های مشترک خبری با رسانه‌های جمعی
۴		تقویت توان پاسخگویی متمرکز و واکنش سریع به اخبار منتشر شده در رسانه‌های داخلی و خارجی
۵		پایش و تحلیل اخبار و بازخوردهای مرتبط با شرکت ملی نفت ایران در رسانه‌های داخلی و خارجی
۶		بستر سازی جهت بهره‌گیری از نقطه‌نظرات فعالان و صاحب‌نظران در حوزه‌ی رسانه جهت شناسایی دیدگاه‌های مختلف پیرامونی
۷		مدیریت انتقال مطالب به رسانه‌های غیر همسو از طریق تعدیل و اصلاح اخبار
۱	ارتباط با فضای مجازی	توسعه بهره‌گیری از نشر الکترونیک به منظور به اشتراک‌گذاری مطالب تخصصی تولید شده، دستاوردها و عملکرد
۲		استقرار روابط عمومی الکترونیک از طریق توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
۳		توسعه بهره‌گیری از فضای مجازی در انجام مطالعات اجتماعی
۴		توسعه هماهنگی و ایجاد وحدت‌رویه میان روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه با استفاده از پلتفرم‌های فضای مجازی
۵		پایش و تحلیل مطالب مرتبط با شرکت ملی نفت ایران در فضای مجازی
۱	فرهنگی و هنری	ارتقای اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی و هنری از طریق شناسایی ایده‌ها، تولید محتوا و اجرای برنامه‌های خلاقانه و نوآورانه منطبق با نیازها
۲		غنی‌سازی اوقات فراغت ذی‌نفعان محلی و داخلی (کارکنان و خانواده‌های آنها) از طریق اراندی برنامه‌های فرهنگی و هنری منطبق بر نیازها
۳		توسعه مدیریت استراتژیک و عملیاتی فرهنگ سازمانی شرکت ملی نفت ایران
۴		کمک به ارتقای فرهنگ عمومی برون‌سازمانی در زمینه‌های مرتبط با فعالیت‌های شرکت ملی نفت (نظیر اصلاح الگوی مصرف انرژی) از طریق اجرای برنامه‌های فرهنگی و هنری
۵	ارتقای کیفیت برنامه‌های فرهنگی و هنری از طریق بهره‌گیری از ظرفیت‌های هنرمندان و صاحب‌نظران و استفاده از تجربیات موفق شرکت‌های داخلی و خارجی	
۶	کمک به شکوفایی استعدادها و خلاقیت مردم محلی از طریق حمایت از برنامه‌های خلاقانه در سطح جوامع محلی	
۱	نشر مطالب	توسعه و بهره‌گیری از روش‌های خلاقانه‌ی نوین در تولید محتوای تعاملی با بهره‌گیری از کلیه ذی‌نفعان
۲		مدیریت متمرکز کلیه اطلاعات و مستندات تخصصی تولید شده در شرکت ملی نفت ایران
۳		ارتقای دانش تخصصی متخصصین صنعت نفت از طریق انتشار مجلات و کتب تخصصی مرتبط با صنعت نفت
۴		تبادل تعاملی مطالب تخصصی و علمی از طریق حضور و اراندی در کنفرانس‌ها، همایش‌ها و رویدادهای جمعی ملی و بین‌المللی مرتبط با صنعت نفت
۵		توسعه نشر برای مخاطبان خارجی به زبان‌های رایج بین‌المللی
۱	مدیریت روابط عمومی	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی متمرکز روابط عمومی از طریق مشارکت فعالانه‌ی مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفت ایران به‌منظور ایجاد زمینه‌ی لازم جهت انتقال دانش، آگاهی و تجربیات به یکدیگر
۲		تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های توانمندسازی جهت توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی فعال در حوزه‌ی روابط عمومی
۳		مدیریت و توسعه تعاملات چندسویه روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران با شرکت‌های تابعه جهت مقابله موثر و کارآمد در مدیریت بحران
۴		توسعه نظام مدیریت دانش در حوزه‌ی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران
۵		ارتقای انگیزش کارکنان روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران از طریق طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد
۶		باز طراحی ساختار سازمانی حوزه‌ی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران متناسب با مقاصد مطلوب و شرایط محیطی به منظور ارتقای بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) آن
۷		توسعه و بازنگری فرآیندهای روابط عمومی و ارتباطات مبتنی بر فناوری اطلاعات با هدف توسعه هماهنگی و همسویی تمام بخش‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران و جلوگیری از موازی کاری
۸		ارتقای اثربخشی فعالیت‌های روابط عمومی از طریق برون‌سپاری فعالیت‌های با قابلیت برون‌سپاری

## نتیجه‌گیری

به منظور پاسخگویی به دو سوال اصلی پژوهش، یعنی مقاصد مطلوب و مسیر مطلوب روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران، ابتدا پرسشنامه‌های نیمه‌باز و بسته در چهار مرحله توزیع و جمع‌آوری شد که بر اساس اطلاعات اخذ شده، ابتدا مقاصد آرمانی شامل بیانیه‌های ماموریت چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران تدوین شد. سپس عوامل داخلی و خارجی که به عنوان ورودی‌ها جهت تدوین استراتژی‌ها هستند از طریق تحلیل پرسشنامه‌ها جمع‌بندی شده و نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای روابط عمومی به تفکیک زیرسیستم‌های هفت‌گانه‌ی

روابط عمومی تعیین شدند. جهت تدوین استراتژی‌ها و اولویت‌بندی آنها طی برگزاری نشست‌هایی و با استفاده از روش دلفی و همچنین تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۹ استراتژی برای روابط عمومی به تفکیک زیرسیستم‌های روابط عمومی تدوین شد.

این مقاله از مطالعات اسنادی و میدانی مربوط به پروژه‌ی پژوهشی با عنوان "تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی حوزه‌ی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران" استخراج و تحت حمایت فنی و مالی مدیریت پژوهش و فناوری شرکت ملی نفت ایران انجام شده است. ■

## منابع

- [1]. W. Chang, T. Huang, Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective, *International Journal of Manpower*, 2005, 36-42.
- [2]. M.M. Lauzen, Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management, *Journal of Public Relations Research*, 2009, 19, 65-82.
- [3]. J. White, L. Mazur, *Strategic communications management: making public relations work*, 1995.
- [۴]. دیوید، فرد آر. مدیریت استراتژیک (دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی)، سی‌وینجم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۶.
- [۵]. اعرابی، سید محمد. راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک (گام به گام)، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۶.
- [۶]. برتون، ریچارد ام و همکاران. طراحی سازمان (دکتر سید محمد اعرابی و رضا آرمانپور)، چاپ دوم، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۰.
- [7]. O.Yiftachel, Toward a new typology of urban planning theories: *Environment and B, Planning design*, 1989, 16, 23-39.
- [8]. E.A. Tiryakian, E.A., *The Procedural Planning Theory of A. Faludi*, in C. paris (ed.) *Critical Readings in planning Theory*. Oxford : Pergamon press, 1968.
- [۹]. مورگان، مارک و همکاران. اجرای استراتژیک (دکتر سید محمد اعرابی و رحیم زارع)، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۶.
- [۱۰]. ایستربای اسمیت، مارک و همکاران (۱۳۸۴). درآمدی بر تحقیق مدیریت (دکتر سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی)، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴.
- [۱۱]. برورتون، پل و همکاران. تحقیق سازمانی (دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر هاشم آقازاده)، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.
- [۱۲]. بن، رابرت. تحقیق موردی (دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان)، چاپ هشتم انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۳.
- [۱۳]. استونر، جیمز ای. اف و همکاران. مدیریت (دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان)، چاپ هشتم انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۳.
- [۱۴]. وزارت نفت، راهنمای گزارش‌دهی مسئولیت اجتماعی شرکت‌سازمان بر اساس استانداردهای GRI:۲۰۱۸. ۱۳۹۷.
- [۱۵]. هیچکاک، دارسی و همکاران. راهنمای پایداری برای کسب‌وکار: استراتژی‌ها و ابزارهای کاربردی برای سازمان (دکتر سیدمحمد اعرابی و خدیجه کریمی)، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۹۷.
- [16]. B. Van Ruler, B, *The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies*. *Public relations review*, 2004, 123-143.
- [۱۷]. اعرابی، فاطمه سادات و همکاران. الگوی هماهنگی استراتژی‌های ارتباطات سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد، مجله‌ی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۱۳۹۶، شماره ۶۴، ۷۳-۹۷.
- [۱۸]. ویلکاکس، دنیس‌ال و همکاران. روابط عمومی: نقش، فرآیند و استراتژی (دکتر سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی)، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۰.
- [۱۹]. کونگ، لوسی. مدیریت استراتژیک رسانه (دکتر سیدمحمد اعرابی، دکتر سید علیرضا هاشمی و دکتر رحیم زارع)، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۳.
- [۲۰]. رونالد دی. اسمیت. برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی (دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر فرشاد جلالی)، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۸.
- [۲۱]. خدادادی، عباس. رساله‌ی دوره‌ی دکتری با عنوان الگوی هماهنگی درونی استراتژی‌های ارتباطات و زیرسیستم‌های آن با عملکرد سازمانی، راهنما: دکتر سیدمحمد اعرابی، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۹۰.