

## الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره‌مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و ارتباطات

مه‌دخت بروجردی علوی<sup>۱</sup>، محمدمهدی فرقانی<sup>۲</sup> محبوبه رنجبر<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۰۴؛ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۰۶

### چکیده

تغییرات گسترده‌ی دنیای امروز به‌ویژه در عرصه ارتباطات، افزایش نقش روابط عمومی‌ها را به دنبال داشته است که نیازمند حضور کارشناسان و متخصصان حرفه‌ای در هر یک از بخش‌های مختلف این حرفه است. این امر برخورداری کارکنان روابط عمومی از شایستگی‌های خاص این حرفه را به ضرورت تبدیل کرده است. از سوی دیگر، شایستگی‌های مدیران به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی و به دنبال آن مدیران روابط عمومی، از اهمیت بیشتری برخوردار است. هدف اصلی این مقاله، ارائه چارچوب مفهومی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره‌مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و علم ارتباطات است. مقاله در دو مرحله اجرا شده است: ۱. طراحی چارچوب مفهومی اولیه پژوهش، و ۲. اعتبارسنجی چارچوب مفهومی طراحی شده. برای شناسایی شایستگی‌ها از تلفیق رویکردهای رجوع به ادبیات علمی، و بررسی شاخص‌های جذب گروه متمرکز با مدیران استفاده شده است. ابتدا ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از الگوهای شایستگی ملی و بین‌المللی و مبانی نظری علم ارتباطات و روابط عمومی استخراج و سپس اعتبار چارچوب با استفاده از نظر خبرگان بررسی و تأیید شد. جامعه آماری متشکل از خبرگان حوزه علوم ارتباطات، روابط عمومی و مدیریت بودند. با تشکیل گروه کانونی، گروه نمونه پانزده نفره‌ای از جامعه آماری که به روش قضاوتی انتخاب شدند طی دو مرحله پس از تأیید ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب مفهومی، شاخص‌یابی این ابعاد و مؤلفه‌ها را انجام دادند. با توجه به افزایش نقش روابط عمومی‌ها در توانمندی ارتباطی و موفقیت سازمان‌ها، چارچوب مفهومی ارائه شده در این مقاله می‌تواند مورد استفاده مدیران سازمان‌ها قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، الگوی شایستگی، روابط عمومی، گروه کانونی.

- 
۱. دانشیار علوم ارتباطات، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
Email: brojerdi@atu.ac.ir
  ۲. دانشیار علوم ارتباطات، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
Email: forghani@atu.ac.ir
  ۳. دانشجوی دکتری علوم ارتباطات، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
Email: m.ranjbar@atu.ac.ir

## مقدمه

امروزه نیاز به شناخت و درک متقابل در دستیابی به مقاصد و اهداف در سازمان‌ها و اداره‌ها، به اصلی اساسی در مدیریت تبدیل شده است. این ارتباطات که از آن به عنوان روابط عمومی یاد می‌شود یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین عوامل مؤثر بر سرنوشت هر مؤسسه و گروه محسوب می‌شود. به گفته متخصصان و صاحب‌نظران، در زندگی مدرن امروز ارتباطات به فرایندی ضروری و حیاتی تبدیل شده است. به همین دلیل روزبه‌روز شاهد توجه بیشتر مدیران ارشد سازمان‌های کوچک و بزرگ به روابط عمومی هستیم که سرمایه‌های مادی و معنوی زیادی را صرف جذب و آموزش متخصصان و کارشناسان با هدف ایفای کارا تر و اثربخش تر نقش‌های ارتباطی می‌کنند (اولیور ساندر، ۱۳۸۸: ۱۲). امروزه روابط عمومی فراتر از وظایف سنتی خود توسعه یافته و رشد کرده است به نحوی که می‌تواند بر بالاترین سطوح مدیریتی تأثیرگذار باشد (ویلکاکس و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۳). این تغییر شکل و افزایش نقش‌های روابط عمومی نیازمند کارشناسان و متخصصان حرفه‌ای در بخش‌های مختلف این رشته است که برخورداری کارگزاران و فعالان از شایستگی‌های خاص را ضروری ساخته است.

در این میان، شایستگی‌های مدیران بخش‌های مختلف یک سازمان به عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (اقتداری، ۱۳۶۸: ۱۶). نمی‌توان سازمانی را یافت که رشد مستمر و موفقیت پایداری را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۵: ۳۷). صاحب‌نظران، روابط عمومی را وظیفه و کار مدیریتی مشخصی می‌دانند که مستلزم و دربرگیرنده مدیریت مشکلات یا مسائل است، به مدیریت کمک می‌کند پیوسته از نظرات عموم آگاه و نسبت به آن‌ها با اعتنا و پاسخگو باشد، مسئولیت مدیر را برای خدمت در راستای منافع عموم تعریف و بر آن تأکید می‌کند، به مدیر کمک می‌کند با شجاعت تغییر را بپذیرد و به نحو مؤثری آن را به خدمت بگیرد، به عنوان یک سیستم هشدار اولیه کار می‌کند تا به پیش‌بینی روندهای محیطی کمک کند و از تحقیق و تکنیک‌های ارتباطی اخلاق معقول و مناسب به عنوان ابزار اصلی استفاده می‌کند (ویلکاکس و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۳۷)؛ بنابراین می‌بینیم مدیریت روابط عمومی همچون سایر بخش‌های مدیریتی یک سازمان، نیازمند شایستگی‌های حرفه‌ای خاصی است که توجه به آن ضروری است.

حال این پرسش وجود دارد که سازمان‌ها چگونه می‌توانند مطمئن شوند مدیران روابط



عمومی خود را به نحو مطلوب و با ابزار مناسب انتخاب می‌کنند؟ این انتخاب بر اساس کدام الگو صورت می‌گیرد؟ آیا ابزارهای توسعه شایستگی مدیران به کاررفته از اثربخشی و کارایی لازم برخوردارند؟ چگونه و با استفاده از کدام متغیرهای مربوط به ماهیت و بافت محیط و سازمان می‌توان از صحت به کارگیری شیوه‌های مناسب توسعه شایستگی در مدیران روابط عمومی سازمان اطمینان یافت؟ چگونه می‌توان مطمئن شد این الگو در راستای استراتژی سازمان قرار دارد؟ با این نگرش، هدف کلی این مقاله، ایجاد الگویی است تا سازمان‌ها بتوانند با شناخت شایستگی‌های اصلی مدیران روابط عمومی به تحقق اهداف سازمان کمک کنند. در عین حال مقاله حاضر شناسایی مهم‌ترین شایستگی‌ها و طبقه‌بندی‌شان و در نهایت ارائه چارچوب مفهومی از شایستگی مدیران روابط عمومی را مدنظر دارد.

### ضرورت پژوهش

روش‌های سنتی روابط عمومی برای گسترش دامنه نظری و کاربردی این رشته، بر مطالعات موردی و تحقیقات تجربی استوار است. تنها تعداد کمی از متخصصان، جنبه‌های ارتباطی در روابط عمومی را پذیرفته‌اند. روابط عمومی به عنوان یک حرفه نیازمند مدیران و کارشناسانی است که از شایستگی‌های ویژه این حرفه برخوردار باشند. از سوی دیگر به دلیل رویکردهای نوین روابط عمومی و تغییرات گسترده در حوزه علوم ارتباطات، نیاز به شایستگی‌های حرفه‌ای در کنار تجربه برای مدیران این عرصه شغلی، بیش از پیش احساس می‌شود.

مرور ادبیات شایستگی حاکی از آن است که تاکنون الگوی کاربردی مناسبی در این زمینه ارائه نشده است؛ بنابراین این پرسش وجود دارد که سازمان‌ها چگونه می‌توانند مدیران روابط عمومی خود را به شکل مطلوب انتخاب کنند، ارتقا و آموزش داده و ارزیابی کنند؟ از این رو ارائه الگویی برای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی ضروری به نظر می‌رسد. در مقاله حاضر تلاش بر ارائه چارچوبی است تا سازمان‌ها بتوانند بر اساس آن ضمن آگاهی از شایستگی‌های مدیران روابط عمومی، در انتخاب آن‌ها از الگوی حاضر بهره‌گیرند و همچنین به شیوه مناسب به ارتقا و تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای آنان پردازند.

اهمیت ارائه چارچوب مفهومی از شایستگی‌های مدیران روابط عمومی در دو بعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بعد نظری، با توجه به اینکه تاکنون تحقیقی درباره این موضوع انجام نشده است، مقاله می‌تواند شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیر روابط عمومی را که با



شرایط کشور ایران بومی شده باشد، شناسایی کند. از نظر کاربردی نیز می‌تواند با ارائه چارچوب مناسبی در ایجاد هماهنگی، به بهبود عملکرد روابط عمومی در سازمان‌ها کمک کند.

## ادبیات نظری

### روابط عمومی

حوزه روابط عمومی در دهه‌های اخیر دستخوش گسترش، تغییرات و ارتقای مداوم شده است. ماهیت وجود ارتباطات به عنوان ابزاری برای موقعیت‌یابی و مشروعیت‌بخشی به تجارت در جامعه پذیرفته شده است. تحلیلی درباره آمار وزارت کار ایالات متحده نشان می‌دهد روابط عمومی هم در تعداد مشاغل و هم در رشد حقوق و دستمزد، در حال پیشی گرفتن از روزنامه‌نگاری است (ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲؛ کسینبر و زرفاس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱).

رهبری در روابط عمومی فرایندی پویاست که شامل ترکیب پیچیده‌ای از مهارت‌های فردی و ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای شخصی است و همواره روش‌های ارتباطی مؤثر و اخلاقی را ایجاد می‌کند. این روش‌ها از تیم‌های ارتباطی موفق پشتیبانی کرده و آن‌ها را راهنمایی می‌کند، در جهت نیل به اهداف به سازمان‌ها کمک می‌کند و به سازمان‌های جامعه مشروعیت قانونی می‌بخشد (برگر و منگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۴۲۷).

بررسی‌ها نشان می‌دهد دانش، مهارت و توانایی به عنوان شایستگی‌های حرفه‌ای برای عمل روابط عمومی در سال ۲۰۱۰ بر روی مهارت‌های عمومی کسب‌وکار، روابط رسانه‌ای و دانش نظری متمرکز شده است. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک (پژوهش، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی) و همچنین اخلاق روابط عمومی و مسائل حقوقی، به مهارت‌های عمومی کسب‌وکار و روابط رسانه‌ای متصل شده‌اند. چهار گروه از طبقه‌بندی کار در سال ۲۰۱۰ شامل مدیریت روابط عمومی، مدیریت مسائل، ارتباطات سازمانی و روابط رسانه‌ای بوده است. هریک از این گروه‌های طبقه‌بندی کار، منعکس‌کننده حوزه‌های روشنی از تحقیقات موجود روابط عمومی است که نشان می‌دهد ممکن است تئوری و عمل در روابط عمومی به یکدیگر نزدیک‌تر از آنچه باشند که معمولاً پذیرفته شده است (شاو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۱۸۷).



فصلنامه علمی - پژوهشی

۱۳۲

دوره نهم  
شماره ۱  
زمستان ۱۳۹۵

1. Williams
2. Kiesenbauer & Zerfass
3. Berger & Meng
4. Sha

کارل نسمان<sup>۱</sup>، استاد دانشگاه کلاگن فورت اتریش در تعریف خود از روابط عمومی عناصری را نام می‌برد که در واقع اشاره به شایستگی‌های حرفه‌ای کارگزاران روابط عمومی نیز دارد، همچون خلق و تقویت اعتماد و همدلی، جلب توجه، علاقه و برانگیختن نیازها، خلق و حفظ ارتباطات و روابط، درک و توافق دوجانبه، بیان صریح و تعدیل علایق، تأثیرگذاری بر رأی عموم، حل تعارض‌ها و ایجاد اجماع. بیانیه رسمی انجمن روابط عمومی امریکا درباره روابط عمومی، نمونه‌های علمی را که ممکن است در اجرای حرفه‌ای فعالیت روابط عمومی لازم باشند، این‌گونه برمی‌شمارد: مهارت‌های ارتباطی، روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد و اصول مدیریت و اخلاق، تجزیه و تحلیل مسائل اجتماعی، روابط رسانه‌ای، تبلیغات سازمانی، انتشارات، مهارت سخنرانی و دانش فنی (ویلکاکس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۸).

رابرت ماول ثراپ، برخی از مهارت‌های موردنیاز برای کار حرفه‌ای در روابط عمومی را معرفی می‌کند: مهارت نوشتن، داشتن نقش استراتژیک، قدرت تمرکز وسیع و بهره‌مندی از دانش گسترده از دنیای درون و بیرون سازمان، شجاعت دفاع از ارزش‌های اخلاقی، دفاع از محیط زیست و طرفداری جدی از عواقب تصمیم‌های سازمان (گزارش روابط عمومی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۴).

برام<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) معتقد است امروز، کارکنان روابط عمومی به «مهارت‌های ارتباطی، دانش از رسانه‌ها و مدیریت، توانایی حل مسئله، انگیزه و کنجکاوی فکری» نیاز دارند. دیگر صفات مطلوب شامل مهارت‌های نوشتاری سخت، درک کسب و کار خاص خود، توانایی ارتباط با مردم و مقابله با استرس، و دانش رویدادهای متداول روابط عمومی دانسته شده است (برام، ۲۰۰۹: ۴۹-۴۸).

سیریواردن، لوو و بلیتز<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) وظایف و ویژگی‌های ارتباطات مکتوب و شفاهی را این‌گونه برشمرده‌اند: ۱) وظایف ارتباطات مکتوب شامل تهیه مقاله‌های کاری، نوشتن پیام‌های الکترونیکی، آماده‌سازی برنامه‌های زمان‌دار، نوشتن گزارش‌های مشروح؛ ۲) وظایف ارتباطات شفاهی شامل تعامل در بحث‌های غیررسمی، انجام مکالمه‌های تلفنی، دریافت بازخورد شفاهی؛ ۳) مهارت‌های ارتباطات شفاهی شامل گوش دادن به پاسخ‌ها، گوش دادن فعال، درک مطلب؛ ۴) ویژگی‌های ارتباطات مکتوب شامل بیان ایده‌های روشن، به‌کارگیری دستور زبان صحیح،

1. Karl Nessman
2. wilcox
3. PR Reporter, 1996
4. Broom
5. Siriwardane, Low & Blietz



خلاصه‌گویی در کلام؛ ۵) ویژگی‌های ارتباطات شفاهی شامل ایده‌های روشن، اعتماد به نفس، خلاصه‌گویی در کلام (سیرواردن، لو و بلیتز، ۲۰۱۵: ۱۲).

## ۲. شایستگی

شایستگی‌ها اهمیت غیرقابل‌انکاری برای سازمان‌ها دارند و کلید دستیابی به مزیت‌های رقابتی هستند. برای موفقیت در هدف و مأموریت سازمانی، باید شایستگی‌های سازمانی با هدف استراتژیک همخوانی داشته باشند. بدون داشتن شایستگی‌های لازم، حتی استراتژی‌هایی که خوب به تصویر کشیده و بیان شده‌اند نمی‌توانند با موفقیت به کار گرفته شوند و به حقیقت بی‌یونند (کاردی و سلوراجان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۳۶).

وودراف<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) شایستگی را مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری تعریف می‌کند که فرد باید با خود به یک موقعیت بیاورد تا عملکردها و کارهایش را به شایستگی انجام دهد. توصیف وودراف از شایستگی، ویژگی‌های ساده اما بااهمیتی دارد؛ نخست اینکه شایستگی‌های کارکنان باید رفتاری قابل مشاهده باشد. درعین حال متغیرهای عملیاتی<sup>۳</sup> مانند ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و مانند آن که زمینه رفتار را تشکیل می‌دهند، در الگوهای رفتاری قابل مشاهده باشند. دوم اینکه، الگوهای رفتاری را با عملکرد شغل مرتبط می‌کند. سومین و احتمالاً ضمنی‌ترین مورد این است که مفهوم شایستگی می‌تواند هم شامل دانش، مهارت و توانایی‌های سنتی<sup>۴</sup>، و همچنین فراتر از این ویژگی‌ها باشد؛ به ویژه عملکرد مؤثر نه تنها شامل توانایی انجام کار<sup>۵</sup> بلکه انگیزه یا تمایل انجام کار نیز می‌شود (کاردی و سلوراجان، ۲۰۰۶: ۲۴۱).

از نظر فاگ<sup>۶</sup> (۱۹۹۹)، الگوی شایستگی ابزار توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای فعالیت یک نقش خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است. به عبارت ساده، الگوی شایستگی شرح رفتاری شغل است که باید با توجه به هر شغل و حرفه تعریف شود. الگوی شایستگی می‌تواند برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد در کار فعلی خود و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر، و شناسایی شکاف‌ها و نقص‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در این



1. Cardy, T.T. Selvarajan
2. Woodruffe
3. operative variables
4. Knowledges ,Skills, Abilities and other characteristic (KSAs)
5. capability
6. Fogg

راستا، برنامه‌های پیشرفت فردی و آموزش‌های ضمن خدمت برای پُر کردن این شکاف‌ها ارائه می‌شود (ساینوت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۴). جالب‌تر بودن ویژگی‌های شخصی نسبت به وظایف، داشتن اطلاعات از عملکرد برجسته نسبت به عملکرد اثربخش، کاربرد الگوی شایستگی به عنوان چارچوبی منسجم و هم‌شکل برای طیفی از کاربردهای مدیریت منابع انسانی از جمله انتخاب، ارزیابی، توسعه حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و غیره، ابزاری برای سوق دادن سازمان به سمت تغییر، از جمله دلایلی است که موجب شیوع استفاده از الگوهای شایستگی نسبت به تجزیه و تحلیل شغلی شده است (منسفیلد، ۲۰۰۰: ۱۲).

### چارچوب مفهومی پژوهش

چارچوب مفهومی الگویی است که بر روابط نظری میان تعدادی از عوامل تأکید دارد که در مسئله پژوهش مهم تشخیص داده شده‌اند. این چارچوب درباره پیوندهای درونی میان متغیرهایی که در پویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند، بحث و به پژوهشگر کمک می‌کند روابط خاصی را در نظر بگیرد، آن‌ها را بیازماید و درک خود را در زمینه موقعیت‌های پویایی که قرار است پژوهش در آن صورت گیرد، بهبود بخشد (سکاران و اوما، ۱۳۸۱: ۱۷). مرور ادبیات شایستگی مدیران حاکی از آن است که می‌توان با ترکیب مبانی نظری و نتایج مطالعات مستقل در این زمینه، به چنین چارچوبی در تدوین الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی دست یافت. بر اساس هدف اصلی مقاله، چارچوب مفهومی برای اجرای تحقیق طراحی شده است و پس از مطالعه الگوهای مختلف شایستگی‌های مدیران و بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه شده در این مدل‌ها و همچنین تحلیل محتوای متون مورد مطالعه و در نهایت استفاده از نظر خبرگان طراحی و بومی‌سازی شده است. در مرحله نخست این چارچوب با سه بُعد شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای طراحی شده است. در ادامه هریک از این شایستگی‌ها به زیرمقوله‌هایی تقسیم شده‌اند. بُعد شایستگی‌های عمومی شامل سه مؤلفه شایستگی‌های ادراکی، اقتضایی و اجرایی، بُعد شایستگی‌های اجتماعی شامل سه مؤلفه کارگروهي، رهبري و شبکه‌سازي و بُعد شایستگی‌های وظیفه‌ای در چهار مؤلفه شایستگی‌های مدیریت رابطه سازمان - عموم<sup>۲</sup>، مدیریت رویداد، مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت وجهه تقسیم‌بندی شده است. همچنین ۱۱۳

1. Sinnott

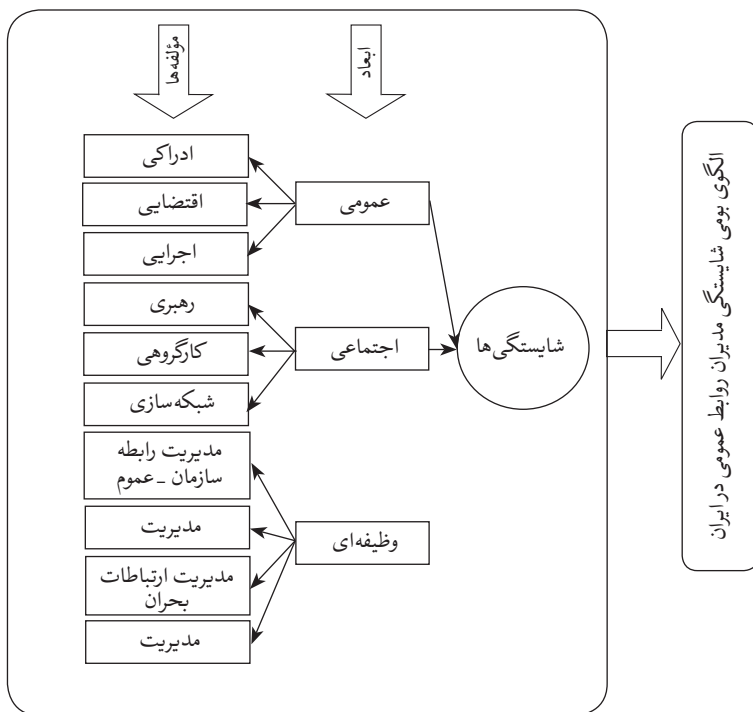
2. Managing organization-public relationships



شاخص محوری شایستگی های بومی مدیران روابط عمومی در را در چارچوب این سه بعد و ده مؤلفه طبقه بندی شده اند.

ابعاد چارچوب مفهومی از الگوی شایستگی تیم مدیران اجرایی دانش بنیان جان بریکمن (۲۰۰۷) و مؤلفه ها و شاخص ها از الگوهای شایستگی ملی و بین المللی مدل ارتباطات یکپارچه الیور (۲۰۰۶) و مبانی علمی علوم ارتباطات و روابط عمومی استخراج شده است. رویکرد تعیین شایستگی این مقاله ترکیبی است از مطالعه الگوهای خارجی و داخلی که با استفاده از نظرات خبرگان از طریق تشکیل گروه کانونی طراحی شده است.

تصویر شماره ۱. الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی در ایران





## روش پژوهش

مقاله حاضر از نظر روش با استفاده از روش گروه کانونی<sup>۱</sup>، روشی کیفی و از نظر نوع، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و صاحب نظران علمی و تجربی حوزه‌های علوم ارتباطات، روابط عمومی و مدیریت هستند که تحقیق با نمونه‌ای به تعداد ۱۵ نفر شامل ۱۳ نفر از خبرگان ملی و دو نفر از خبرگان بین‌المللی، به عنوان اعضای گروه کانونی اجرا شد که به روش قضاوتی هدفمند انتخاب شدند.

از نظر استروبریت و کارپنتر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) گروه کانونی یک جلسه مصاحبه گروهی نیمه ساختاری است که به وسیله رهبر گروه هدایت و در شرایط غیررسمی با هدف گردآوری اطلاعات در مورد عنوانی خاص برگزار می‌شود. خصوصیت اصلی‌ای که گروه متمرکز را متمایز می‌سازد، آگاهی و اطلاعاتی است که از طریق تعامل بین شرکت‌کنندگان ایجاد می‌شود (خسروی و عابدی، ۱۳۸۹: ۲۰). گروه کانونی مجازی<sup>۳</sup> با پیشرفت فناوری‌های نوین ارتباطی و پیدایش شبکه‌های ارتباطی جهانی (اینترنت) به سرعت به عنوان شیوه پژوهشی جایگزینی برای گروه‌های کانونی سنتی مطرح شدند (حسینی، ۱۳۹۴: ۲۳). به اعتقاد کالدر<sup>۴</sup> (۱۹۷۷)، زمانی که گروه‌های کانونی برای دستیابی به دانش کیفی اکتشافی تشکیل می‌شوند، فرایند تولید سازه را تسهیل می‌کنند. در مقاله حاضر نیز از گروه کانونی برای ایجاد چارچوب شایستگی‌های مدیران روابط عمومی به عنوان سازه‌ای که می‌تواند با سایر پژوهش‌های کمی و کیفی توسعه یابد، استفاده شده است (حسینی، ۱۳۹۴: ۴۰). در این مقاله با تشکیل گروه کانونی به دو شیوه حضور و مجازی، خبرگان علمی و تجربی ملی و بین‌المللی ابتدا درباره ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب مفهومی بحث کردند که با انجام اصلاحاتی، مورد تأیید قرار گرفتند. سپس درباره شاخص‌های تعریف شده برای هر یک از مؤلفه‌های چارچوب مفهومی بحث و تبادل نظر شد و در نهایت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب شایستگی مدیران روابط عمومی به صورتی که در مقاله آمده است، تأیید شد. گروه کانونی در دو فاز اجرا شد: در فاز نخست با تشکیل جلسه حضوری گروه و شرکت ۱۳ نفر از خبرگان داخلی، چارچوبی مفهومی در قالب پرسشنامه‌ای با سه بعد و ۱۱ مؤلفه در اختیار آن‌ها قرار گرفت. با بحث و تبادل نظر درباره ابعاد و مؤلفه‌ها، اصلاحاتی روی آن‌ها صورت گرفت و به تأیید

1. Focus Group
2. Streubert Speziale & Carpenter Rinaldi
3. virtual focus groups
4. Calder





اعضا رسید. در فاز دوم، پرسشنامه‌ای با ۱۴۴ شاخص (سنجه یا عبارت) برای اندازه‌گیری ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران روابط عمومی طراحی شد و مورد استفاده قرار گرفت. براساس نظر خبرگان ملی، ۴۳ شاخص حذف و ۱۸ شاخص دیگر جایگزین شد.

همچنین با توجه به اینکه حرفه روابط عمومی حرفه‌ای بین‌المللی است، با ده نفر از استادان علوم ارتباطات و روابط عمومی که پژوهش‌هایی را در زمینه شایستگی‌های مدیران ارتباطات انجام داده بودند، از طریق ایمیل مکاتبه و از آنان خواسته شد به‌عنوان خبره گروه کانونی، در این مقاله مشارکت کنند. در نهایت دو تن از استادان (پروفسور جیمز گرونیک<sup>۱</sup> از دانشگاه مریلند آمریکا و صاحب نظریه تعالی<sup>۲</sup> در روابط عمومی و خانم پروفسور آن گرگوری<sup>۳</sup> از دانشگاه هادرسفیلد انگلستان) اعلام آمادگی کردند و با تشکیل گروه کانونی مجازی از طریق مکاتبه‌ها و بحث و تبادل نظرهای اینترنتی درباره ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب مفهومی مقاله اظهار نظر کردند. از آنجاکه امکان برگزاری جلسه همزمان بین خبرگان ملی و بین‌المللی فراهم نبود، نظرهای خبرگان بین‌المللی به اطلاع خبرگان ملی رسید. در این میان، مؤلفه «مدیریت رابطه سازمان - عموم» با پیشنهاد پروفسور جیمز گرونیک جایگزین مؤلفه‌های مدیریت ارتباطات و اطلاعات و مدیریت افکار عمومی شد و شش شاخص دیگر نیز با نظر خبرگان بین‌المللی و تأیید خبرگان ملی حذف شد. در نهایت با تلفیق نظرها و دیدگاه‌های اعضای گروه کانونی ملی و بین‌المللی، چارچوب شایستگی مدیران روابط عمومی شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به صورتی که در مقاله آمده است، مورد تأیید قرار گرفت.

از آنجاکه هدف تحقیق با گروه کانونی، پرسیدن درباره «چرایی» است تا «چه تعدادی» (یعنی هدف بیشتر تولید فرضیه‌هاست تا اثبات معرف بودن آن‌ها) مورد تردید قرار گرفتن پایایی اهمیت چندانی ندارد. از سوی دیگر، از آنجاکه بافت‌های موقعیتی و شرایط پیرامون نقش مهمی در شکل‌گیری واکنش‌های افراد گروه ایفا می‌کنند، نمی‌توان مانند پژوهش‌های کمی پایایی را مورد بررسی قرار داد. گلامن (۱۹۶۲) اظهار می‌کند یکی از نگرانی‌های همیشگی محقق، مشکل اعتبار است. گروه‌های کانونی مانند سایر شیوه‌های تحقیق کیفی با عوامل بازدارنده‌ای مواجه هستند. وی براساس تجربه‌های خویش درباره گروه‌های کانونی نتیجه می‌گیرد کاهش ناهمخوانی بین نگرش افراد و رفتار واقعی آنان، براعتبار مستدل شیوه پژوهشی دلالت دارد (حسینی، ۱۳۹۴: ۴۲).

1. James Grunig
2. Excellence theory
3. Anne Gregory

## یافته‌های پژوهش

### الف) یافته‌های توصیفی

ویژگی‌های جامعه آماری از نظر میزان تحصیلات، جنسیت، سابقه کار و تخصص به شرح زیر است:

جدول شماره ۱. ویژگی‌های پاسخگویان بر حسب سن

ردیف	سن	فراوانی	درصد
۱	زیر ۲۵ سال	۰	۰
۲	۲۵-۳۵ سال	۰	۰
۳	۳۶-۵۵ سال	۸	۶۶
۴	بالای ۵۵ سال	۷	۳۴
	جمع	۱۵	۱۰۰

جدول شماره ۲. ویژگی‌های پاسخگویان بر حسب رشته تحصیلی

ردیف	رشته تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	علوم ارتباطات و روابط عمومی	۹	۵۰
۲	مدیریت	۴	۳۴
۳	سایر رشته‌های علوم انسانی	۲	۱۶
	جمع	۱۵	۱۰۰

جدول شماره ۳. ویژگی‌های پاسخگویان بر حسب سطح تحصیلات

ردیف	سطح تحصیلات	فراوانی	درصد	تجربه عملی <sup>۱</sup>
۱	کارشناسی ارشد	۳	۲۵	۳
۲	دانشجوی دکترای تخصصی	۲	۱۶	۱
۳	دکترای تخصصی	۱۰	۵۹	۴
	جمع	۱۵	۱۰۰	۸



## ب) یافته‌های استنباطی

گروه کانونی در فاز نخست با بررسی ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب مفهومی اولیه، ابعاد چارچوب را تأیید کردند. پس از بحث و تبادل نظر بین اعضای گروه کانونی ملی و بین‌المللی در خصوص مؤلفه‌های چارچوب مفهومی، مؤلفه‌های «مدیریت افکار عمومی» و «مدیریت ارتباطات و اطلاعات» حذف شدند و سایر مؤلفه‌های استخراج شده مورد تأیید اعضا قرار گرفت. در فاز دوم از ۱۴۴ شاخص مورد بررسی، ۱۰۱ شاخص تأیید و ۴۱ شاخص حذف شدند. ۱۸ شاخص دیگر حسب نظر خبرگان اضافه شد. پس از بحث و تبادل نظرهای بعدی با خبرگان ملی و بین‌المللی گروه کانونی، در شش شاخص، ادغام شاخص‌ها یا حذف آن‌ها به دلیل همپوشانی مفهومی با برخی شاخص‌ها و عدم تأیید اصلاحیه صورت پذیرفت. در نهایت چارچوب مفهومی شایستگی مدیر روابط عمومی با تأیید اعضای گروه کانونی شامل سه بُعد، ده مؤلفه و صد و سیزده شاخص ارائه شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل گروه کانونی به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها در جدول‌های زیر آمده است:

### ۱. شایستگی‌های عمومی<sup>۱</sup>

جدول شماره ۴. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد شایستگی‌های عمومی

مؤلفه	شاخص‌ها
ادراکی	آینده‌نگری، تفکر نظام‌مند، خلاقیت، نکته‌سنجی و باریک‌بینی، توانایی تحلیل، درک ویژگی‌های تعامل با محیط بزرگ‌تر خارجی، توانایی درک مطلب، هوش فرهنگی، هوش عاطفی
اقتضایی	آگاهی از روندهای بین‌المللی، آگاهی از سیاست‌های حاکم در سطح ملی، آگاهی‌های شغلی، انعطاف‌پذیری، ارائه پاسخ‌های منطبق با تغییرات غیرمنتظره
اجرائی	تفکر علمی مدیریت، مدیریت عملکرد، مدیریت دانش، تفکر استراتژیک، طراحی برنامه برای روابط عمومی، مدیریت تعارض و حل مسئله، وظیفه‌گرایی، قدرت تصمیم‌گیری، قدرت اقدام، هدف‌گرایی، پشتکار و جدیت، پیگیری و نتیجه‌گرایی، توانایی تأمین منابع، توانایی برنامه‌ریزی، توانایی مدیریت زمان، داشتن تحصیلات عالی مرتبط با شغل، آشنایی با قوانین دولتی و اسناد بالادستی ملی، توانایی تحقیق، داشتن ذهن جستجوگر



فصلنامه علمی-پژوهشی

۱۴۰

دوره نهم  
شماره ۱  
زمستان ۱۳۹۵

جدول شماره ۵. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد شایستگی‌های اجتماعی

مؤلفه	شاخص‌ها
کار گروهی	ارتباط مؤثر با دیگران، به‌اشتراک‌گذاری دانش، اعتماد به دیگران، تقسیم متناسب کار، توانایی یادگیری مستمر، یادگیری محیطی، انگیزه و انرژی
رهبری	استفاده مناسب از ابزارهای تشویق، انگیزش اثربخش، بهبود مستمر عملکرد، گوش دادن فعال، همدلی، توسعه دیگران، خودمدیریتی، باحیابودن، توسعه فردی، عزت نفس، اخلاق‌گرایی، امانت داری و رازداری، حُسن شهرت، تقوا، وفاداری و قابلیت اعتماد، تأثیرگذاری و نفوذ
شبکه‌سازی	شبکه‌سازی در سطح درون سازمان، شبکه‌سازی در سطح ملی، ارتباط با ذی‌نفعان

۳. شایستگی‌های وظیفه‌ای<sup>۲</sup>

جدول شماره ۶. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد شایستگی‌های وظیفه‌ای

مؤلفه	شاخص‌ها
	الف) رابطه بین فردی: هوش اجتماعی، توانایی رایزنی، مذاکره و گفت‌وگو، داشتن مهارت‌های ارتباطات کلامی و غیرکلامی و به‌کارگیری آن‌ها، ایجاد و حفظ اعتماد در کارکنان و مدیریت سازمان، برقراری ارتباطات داخلی با کارکنان، قدرت بیان صریح مطالب به مدیریت
	ب) رابطه اجتماعی: مسئولیت اجتماعی، درک مفهوم افکار عمومی، توانایی ایجاد درک متقابل در رابطه، برقراری ارتباط دوسویه و تعاملی، حفظ منافع دوسویه سازمان و مخاطب، ایجاد و حفظ اعتماد در مخاطبان، گشودگی، متعهدبودن، آشنایی با علوم اجتماعی، شفافیت، توجه به ارزش‌های فرهنگی جامعه
مدیریت رابطه سازمان - عموم	ج) شایستگی‌های رابطه حرفه‌ای: مفهوم مدیریت رابطه بین سازمان - عموم کلیدی آن، درک مفهوم مدیریت ارتباطات و اطلاعات، درک مدل‌ها و تئوری‌های ارتباطات، دانش تکنیک‌های ارتباطی و نحوه به‌کارگیری آن‌ها، دانش تهیه طرح اطلاع‌رسانی همگانی، مهارت برقراری ارتباط با رسانه‌ها، توانایی نوشتن خلاق، دانش نرم‌افزارهای نوین ارتباطی، توانایی مدیریت شبکه‌های اجتماعی، انتشار دقیق اطلاعات، رعایت کپی‌رایت و برشماری منابع در بیان اطلاعات، آشنایی با انواع محتواها و فرایندهای تولید آن در روابط عمومی (فضاهای واقعی و مجازی)، سواد اطلاعاتی، شناخت گفتمان‌های خاص سازمان، توانایی ایجاد گفتمان، توانایی برقراری ارتباط با دولت، توانایی مخاطب‌شناسی و آگاهی از نیازهای آن‌ها، توانایی ارائه راهکار مؤثر به مخاطب، پشتیبانی از جریان آزاد اطلاعات، توانایی سخن‌گویی، توانایی خلق کنش یا عمل موردنظر در مخاطب، توانایی هدایت افکار عمومی هدف
مدیریت رویداد	درک مفهوم مدیریت رویداد، توانایی طراحی فرایندهای کاری، آشنایی با اصول سواد بصری، توانایی تدوین بودجه رویداد، توانایی شناسایی و مشارکت در رویدادهای ملی و بین‌المللی مرتبط با سازمان
مدیریت ارتباطات بحران	درک مفهوم ارتباطات بحران، دانش روش‌های اطلاع‌یابی بحران، دانش روش‌های اطلاع‌رسانی بحران، توانایی پیش‌بینی زمینه بحران‌های سازمان، توانایی هدایت و کنترل بحران، توانایی قضاوت، وقت‌شناسی و تصمیم‌گیری، توانایی تولید گزارش‌های تحلیلی پس از بحران
مدیریت وجهه	درک مفهوم مدیریت وجهه، درک ویژگی‌های استراتژیک سازمان، توانایی تدوین طرح‌های ایجاد تصویر مثبت سازمان در افکار عمومی هدف، توانایی ارزیابی تصویر سازمان در افکار عمومی، توانایی حمایت از اعتبار و خوش‌نامی سازمان

1. Social competencies
2. Functional competencies



## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور شناسایی، اعتبارسنجی و بومی‌سازی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران روابط عمومی انجام شده است. ابعاد نظری چارچوب در سه بعد عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای و ده مؤلفه ادراکی، اقتضایی، اجرایی، کارگروهي، رهبري، شبکه‌سازي، مدیریت رابطه سازمان - عموم، مدیریت رویداد، مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت وجهه طبقه‌بندی شد. از آنجاکه ابعاد مدل بر اساس تعاریف شایستگی و سایر الگوها به دست آمده‌اند، تغییرناپذیرند و آنچه تغییر می‌کند، شاخص‌ها هستند. بر همین اساس، اعتبارسنجی و بومی‌سازی شاخص‌های ابعاد الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی از اساتید و خبرگان صاحب‌نظر، با تشکیل گروه کانونی انجام شد. در نتیجه یافته‌های حاصل از این پژوهش، ۱۱۳ شاخص با بحث و تبادل نظر در دو مرحله گروه کانونی تأیید شد. نتایج حاصل از این پژوهش به شرح زیر است:

۱. شاخص‌یابی شایستگی مدیران روابط عمومی که هدف اصلی این پژوهش بوده است، از طریق تشکیل گروه کانونی ملی و بین‌المللی صورت گرفت و شاخص‌های نامناسب یا دارای همپوشانی معنایی تعیین و چارچوب پژوهش با شاخص‌هایی کاملاً توانا ارائه شد.

۲. به دلیل تأیید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در گروه کانونی، نتیجه‌گیری برای نتایجی که تحلیل شد قابل استنباط است و این امر زمینه پژوهش بعدی یعنی تدوین الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی را فراهم کرد.

در پایان، پیشنهادهای زیر برخاسته از نتایج پژوهش برای علاقه‌مندان به پژوهش در این حوزه و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان حوزه روابط عمومی در دو بخش علمی - آموزشی و اجرایی ارائه می‌شود:

۱. سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی می‌توانند بر اساس چارچوب طراحی شده حاضر، مدیران روابط عمومی خود را بر اساس رویکردهای قابلیت‌مبنا، مورد ارزیابی قرار داده و با مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، شایستگی‌های مورد نیاز برای ارتقای عملکرد آن‌ها را شناسایی کنند و سپس بر اساس نتایج به دست آمده به آموزش آنان بپردازند.

۲. سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در جذب و انتصاب مدیران روابط عمومی از چارچوب مفهومی حاضر برای ارزیابی و شناسایی شایستگی‌های آن‌ها استفاده کنند.

۳. تأثیر چارچوب مفهومی پژوهش حاضر در عملکرد روابط عمومی‌ها توسط پژوهشگران علوم ارتباطات قابل بررسی است.



دستگاه‌های اجرایی در صورت استفاده از چارچوب حاضر باید قابلیت‌های خاص سازمان را نیز در نظر بگیرند. همچنین باید طراحی دوره‌های آموزشی مدیران روابط عمومی بر اساس الگوی شایستگی حرفه‌ای برنامه‌ریزی شود تا این آموزش‌ها ضمن برخورداری از هدفمندی بیشتر، به ارتقا و بهبود عملکرد مدیران روابط عمومی بیانجامد. با توجه به اینکه چارچوب حاضر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی را به صورت عام ارائه داده است، محققان آینده می‌توانند الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران روابط عمومی را به صورت اختصاصی برای هر سازمان و بخش خاص طراحی کنند.



## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ و غفاری، عباس (۱۳۸۵). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- اسمیت، رونالد دی. (۲۰۰۵). برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی (مترجم: سید محمد اعرابی و فرشاد جلالی). تهران: پژوهشکده مدیریت سما و روابط عمومی وزارت نفت.
- اقتداری، علی محمد (۱۳۶۸). سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی (چاپ بیست و یکم). تهران: مولی.
- بابایی زکلیلی، محمدعلی (۱۳۸۵). طراحی نظام جامع توسعه مدیران: تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. مقاله منتشرشده در: سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی (صص ۳۲-۱۱). تهران: مؤسسه مطالعات و بهره‌وری نیروی انسانی.
- حسینی، مریم (۱۳۹۴). معرفی روش گروه کانونی و کاربرد آن در تحقیقات. تهران: مرکز پژوهش و سنجش افکار صداوسیما.
- خسروی، شراره؛ عابد سعیدی، ژیللا (۱۳۸۹). گروه متمرکز، روشی برای گردآوری اطلاعات. نشریه پرستاری ایران، ۲۳ (۶۸)، ۳۰-۱۹.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۱)، ۱۳۹-۹۵.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ و حجازی، الهه (۱۳۸۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.
- سکاران، اوما (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در مدیریت (چاپ پنجم؛ مترجم: محمد صائبی و محمود شیرازی). تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- نیرومند، پوران‌دخت (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران شرکت‌های فناوری‌بنیان (رساله منتشرنشده دکتری). گروه مدیریت فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- نیرومند، پوران‌دخت؛ و رنجبر، محبوبه (۱۳۸۹). نقش آموزش‌های شایستگی و مهارتی در توسعه قابلیت‌های فناوری شرکت‌های فناوری بنیان. مقاله منتشرشده در: چهارمین همایش ملی مدیریت تکنولوژی. تهران: انجمن مدیریت تکنولوژی.
- ویلکاکس، دنیس؛ کمرون، کلنت تی؛ آولت، فیلیپ اچ؛ و ایچی، ورن کی (۱۳۸۶). روابط عمومی: نقش، فرایند و استراتژی (جلد اول؛ مترجم: سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الیور، ساندر (۱۳۸۸). استراتژی روابط عمومی. (مترجم: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.







- Berger, B. K., & Meng, J. (2010). Public relations practitioners and the leadership challenge. In: R. L. Heath, (Ed.), *The SAGE handbook of public relations* (2<sup>nd</sup>ed.). Vol. 2; 421-434. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brinckmann, J. (2007). *Competence of top management teams and success of new technology-based firms*. Frankfurt: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Broom, G. M. (2009). *Cutlip & center's effective public relations* (10<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Calder, B. J. (1997). Focus groups and the nature of qualitative marketing research. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 353-364. doi: 10.2307/3150774
- Cardy, L. R., Selvarajan, T. T. (2006). *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*. *Business Horizons*, 49 (3). 235-245.
- Dulewicz, V. (1989). Assessment centres as the route to competence. *Personnel Management*, 21(11), 56-59.
- Fogg, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New York: American Management Association.
- Goldman, A. E. (1962). The group depth interview. *Journal of Marketing*, 26, 61-68. doi: 10.2307/1248305
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt Rinehart & Winston, Austin, TX.
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.). (2015). *Routledge handbook of strategic communication*. New York, NY: Routledge.
- Kiesnbauer, J., & Zerfass, A. (2015). *Today's and tomorrow's challenges in public relations: Comparing the views of chief communication officers and next generation leaders*. *Public Relations Review* (2015). doi: 10.1016/j.pubrev.2015.05.013
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35 (1), 7-18. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28 (1), 1-14. doi: 10.1037/h0034092
- Sha, B. L. (2011). Practice analysis: Professional competencies and work categories in public relations today. *Public Relations Review*, 37 (3), 187-196. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.04.005
- Sinnot, G., Madison, G. H., & Pataki, G. E. (2002). *Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning work groups*. New York State Governor's Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.

- Siriwardane, H. P., Low, K. Y., & Blietz, D. (2015). Making entry-level accountants better communicators: A Singapore-based study of communication tasks, skills, and attributes. *Journal of Accounting Education*, 33 (4), 332-347. doi: 10.1016/j.jaccedu.2015.08.001
- Streubert Speziale, H. J., & Carpenter Rinaldi, D. (2007). *Qualitative research in nursing: advancing the humanistic imperative* (4<sup>th</sup> ed.). Philadelphia: Lippincott-Williams & Wilkins.
- Williams, A. T. (Aug. 11, 2014). *The growing pay gap between journalism and public relations*. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/08/11/the-growing-pay-gap-between-journalism-and-public-relations/>
- Woodruffe, C. (1992). What is meant by competency?. In: R. Boam, & P. Sparrow, (Eds.), *Designing and achieving competency*, New York: McGraw-Hill.



فصلنامه علمی - پژوهشی

۱۴۶

دوره نهم

شماره ۱

زمستان ۱۳۹۵

# A Competency Model for Public Relations Managers through the Use of Theoretical Approaches from Management and Communication Sciences

Mahdokht Brojerdi Alavi<sup>1</sup>, Mohammad Mahdi Forghani<sup>2</sup>, Mahboubeh Ranjbar<sup>3</sup>

Received: Oct. 25, 2016; Accepted: Dec. 26, 2016

## Abstract

Extensive changes in today's world, especially in the field of communications, has brought to the fore the role of public relations. This field requires professional experts with specific competences in each of its sub-sectors. Managers are always the most important people of an organization, within which the role of public relations managers is of paramount importance. The main aim of this article is to present a conceptual framework of managers' competency model of public relations by using theoretical approaches to management and communication science. In pursuit of this goal, the article proceeds in two steps. First, the design of the initial conceptual framework for the research and secondly, measurement of the conceptual framework validity. We referred to academic literature and surveyed the employment indices of the focus group for managers. Firstly, we extracted dimensions, factors and indicators from patterns of national and international competence, and secondly we surveyed and verified the validity of the theoretical framework in consultation with communication science and public relation experts. The statistical population consisted of experts in communication science, public relations and management. A focus groups was put together 15-strong focus group, which was selected from the statistical population through the use of the judgmental method, arrived at the indicators and the factors after going through two steps of confirmation of dimensions and components of the conceptual framework. Because of the increased importance of the role of public relations in communication competence and organizational success, the conceptual framework put forward in this article can be of use to managers of organizations.

*Keywords:* competency, competency model, public relations, focus group.

1. Associate Professor, Allameh Tabatabai University, Faculty of Communication Sciences, Tehran, Iran (Corresponding Author). Email: brojerdi@atu.ac.ir

2. Associate Professor, Allameh Tabatabai University, Faculty of Communication Sciences, Tehran, Iran. Email: forghani@atu.ac.ir

3. PhD Candidate at Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. Email: m.ranjbar@atu.ac.ir



## Bibliography

- Abolalaei, B., & Ghaffari, A. (1385/2006). *Modirān-e āyande: Mabāni-ye nazari va tajārob-e amali-ye barnāmerhā-ye estēdādyābi va jānešinparvari-ye modirān* [Future managers: Theoretical and practical experiences talent and succession management programs]. Tehran, Iran: Sāzmān-e Modiriyat-e San'ati/Industrial Management Institute
- Smith, R. D. (2005). *Barnāmerizi-ye esterejic-e ravābet omumi* [Strategic planning for public relations] (S. M. Arabi, & F. Jalali, Trans.). Tehran, Iran: Pažuheškade-ye Modiriyat-e Samā va Ravābet Omumi-ye Vezārat-e Naft/Institute of Management and Public Relations of the Ministry of Petroleum Sama.**
- Eghtedari, A. M. (1368/1990). *Sāzmān va modiriyat: Sistem va raftār-e sāzmāni* [Organization and management: Systems and organizational behavior] (21st ed.). Tehran, Iran: Mowlavi.
- Oliver, S. (1388/2009). *Estrategy-ye ravābet omumi* [Public relations strategy] (S. M. Arabi, & M. Fayazi, Trans.). Tehran, Iran: Daftar-e Pažuhešhā-ye Farhangi/Cultural Research Office.
- Babaei Zaklili, M. A. (1385/2006). Tarrāhi-ye nezām-e jāme'-e towsē-ye modirān (tajrobe dar sāzmān-e gostareš va nowsāzi-ye sanāyēe Iran) [A comprehensive system designed development manager (industrial development and renovation organization of Iran experience)]. In: *3rd International Conference on Human Resource Development* (pp. 11-32), Tehran, Iran: Mo'assese-ye Motāle'āt va Bahrevari-ye Niru-ye Ensāni/Institute for The Study and Human Resource Productivity.
- Hosseini, M. (1394/2015). *Mo'arrefi-ye raveš-e goruh-e kānuni va kārbord-e ān dar tahqiqāt* [Present the method and its application in research focus groups]. Tehran, Iran: Markaz-e Pažuheš va Sanješ-e Afkār-e Sedā va Simā/IRIB Research Center and Opinion Surveys.
- Khosravi, Sh., & Abed saeedi, Zh. (1389/2010). Goruh-e motemarkez, raveši barāye gerdāvare-ye ettelāāt [Focus groups, a method of data collection]. *Iranian Journal of Nursing*, 23(68), 19-30.
- Zahedi, Sh., & Sheikh, E. (1389/2010). Olgu-ye qābeliyathā-ye rāhbordi-ye modirān-e miyāni-ye dolati [Intergovernmental strategic capabilities model managers]. *Journal of Motāle'āt-e Modiriyat-e Rāhbordi/Strategic Management Studies*, 1(1), 95-139.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (1380/2001). *Ravešhā-ye tahqiq dar olum-e raftāri* [Methods of research in behavioral sciences]. Tehran, Iran: Āgāh.
- Sekaran, U. (1386/2007). *Ravešhā-ye tahqiq dar modiriyat* [Research methods for busihess: a skill-building approach (5th ed.; M. Saebi, & M. Shirazi, Trans.). Tehran, Iran: Mo'assese-ye Āli-ye Āmuzeš va Pažuheš-e Modiriyat va Barnāmerizi/Higher Institute of Management and Planning Education and Research.



- Niroomand, P. (1392/2013). *Olgu-ye šayestegi-ye modirān-e šerkathā-ye fanāvāri bonyān* [Competency model for technologies based company managers] (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.
- Niroomand, P., & Ranjbar, M. (1389/2010). Naqš-e āmuzešhā-ye šayestegi va mahārati dar towse'e-ye qābeliyathā-ye fanāvāri-ye šerkathā-ye fanāvāri bonyān [The role of training competencies and skills in the development of technology companies based on technologies capabilities]. *4th hamāyeš-e melli-ye modiriyat-e technology* [Fourth national conference on management of technology], Tehran, Iran: Anjoman-e Modiriyat-e Technology/Technology Management Association.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H., & Agee, W. K. (1386/1989). Ravābet omumi: Naqš, farāyand va strategy [Public relations: Strategies and tactics] (Vol. 1; Arabi, S. M., & D. Izadi, Trans.). Tehran, Iran: Daftar-e Pažuhešhā-ye Farhangi/Cultural Research Office.
- Berger, B. K., & Meng, J. (2010). Public relations practitioners and the leadership challenge. In: R. L. Heath, (Ed.), *The SAGE handbook of public relations* (2nd ed.; Vol. 2; pp. 421-434), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brinckmann, J. (2007). *Competence of top management teams and success of new technology-based firms*. Frankfurt: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Broom, G. M. (2009). *Cutlip & center's effective public relations* (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Calder, B. J. (1997). Focus groups and the nature of qualitative marketing research. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 353-364. doi: 10.2307/3150774
- Cardy, L. R., Selvarajan, T. T. (2006). *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*. *Business Horizons*, 49(3), pp. 235-245.
- Dulewicz, V. (1989). *Assessment centers as the route to competence*. *Personnel Management*, (pp. 56-59).
- Fogg, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New York: American Management Association.
- Goldman, A. E. (1962). The group depth interview. *Journal of Marketing*, 26, 61-68.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt Rinehart & Winston, Austin, TX.
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.). (2015). *Routledge handbook of strategic communication*. New York, NY: Routledge.
- Kiesenbauer, J., & Zerfass, A. (2015). *Today's and tomorrow's challenges in public relations: Comparing the views of chief communication officers and next generation leaders*. *Public Relations Review* (2015). doi: 10.1016/j.pubrev.2015.05.013





- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist* *American Psychologist*, 28(1), 1-14. doi: 10.1037/h0034092
- Sha, B. L. (2011). Practice analysis: Professional competencies and work categories in public relations today. *Public Relations Review*, 37 (3), 187– 196. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.04.005
- Sinnot, G., Madison, G. H., & Pataki, G. E. (2002). *Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning work groups*. New York State Governor's Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
- Siriwardane, H. P., Low, K. Y., & Blietz, D. (2015). Making entry-level accountants better communicators: A Singapore-based study of communication tasks, skills, and attributes. *Journal of Accounting Education*, 33(4), 332-347. doi: 10.1016/j.jaccedu.2015.08.001
- Streubert Speziale, H. J., & Carpenter Rinaldi, D. (2007). *Qualitative research in nursing: advancing the humanistic imperative* (4th ed.). Philadelphia: Lippincott-Williams & Wilkins.
- Williams, A. T. (Aug. 11, 2014). *The growing pay gap between journalism and public relations*. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/08/11/the-growing-pay-gap-between-journalism-and-public-relations/>
- Woodruffe, C. (1992). What is meant by competency?. In: R. Boam, & P. Sparrow, (Eds.), *Designing and achieving competency*, New York: McGraw-Hill.

### COPYRIGHTS

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to the ISIH Journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution.

License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### HOW TO CITE THIS ARTICLE

Brojerdi Alavi, M., Forghani, M., & Ranjbar, M. (2017). A competency model for public relations managers through the use of theoretical approaches from management and communication sciences. *Journal of Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 9(1), 129-146. doi: 10.22035/isih.2017.236



چگونه به این مقاله استناد کنیم:

بروجردی علوی، مهدخت؛ فرقانی، محمدمهدی؛ و رنجبر، محبوبه (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره‌مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و ارتباطات. *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۹(۱)، ۱۲۹-۱۴۶. doi: 10.22035/isih.2017.236

[http://www.isih.ir/article\\_236.html](http://www.isih.ir/article_236.html)