



نخستین همایش بررسی نقش روابط عمومی

در صنعت بانکداری

تهران - ۲۵ مرداد ماه ۱۳۹۴

مسئولیت اجتماعی سازمانها - نقش مدیریت روابط عمومی

**شفافیت، اعتماد و خوشنامی**

سید مسعود همایونفر

## مسئولیت اجتماعی

- شرکتهای موفق به یک جامعه سالم نیاز دارند و همزمان، یک جامعه سالم نیز به شرکتهای موفق نیازمند است .
- مسئولیت اجتماعی شرکتی، بر این پایه استوار است که شرکت، مخلوق جامعه است، در نتیجه برای تحقق اهداف جامعه، مسئولیت دارد .
- مسئولیت اجتماعی یک شرکت، از فعالیتها و وظایف اقتصادی آن جدایی ناپذیر است.

## مقایسه تولید ناخالص داخلی کشورها با درآمد شرکت های بزرگ

<u>Country/Company</u>	<u>GDP/Revenues (\$ bil)</u>	<u>Global 500 Rank</u>
• United States	\$13,202	N/A
• Japan	4,340	N/A
• Germany	2,907	N/A
• China	2,668	N/A
<b>22. Exxon Mobil</b>	<b>340</b>	<b>1</b>
23. Poland	339	N/A
24. Austria	322	N/A
<b>25. Wal-Mart</b>	<b>315</b>	<b>2</b>
26. Norway	310	N/A
27. Saudi Arabia	310	N/A
<b>28. Royal Dutch Shell</b>	<b>307</b>	<b>3</b>
29, Denmark	275	N/A
<b>30. BP</b>	<b>268</b>	<b>4</b>

# CSR تحول دیدگاه های

مدل اقتصادی

مدل قانونی

مدل اجتماعی



# روش های برخورد بنگاهها با CSR

---

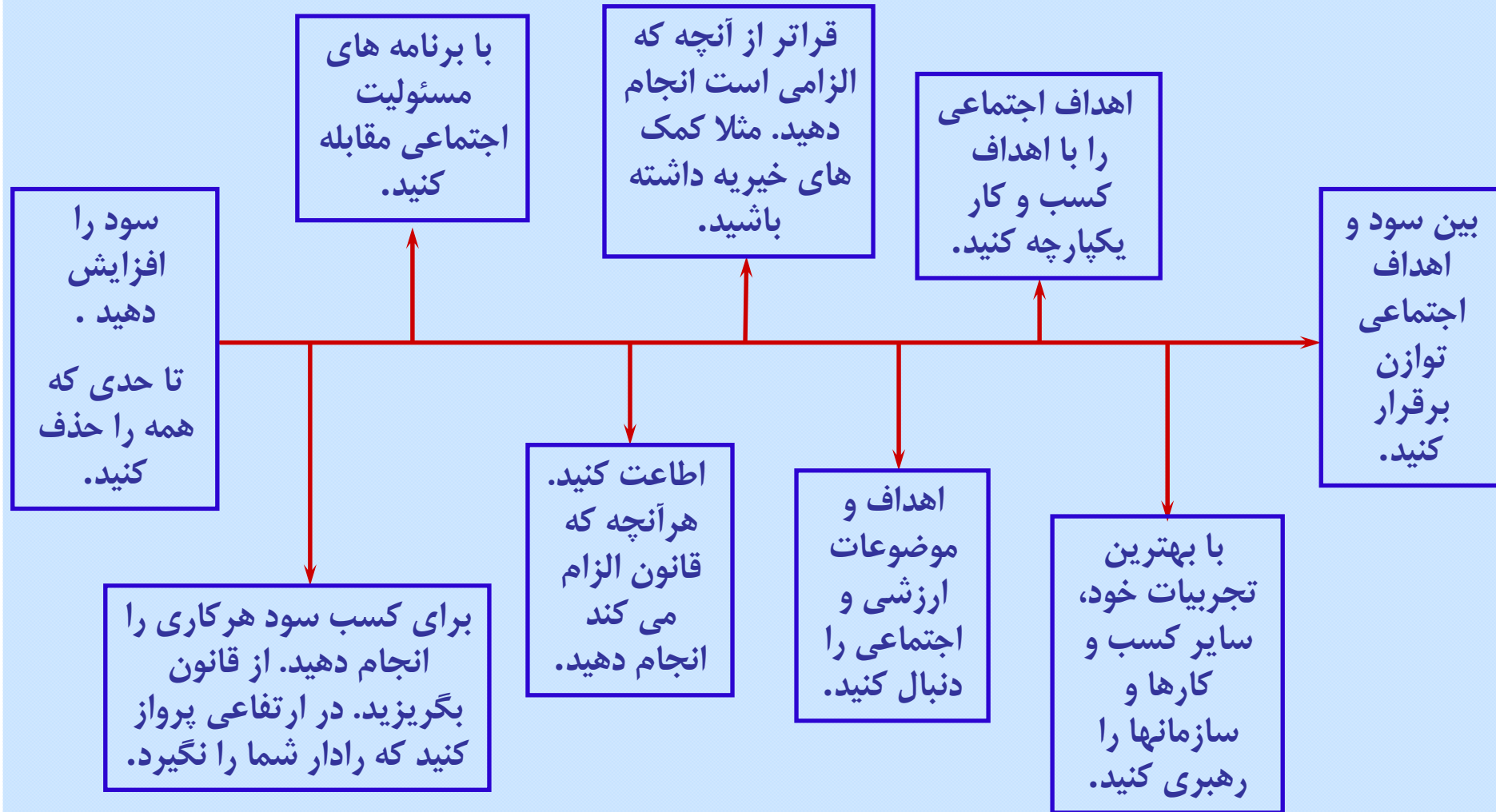
رویکرد تدافعی

رویکرد هزینه - فایده

رویکرد استراتژیک

رویکرد نوآوری و یادگیری

# روند پذیرش مسئولیت اجتماعی



## Post-Enron/WorldCom environment فضای پس از انرون و ورلد کام

پنج نکته مهم برای اطمینان از کسب موفقیت  
بناگاهها:



❖ دستیابی به یک اجماع جدید در ارتباط با فلسفه  
ایجاد بناگاه و ارزش های حاکم بر آن؛

❖ تبیین نقش سود در معادلات کسب و کار؛

❖ تبیین تفاوت اهداف، ارزش ها و رفتارهای قدیم و  
جدید؛

❖ تنظیم الگوهای شخصیتی مستحکم؛

❖ بازنگری در نظام های ارزیابی و پاداش مدیران.

## دیدگاه دستاوردهای سه گانه

مسئولیت اجتماعی بنگاه

دستاوردهای اقتصادی

دستاوردهای اجتماعی

دستاوردهای زیست محیطی

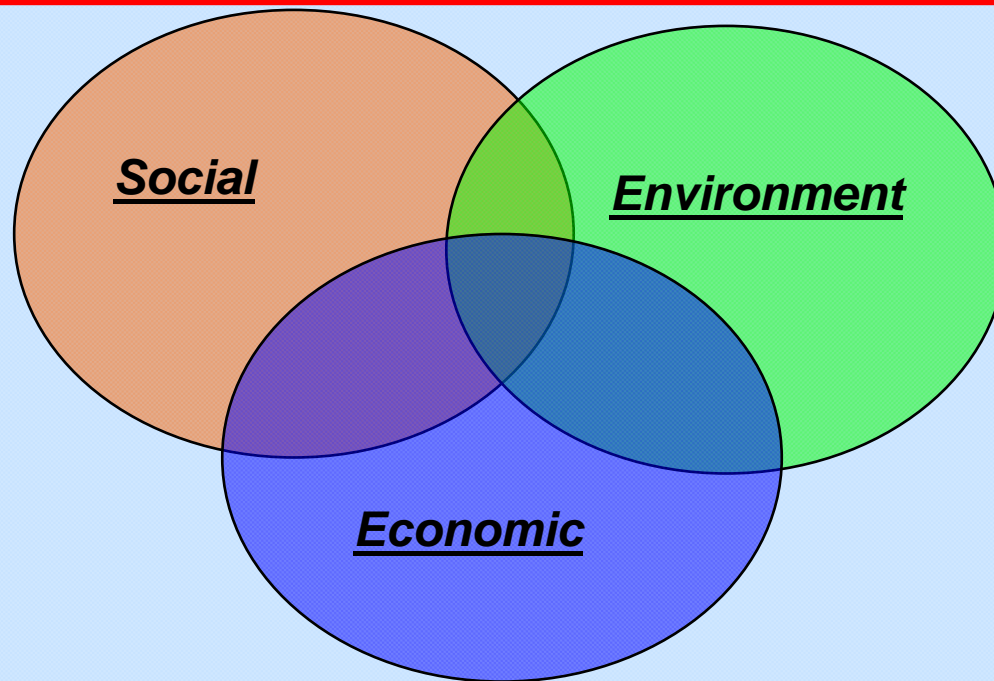


## Three Dimensions of CSR

## ابعاد سه گانه CSR

شکل زیر ابعاد اصلی CSR و چگونگی همپوشانی آنها را نشان می دهد.

Figure illustrates key dimensions of CSR and how they link and also overlap.



# ده انگیزه برای CSR

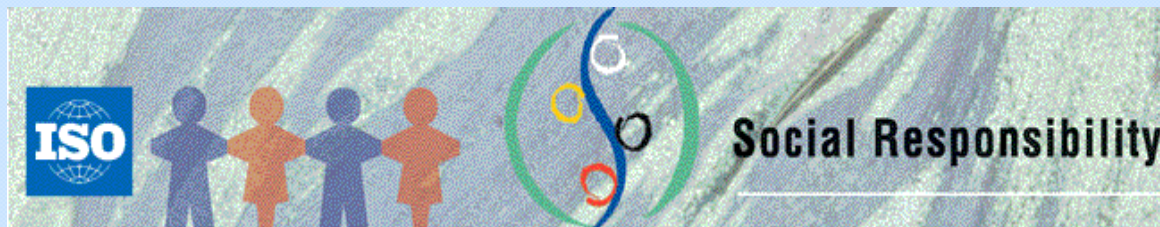
- شهرت و مدیریت برند
- مدیریت ریسک
- جذب، نگهداری و ایجاد انگیزه در کارکنان
- دسترسی بهتر به منابع سرمایه
- نوآوری و یادگیری
- صرفه جویی در هزینه ها و کارایی عملیات
- رقابت و نفوذ در بازار
- مجوزهای اجتماعی برای تداوم کار
- ارتباط بهتر با مقامات دولتی
- بهبود مستمر و ارتقاء سازمانی

## دامنه شمول

□ بر پایه تعریف " انطباق کامل با قوانین و مقررات"، مسؤلیت اجتماعی بطور عام شامل فعالیت-ها و تعهدات "فرا تر از قانون" است که می تواند سرفصل های زیر را در بر بگیرد:

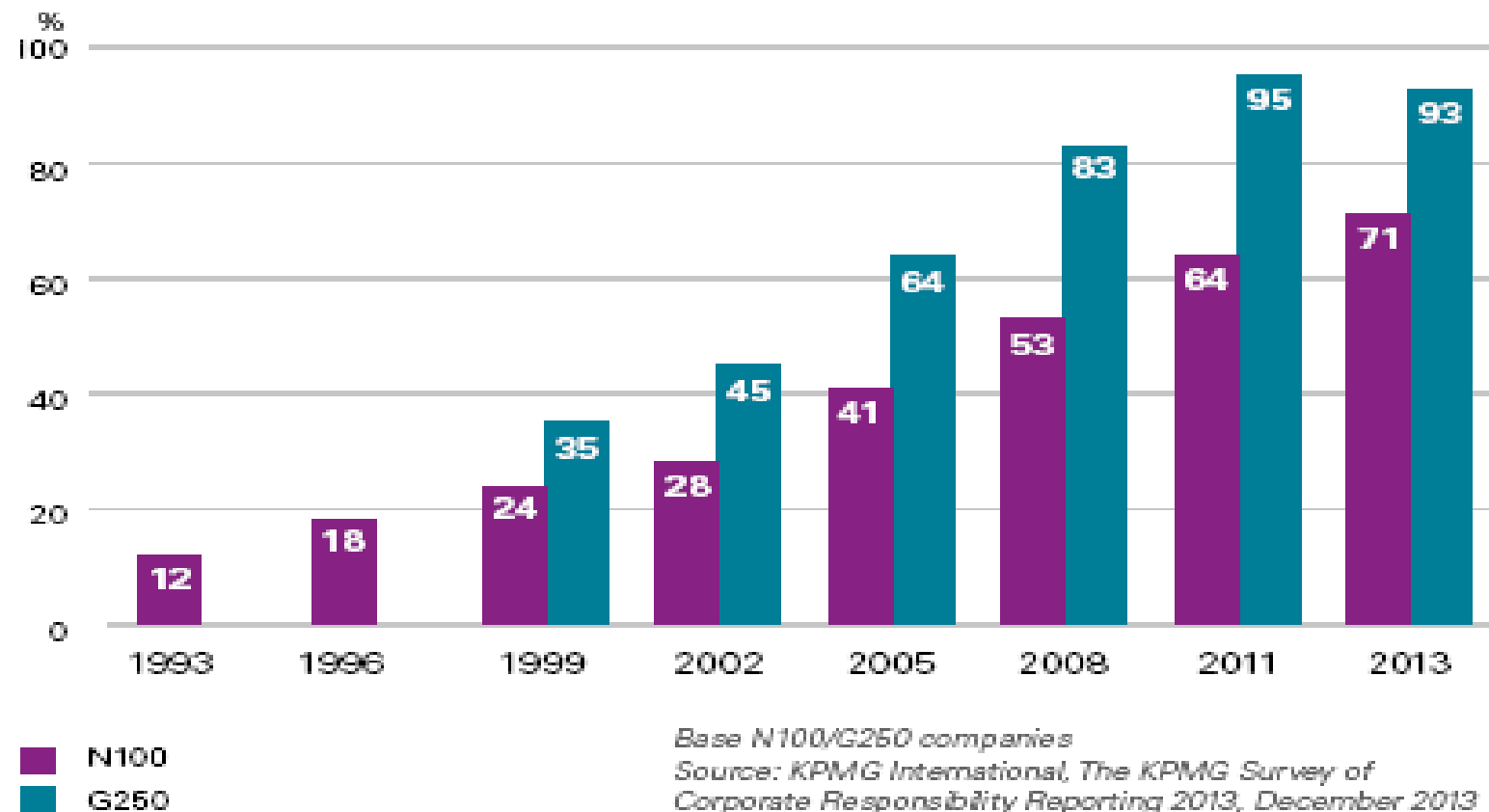
- ❖ حکمرانی سازمانی
- ❖ امور خیرخواهانه
- ❖ اخلاق کسب و کار
- ❖ فعالیت های داوطلبانه کارکنان
- ❖ محیط زیست
- ❖ رضایت مشتریان
- ❖ حقوق بشر
- ❖ مدیریت ریسک
- ❖ شهرت و مدیریت برند
- ❖ مقابله با فساد مالی و اداری و رشوه خواری
- ❖ حقوق نیروی کار
- ❖ پاسخگوئی، شفافیت و گزارش دهی
- ❖ امور اجتماعی
- ❖ روابط با تامین کنندگان (داخلی و بین المللی)
- ❖ توسعه و سرمایه گذاری
- ❖ مبانی رقابت جوانمردانه
- ❖ ایمنی محصول
- ❖ صداقت در تبلیغات

## برخی برنامه های بین المللی



# رشد رو به گزارش دهی

**Growth in reporting since 1993**  
Percentage of companies with CR reports

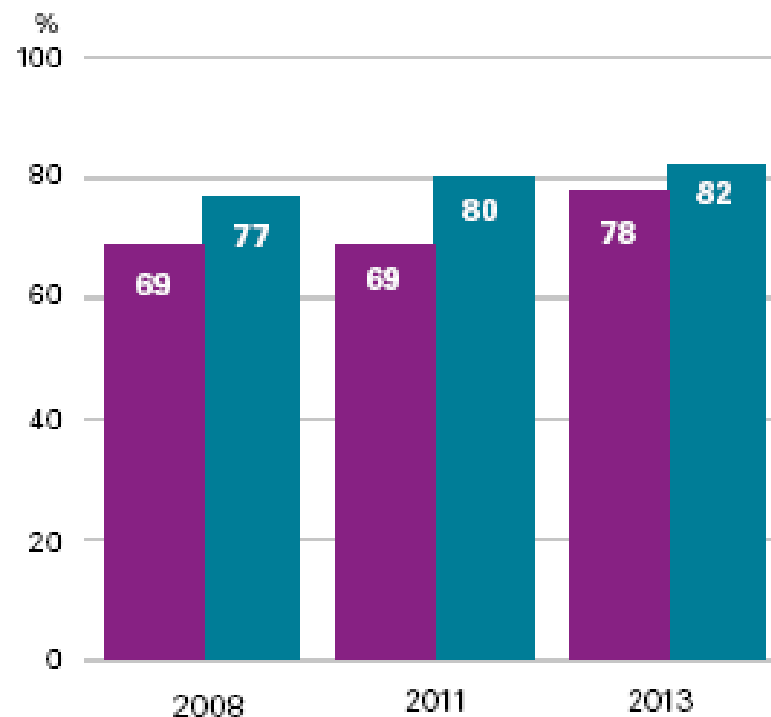


# استفاده از GRI برای گزارش دهی

## Use of Global Reporting Initiative (GRI) guidelines is almost universal

- Seventy eight percent of reporting companies worldwide refer to the GRI reporting guidelines in their CR reports, a rise of 9 percentage points since the 2011 survey (over 90 percent do so in South Korea, South Africa, Portugal, Chile, Brazil and Sweden).
- Among the world's 250 largest companies the rate is even higher than the N100: 82 percent of G250 companies that report on CR refer to the GRI guidelines as opposed to 78 percent in 2011.

## Use of the GRI Guidelines



N100  
G250

Base: N100/G250 companies with standalone report or GRI-based section in the annual report

Source: KPMG International, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013, December 2013

## ده گزارش با کیفیت برتر

10 G250 companies score more than 90 out of 100 for CR reporting quality:

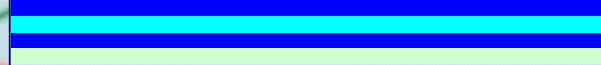
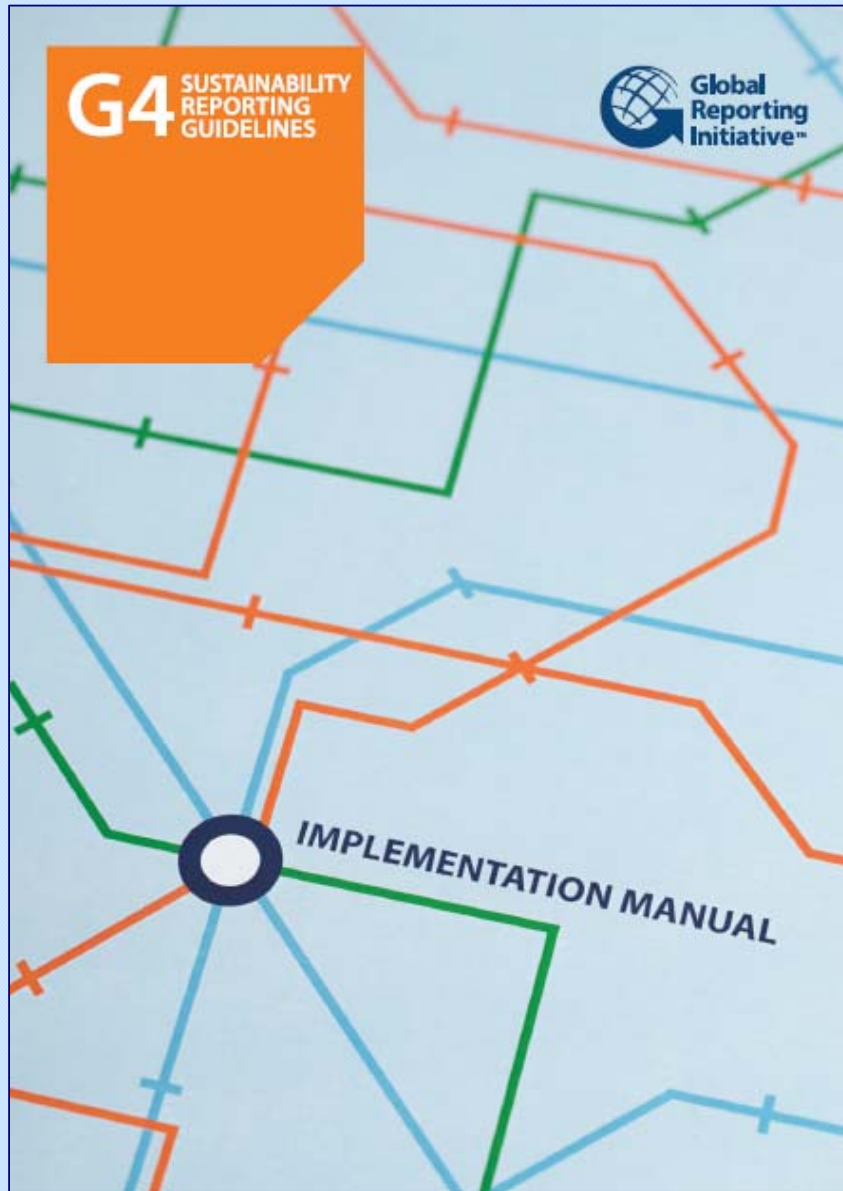
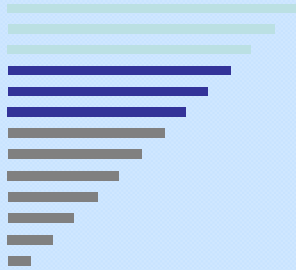
Company	Country	Sector
A.P. Møller Mærsk	Denmark	Transport
BMW	Germany	Automotive
Cisco Systems	US	Telecommunications & media
Ford Motor Company	US	Automotive
Hewlett-Packard	US	Electronics & computers
ING	Netherlands	Finance, insurance & securities
Nestlé	Switzerland	Food & beverage
Repsol	Spain	Oil & gas
Siemens	Germany	Electronics & computers
Total	France	Oil & gas

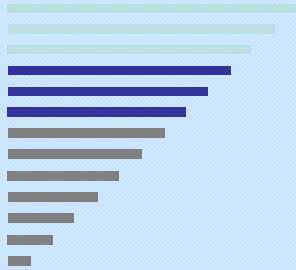
**G4** SUSTAINABILITY  
REPORTING  
GUIDELINES



**REPORTING PRINCIPLES  
AND STANDARD DISCLOSURES**





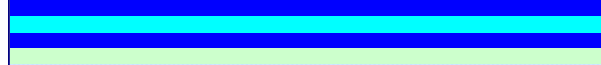


**G4** SECTOR DISCLOSURES

Global Reporting Initiative™

FINANCIAL SERVICES

FINANCIAL SERVICES



# شفافیت



□ شفافیت، جریان فزاینده اطلاعات به موقع و قابل اعتماد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است بگونه-ای که کلیه ذینفعان مرتبط بدان دسترسی داشته باشند .

## نظام های شفاف سازی

- دولت-ها تلاش دارند تا با طراحی نظام-های شفاف-سازی:
- فساد مالی و اداری را به حداقل برسانند ،
- حقوق شهروندان را محافظت کند ،
- مخاطرات سلامت و بهداشت عمومی را کاهش دهند ،
- و خدمات عمومی را بهبود بخشند .

□ در بسیاری از کشورها، این یک حق شناخته شده برای عموم مردم است که بتوانند به اطلاعات جمع-آوری شده یا تولید شده توسط سازمان ها و نهادهای دولتی که بر زندگی آنها تاثیرگذار هستند، دست پیدا کنند.

## شفافیت

- شفافیت، شرط لازم برای پاسخگویی و مسئولیت-پذیری است ،
- دسترسی به اطلاعات، پله نخست فرایندهای پاسخگویی است .
- شفافیت به تنهایی کافی نیست و مکانیزم-های دیگری لازم است که آن را همراهی کنند :
  - برقراری ارتباطات اجتماعی،
  - آموزش ،
  - نشر رسانه-ای ،
  - بهره گیری از شبکه-های اجتماعی

## شفاف سازی

- در دهه-های اخیر، سازمان-های بین-المللی و کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، سعی کرده-اند که از ابزار شفاف-سازی برای تشویق و ترغیب حوزه-های کسب و کار در جهت کاهش مخاطرات مالی که برای سرمایه-گذاران ناشناخته است، استفاده کنند .
- از آن میان می-توان به شفاف-سازی اطلاعات برای این موارد اشاره کرد:
  - دست-یابی به بازارهای بین-المللی سرمایه ،
  - بانکداری بین-المللی ،
  - استانداردهای حسابداری شرکتی ،
  - استانداردهای ارزیابی زیست-محیطی ،
  - مسئولیت-پذیری و پاسخگویی

## چرا شفاف سازی نمی کنیم؟

- سیاست-های شفاف-سازی، به دلیل تعارضاتی که ایجاد می-کنند به طور اجتناب-ناپذیری نیازمند نوعی سازش، مصالحه و توافق هستند .
- شفاف-سازی به طور عام مورد احترام همگانی است و اصولاً هیچ فرد و جناحی با آن به مخالفت بر نمی-خیزد، بلکه کاربردهای خاص آن است که غالباً با سایر ارزش-های فردی، اجتماعی و منافع سیاسی قدرتمند، تعارض پیدا می-کند .
- در برخی موارد افشاء اطلاعات می-تواند با حفظ امنیت، سلامت و بهداشت عمومی، حفظ حریم خصوصی افراد و اطلاعات اموال و دارایی-ها، یا محدود کردن مسئولیت-های قانونی، تداخل پیدا کند .
- شفافیت می-تواند با اهداف سیاسی و اقتصادی برخی سازمان-های هدف نیز که آن را تهدیدی برای منافع خود تلقی می-کنند، برخورد داشته باشد .

## تأثیرات مخرب عدم شفافیت

- از بارزترین مصادیقی که طی سال های اخیر در کشورمان اتفاق افتاده است می-توان به فعالیت-های اقتصادی غیرمجاز و سوء استفاده-های کلان مالی اشاره کرد که حتی پس از وقوع، نه تنها اطلاعات دقیقی از آن در اختیار جامعه قرار نمی-گیرد، بلکه مسئولین مربوطه نیز هرکدام تصویر متفاوتی از واقعیت ارائه می-کنند و خود بطور مضاعف باعث سلب اعتماد عمومی می-شود .
- آنچه که در همه این موارد مشترک است، از یک سو اتلاف منابع و زیان های طاقت-فرسا و جبران-ناپذیری است که متوجه افراد جامعه است، و از سوئی دیگر عدم مسئولیت-پذیری و پاسخگوئی مدیران و مسئولینی است که در فضای عدم شفافیت محو می-شوند و ارزیابی واقعی از عملکرد آنها ممکن نمی-شود و در نهایت، تحلیل-ها در یک سردرگمی فراگیر، به راه حل-های مناسبی برای برون رفت از چالش-های بزرگ مدیریتی نمی-انجامد.

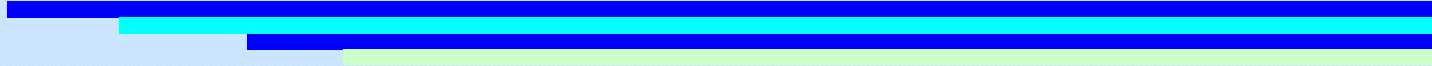
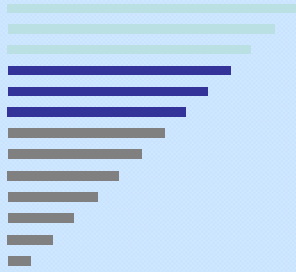


## شفافیت از دیدگاه اقتصادی

- شفافیت از دیدگاه اقتصادی بسیار مطلوب است چرا که باعث افزایش کارایی در به کارگیری و تخصیص منابع می-شود و فعالیت-های بهره-ورانه را جایگزین رویکردهای رانت جویانه می-کند.
- در حقیقت شفافیت- بر پایه دسترسی به اطلاعات به عنوان یک کالای عمومی، استوار است و کارکرد بازارها را بهبود می-بخشد و از بروز شکست در بازار جلوگیری می-کند.
- شفافیت، با کاهش احتمال یا دشوار کردن امکان فساد مالی، فضای بهتری را برای رشد اقتصادی، کارایی و توسعه فراهم می-سازد که همه اینها لازمه بهبود حکمرانی هستند.

## شفافیت و پاسخگویی

- هنگام بروز بحران-ها یا رخداد‌های ناگوار اقتصادی، یکی از نقدهای جدی به سازمان-های مالی، اتهام عدم شفافیت در رویه-های مالی است که از ابهام در اصول و مبانی حسابداری تا عدم افشای اطلاعات مهم را شامل می-شود.
- نکته نهفته در این اتهامات، این ایده است که شفافیت کمتر، پاسخگویی کمتری را نیز طلب می کند، که این به نوبه خود، باعث انحراف در انگیزه-ها شده و در نهایت به اشتباه در تخصیص منابع منجر می-گردد.
- یک باور عمومی و گسترده-ای وجود دارد که کارایی اقتصادی وقتی ارتقاء می-یابد که مشارکت-کنندگان در بازارهای مالی، به اطلاعات بیشتری دسترسی داشته باشند .
- با این وجود، این یک واقعیت است که سازمان-های مالی، غالباً از اصل "شفافیت کامل" گریزانند.



# اعتماد





□ اعتماد، موضوعی بحث برانگیز در محافل اقتصادی، اجتماعی و رسانه های عمومی است .

□ بسیاری از حوزه های کسب و کار، از اینکه اعتماد مشتریان خود را از دست داده اند، رنج می برند .

□ بسیاری از مشتریان بانکها، ترجیح می دهند تا رابطه ای مبتنی بر اعتماد بین آنها و بانک شان برقرار باشد تا اینکه سود بیشتری عاید آنها شود.

## گسترش فضای اعتماد

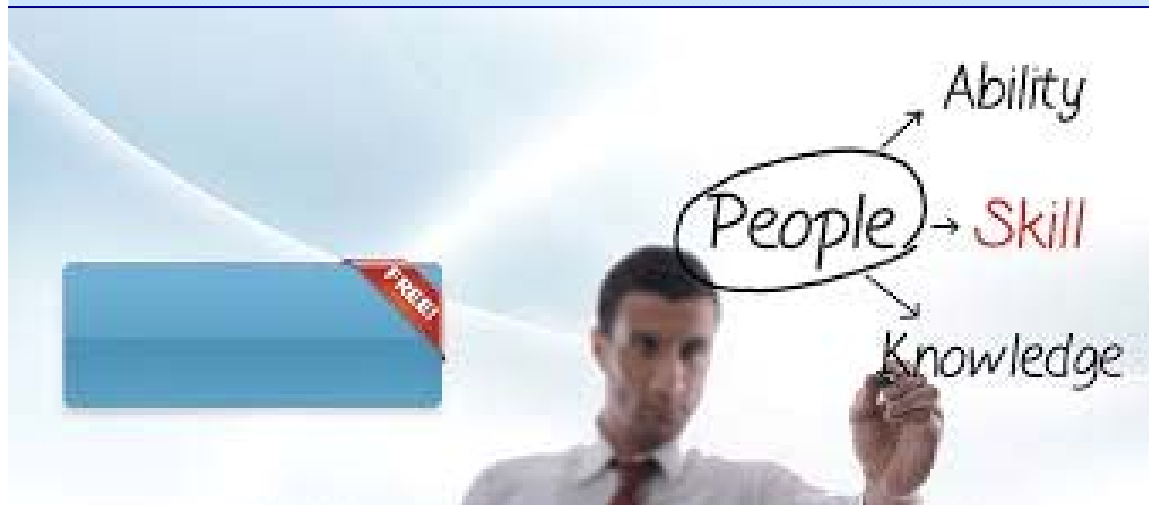
□ اعتماد، مبتنی بر چهار ویژگی در رهبری است:

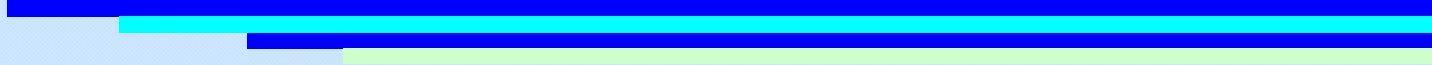
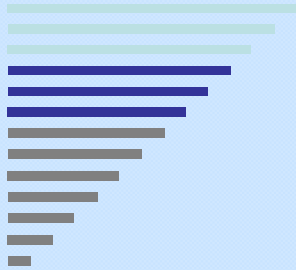
◀ صلاحیت، (شایستگی، وثوق)

◀ استواری، (ثبات قدم، عدم تناقض و وحدت رویه)

◀ وفاداری، (تعهد، التزام)

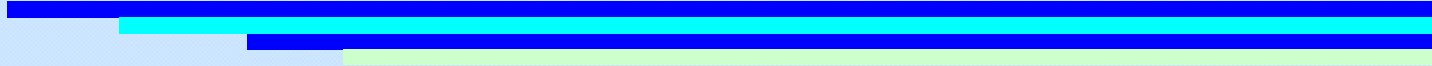
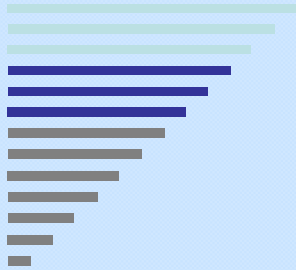
◀ گشودگی، (مهارت در برقراری ارتباط)





**Do you ‘generally trust them to tell the truth or not?’ (%)**

<b>Doctors</b>	<b>88</b>
<b>Teachers</b>	<b>74</b>
<b>Professors</b>	<b>74</b>
<b>Judges</b>	<b>72</b>
...	
<b>Police</b>	<b>63</b>
<b>Ordinary person in street</b>	<b>55</b>
...	
<b>Civil servants</b>	<b>47</b>
<b>Journalists</b>	<b>19</b>
<b>Government ministers</b>	<b>17</b>
<b>Politicians generally</b>	<b>14</b>



# خوشنامی



□ شفاف سازی، اعتماد متقابل را افزایش می دهد، و اعتماد، به خوشنامی سازمان می انجامد .

□ خوشنامی یک سازمان به عملکرد، سیاست ها، خط مشی ها و رفتار کارکنان آن وابسته است، اما در نهایت این ذینفعان هستند که در مورد خوشنامی سازمان قضاوت می کنند و متناسب با آن تصمیم می گیرند .

□ خوشنامی برداشت ذهنی از عملکرد گذشته و تصویر رفتار آینده سازمان است .



## تعریف خوشنامی

□ خوشنامی واژه ای است که امروزه  
زیاد مورد استفاده قرار می گیرد.



□ برای تعریف خوشنامی، می توان  
ویژگی های آن را برشمرد.

## ۱- برداشت ذهنی و کنترل

- یک برند توسط یک سازمان خلق و کنترل می‌شود، اما خوشنامی چیزی است که توسط دیگران به سازمان نسبت داده می‌شود.
- خوشنامی یک سازمان تحت تاثیر عملکرد، سیاست‌ها و کارکنان آتی سازمان است، اما در نهایت این ذینفعان هستند که در باره شهرت و خوشنامی یک سازمان تصمیم می‌گیرند.
- هر چند که ذینفعان سازمان از مدیریت انتظار دارند که از خوشنامی آن حفاظت کند و آن را ارتقاء بخشد، اما مدیریت فقط به طور غیر مستقیم روی آن کنترل دارد.
- خوشنامی یک برداشت ذهنی از اقدامات گذشته و یک تصویر از رفتار آینده است که به طور مجزا و منفک از محیط کسب و کار و آنچه که دیگران رفتار می‌کنند، نیست .

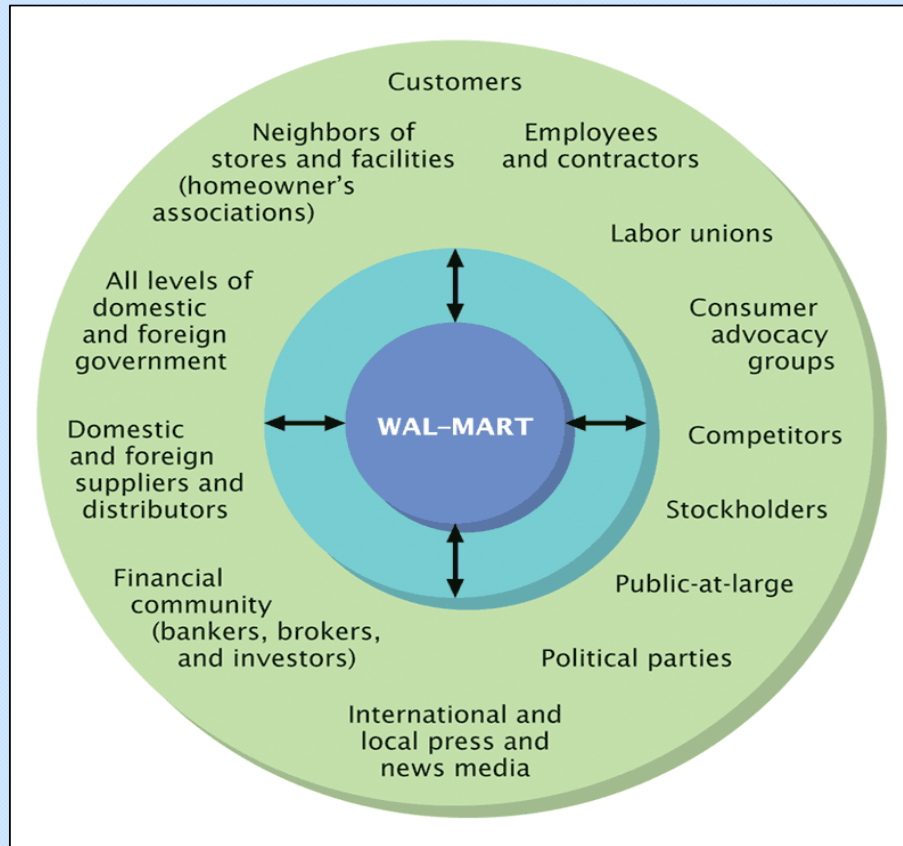
## ۲- کیفیت

- کیفیت خوشنامی به ارزش‌های نسبی ذینفعان بستگی دارد .
- یک خط هوایی، ممکن است به خاطر سروقت بودن و نداشتن تاخیر مورد قضاوت قرار گیرد، اما سلامت مسافرین یک پیش فرض مهم در حمل و نقل هوایی است .
- یک بانک ممکن است به واسطه نرخ سود سپرده‌ها مشهور شده باشد، اما امنیت و ضمانت سپرده‌ها یک پیش فرض مهم در بانکداری است .

## ۳- ذینفعان

- ذینفع کسی است که از سازمان اثر می‌پذیرد .
- ممکن است یک سازمان، نزد یکی از ذینفعان از خوشنامی و حسن شهرت برخوردار باشد و در نزد دیگری چنین نباشد.
- شما نمی‌توانید تمامی ذینفعان را برای همیشه راضی کنید، اما بهتر است که شما نزد ذینفعانی که مهم‌تر هستند و ارجحیت دارند، خوشنام باشید، در مقابل آنهایی که، چندان مهم نیستند .

**A Sample  
Stakeholder  
Audit for  
Wal-Mart,  
the World's  
Largest Retailer**

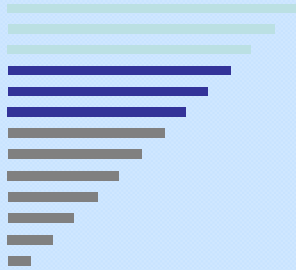


## ۴- خوشنامی و برند











- خوشنامی، همان برند نیست.
- یک برند توسط یک سازمان خلق می‌شود تا مجموعه‌ای از ارزش‌ها را نشان‌گذاری کند و مشخصاً برای مشتریان و مصرف‌کنندگان ایجاد می‌شود.
- برند مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که به یک محصول اختصاص دارد و ایجاد می‌شود تا فروخته شود.
- تصویر یک سازمان، (Image) برداشت بیرونی و لحظه‌ای از آن سازمان است، مانند عکسی که در زمان خاصی گرفته می‌شود.

## ۴- خوشنامی و برند

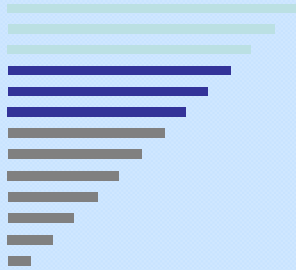
- خوشنامی یا شهرت سازمان، بعد تاریخی و فرهنگی تصویر سازمان و حافظه اجتماعی ذینفعان است که بر پایه انتظارات آنها شکل می‌گیرد .
- شهرت و خوشنامی توسط ذینفعان ایجاد می‌شود و در پاسخ به انتظارات آنها به یک سازمان اختصاص می‌یابد.
- در مقابل، برند توسط سازمان ساخته می‌شود برای این که به گروهی از ذینفعان فروخته شود. برند، بیشتر از خوشنامی کنترل پذیر است.























## BRANDZ™ TOP 100 MOST VALUABLE GLOBAL BRANDS 2015

	Brand	Category	Brand Value 2015 \$M	Brand Contribution	Brand Value % change 2015 vs 2014	Rank change
1		Technology	246,992	4	67%	1
2		Technology	173,652	4	9%	-1
3		Technology	115,500	4	28%	1
4		Technology	93,987	4	-13%	-1
5		Payments	91,962	4	16%	2
6		Telecom Providers	89,492	3	15%	2
7		Telecom Providers	86,009	3	36%	4
8		Soft Drinks	83,841	5	4%	-2
9		Fast Food	81,162	4	-5%	-4
10		Tobacco	80,352	3	19%	-1





## Who are the Top 10 in the Global RepTrak® 100 (2015)?

2015		
Rank		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

THE WORLD'S MOST ADMIRABLE COMPANIES LIST 2014

The 50 All-Stars

		One-Year Total Return† vs. S&P 500 18.4%	
1	<b>Apple</b> (2012 rank: 1)	14.8	
2	Amazon.com (3)	29.8	
3	Google (2)	49.3	
4	Berkshire Hathaway (8)	11.7	
5	Starbucks (5)	27.1	
6	Coca-Cola (6)	1.4	
7	Walt Disney (9)	33.8	
8	FedEx (10)	24.4	
9	Southwest Airlines (7)	24.5	
10	General Electric (12)	12.3	
11	American Express (13)	30.0	
12	Costco Wholesale (13)	8.1	
13	Nike (14)	32.8	
14	BMW (14)	10.1	
15	Procter & Gamble (15)	4.1	
16	IBM (8)	-12.4	
17	Nordstrom (16)	5.8	
18	Singapore Airlines (28)	-13.9	
19	Johnson & Johnson (23)	20.5	
20	Whole Foods Market (19)	13.0	



# Brand Finance Banking 500 – Full Table

## Top 500 most valuable brands 1-50.

Rank 2015	Rank 2014	Brand name	Domicile	Brand value (\$m) 2015	% change	Brand value (\$m) 2014	Brand rating 2015	Brand rating 2014
1	1	Wells Fargo	United States	34,925	15%	30,242	AAA-	AAA-
2	6	ICBC	China	27,459	20%	22,803	AA+	AA+
3	2	HSBC	United Kingdom	27,280	2%	26,870	AAA	AAA
4	9	China Construction Bank	China	26,417	39%	18,954	AAA-	AA+
5	4	Citi	United States	26,210	7%	24,518	AA+	AA+
6	3	Bank of America	United States	25,713	-4%	26,683	AA+	AA+
7	5	Chase	United States	24,819	7%	23,157	AA	AA+
8	10	Agricultural Bank Of China	China	22,714	28%	17,783	AA+	AA+
9	12	Bank of China	China	20,392	22%	16,725	AAA-	AA+
10	8	Santander	Spain	18,700	-7%	20,021	AAA-	AAA-
11	7	BNP Paribas	France	14,939	-26%	20,206	AA	AAA-
12	11	MUFG	Japan	14,511	-17%	17,561	AA	AA
13	13	Barclays	United Kingdom	14,179	0%	14,166	AA	AA+
14	16	Royal Bank Of Canada	Canada	12,473	13%	11,060	AA	AA+
15	20	Bradesco	Brazil	12,385	17%	10,600	AAA-	AAA-
16	14	J.P. Morgan	United States	11,958	-15%	14,039	AA	AA
17	19	UBS	Switzerland	11,574	9%	10,644	AA+	AA+
18	18	TD Bank	Canada	11,127	3%	10,855	AA+	AA+
19	15	Deutsche Bank	Germany	10,993	-19%	13,491	AA	AA+
20	21	Goldman Sachs	United States	9,403	-7%	10,160	AA+	AA+

## ۵- خوشنامی به عنوان یک دارایی

- خوشنامی، مانند یک دارایی ثابت و مستهلک شونده نیست .
- به عنوان یک دارایی غیر ملموس نیز قیمت گذاری آن به سادگی امکان پذیر نیست و محل بحث و گفتگو است.
- به کار بردن واژه دارایی برای خوشنامی، قبل از این که جنبه مالی داشته باشد، بیشتر مشوق و برانگیزاننده است.
- واژه مقابل دارائی، یعنی تعهد یا بدهی، نشان دهنده این است که برای سازمان مشکلی به وجود آمده است.

## ۶- ارزش خوشنامی

- چگونه می توان ارزش خوشنامی را تعیین کرد؟
- زمانی، ارزش گذاری برند غیر ممکن به نظر می رسد، شاید در آینده روش هایی برای ارزش گذاری خوشنامی نیز ابداع شود.
- اگر آسیبی به خوشنامی وارد شود، کاهش ارزش را به دنبال خواهد داشت .
- هدف مدیریت باید این باشد که خوشنامی را ارتقاء دهد و آن را با استراتژی های بازاریابی سازمان یکپارچه کند.
- این امر مستلزم این است که درک درستی از عوامل تاثیرگذار بر خوشنامی از دید ذینفعان وجود داشته باشد.

## ۷- گزارش دهی خوشنامی

- برخی معتقدند که خوشنامی را باید تحت عنوان سرمایه خوشنامی، در سرفصل سرمایه‌های معنوی گزارش کرد.
- با توجه به مشکلاتی که برای برآورد مالی سرمایه خوشنامی وجود دارد، بهترین راه این است که در سرفصل غیر مالی و در گزارش هیئت مدیره گزارش شود.
- خوشنامی در گزارش ریسک هم نمی‌آید، چون خودش یک ریسک تلقی نمی‌شود، اما آسیب وارد شدن به خوشنامی می‌تواند کاهش شدید ارزش را به دنبال داشته باشد.
- در نتیجه یک سیاست حفاظتی و مراقبتی باید اتخاذ کرد و حذف و آسیب‌پذیری خوشنامی را به‌عنوان یک ریسک مدنظر داشت.

## ۸- مالکیت خوشنامی



□ چه کسی مالک خوشنامی در سازمان است؟

□ به نظر می‌رسد که با توجه به گسترده بودن مسئولیت‌ها، باید بین مدیران ارشد، مشترک باشد.

□ مدیر ارتباطات (روابط عمومی) شرکت می‌تواند مسئولیت ارتقاء و بهبود خوشنامی را بپذیرد.

## ۸- مالکیت خوشنامی

- خوشنامی به ندرت در محدوده مسؤلیتهای کمیته ریسک قرار می گیرد.
- برآورد هزینه و برآورد احتمال وقوع برای آسیبهای تهدیدکننده خوشنامی کار مشکلی است، در نتیجه عموماً از برآورد دقیق آن گریزانند .
- علاوه بر آن، نسبت دادن مسؤلیت آن به یک فرد یا یک مدیریت نیز امکان پذیر نیست، چرا که وقتی خوشنامی آسیب ببیند، هیچ فرایند و رویه مشخصی برای مرتفع کردن آن وجود ندارد .
- در چنین مواردی غالباً مسؤلیت تشکیل تیم مدیریت بحران به مدیریت ارتباطات (روابط عمومی) واگذار می شود تا با هماهنگی همه حوزهها برنامه ریزی مناسب صورت پذیرد.



- خوشنامی تعیین می کند که مردم چگونه رفتار کنند و به چه کسانی اعتماد داشته باشند .
- اگر اعتماد از دست برود، به دست آوردن مجدد آن بسیار مشکل و در برخی موارد خسارت های وارده جبران ناپذیر است.
- خوشنامی در نهایت، شاخصی برای اعتماد است.
- در بخش عمومی، اعتماد از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است و مجوز فعالیت تلقی می شود.

## ۱۰- آسیب

- هزینه آسیبی که به خوشنامی وارد می‌شود را نمی‌توان قبل از وقوع برآورد کرد و معمولاً بعد از آن آسان‌تر است .
  
- به این دلیل که میزان آن به عوامل متعددی وابسته است.
  
- مهم‌ترین عوامل عبارتند از :
  - ◀ وضعیت اولیه خوشنامی ،
  - ◀ ماهیت تهدید ،
  - ◀ چگونگی رسیدگی به آن.

## ۱۰- آسیب

- آسیب، فقط توجه به هزینه مالی ناشی از آن نیست.
- بلکه آن چیزی است که پس از از بین رفتن اعتماد به جای میماند.
- میزان آسیب وارده بر خوشنامی که به واسطه یک اتفاق یا بحران ایجاد شده است به این بستگی دارد که:
  - ◀ تا چه اندازه می توان اعتماد از دست رفته را به سادگی باز گرداند.

## جمع بندی و مهمترین یافته‌ها (۱)

- سازمان‌ها کنترل مستقیمی بر برداشت ذینفعان ندارند، بلکه فقط می‌توانند بر آن تاثیر بگذارند.
- کیفیت خوشنامی باید روی تمام ذینفعان پایش شود. سازمان‌ها باید به دنبال فرصت‌هایی برای خبرهای مثبت و سازنده باشند، به ویژه در حین موقعیت‌ها و اتفاقات نامناسب.
- سازمان‌ها باید بدانند که ذینفعان آنها کیستند و چه اثراتی بر سازمان می‌توانند داشته باشند.

## جمع بندی و مهمترین یافته‌ها (۲)

- خوشنامی و برند، یک مفهوم نیستند.
- خوشنامی را باید یک سرمایه برای سازمان تلقی کرد.
- برآورد ارزش مالی برای خوشنامی کارپیچیده‌ای است.
- در گزارش‌های مدیریتی باید خوشنامی را نیز پوشش داد.

## جمع بندی و مهمترین یافته‌ها (۳)

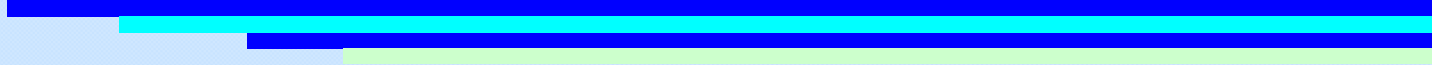
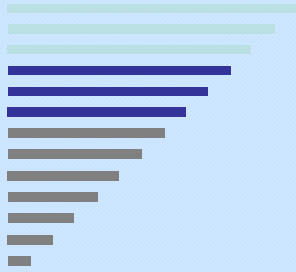
□ مناسب‌ترین سرفصل برای گزارش‌دهی در بخش ریسک‌ها (مخاطرات) است که بهتر است تحت عنوان ریسک خوشنامی بیاید.

□ تعیین مالک خوشنامی در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است، هیئت مدیره مسئولیت اصلی خوشنامی سازمان را برعهده دارد.

□ مدیر ارتباطات (روابط عمومی) می‌تواند مسئولیت ارتقاء و بهبود خوشنامی را بپذیرد.

## جمع بندی و مهمترین یافته‌ها (۴)

- خوشنامی در نهایت، شاخصی برای اعتماد است.
- دامنه خسارتی که به واسطه یک حادثه، به خوشنامی سازمان وارد می‌شود، به میزان سهولت بازیافت اعتماد از دست رفته بستگی دارد .
- این امر به وضعیت اولیه خوشنامی، ماهیت تهدید و چگونگی رسیدگی به آن مرتبط است.

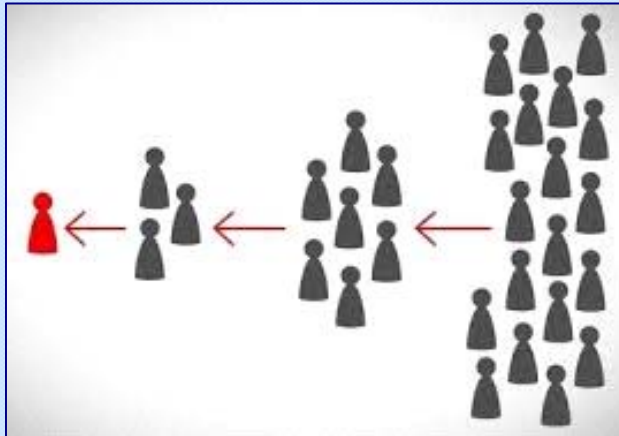


# نقش مدیریت روابط عمومی



## نقش مدیران ارشد

□ مسئولیت اجتماعی شرکتی، مجموعه برنامه‌ها و فعالیت‌هایی است که پیشران آن مدیریت ارشد است، و از سیاست‌گذاری تا اجرا، باید از حمایت مدیران اجرایی ارشد سازمان برخوردار باشد.



□ بازیگر اصلی برای مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها مدیریت ارشد است و نقش نیروی به حرکت درآورنده را در حوزه‌ی مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کند.

## روابط عمومی، دوسویه و متقارن

□ در ساختار سازمانها، روابط عمومی تنها مدیریتی است که به سازمان کمک میکند تا با محیط بیرونی سازمان، نهادهای اجتماعی و سیاسی تعامل داشته باشد و کمک میکند تا ساختار و فرهنگ سازمانی در جهت دستیابی به تعالی سازمانی شکل بگیرد.

□ روابط عمومی با حفظ دوسویه بودن و متقارن بودن ارتباطات، منعکس کننده عقاید و افکار عمومی در تصمیم گیری های مدیریتی و تسهیل کننده گفتمان بین مدیریت و فضای عمومی است .

## مدیریت خوشنامی

□ مدیران روابط عمومی، مشوقین مسئولیت های اجتماعی هستند، آنها نقش تعیین کننده ای در شفاف سازی، اعتماد سازی و خوشنامی سازمان ایفا می کنند. اما چه عواملی خوشنامی سازمان را تهدید می کند و چگونه مدیران روابط عمومی می توانند بر خوشنامی سازمان خود بیافزایند؟

## روابط عمومی در یک سازمان متعالی

- در ساختار سازمانها، روابط عمومی تنها مدیریتی است که به سازمان کمک میکند تا با محیط بیرونی سازمان، نهادهای اجتماعی و سیاسی تعامل داشته باشد.
- ارزش روابط عمومی را با اندازه گیری کیفیت ”ارتباطاتی که سازمان با نهادهای محیطی خود برقرار میکند“ می توان سنجید. روابط عمومی باید عملکرد و دستاوردهای خود را مورد ارزیابی قرار دهد.
- روابط عمومی برای ایفای نقش تخصصی و حرفه ای خود باید نگاه استراتژیک داشته و در تصمیم گیری های استراتژیک سازمان حضور موثر داشته باشد.
- روابط عمومی کمک میکند تا ساختار و فرهنگ سازمانی در جهت دستیابی به تعالی سازمانی شکل بگیرد.

## روابط عمومی در یک سازمان متعالی

□ مدیران روابط عمومی، مروجین ارزش های اخلاقی هستند.

□ مدیران روابط عمومی، مشوقین مسئولیت های اجتماعی هستند.

□ روابط عمومی مانند یک پل عمل میکند تا مکانیزم فعالی را برای برقراری ارتباط دوسویه با ذینفعان ایجاد کند، به جای اینکه فقط به عنوان پیام رسان، سازمان را سرشار از پیام های ذینفعان کند.

## روابط عمومی در یک سازمان متعالی

- روابط عمومی با حفظ دوسویه بودن و متقارن بودن ارتباطات، منعکس کننده عقاید و افکار عمومی در تصمیم گیری های مدیریتی و تسهیل کننده گفتمان بین مدیریت و فضای عمومی است.
- سرمایه های سازمانی به شدت به مدیریت ارتباط با ذینفعان به منظور دستیابی به منافع مشترک وابسته است.
- روابط عمومی توسط مدیران ارشد سازمان مورد حمایت قرار میگیرد و تمامی فعالیت های ارتباطی سازمان را بطور یکپارچه هدایت میکند.



## نقش روابط عمومی در مسئولیت اجتماعی سازمان ها

---

- شناسائی و گروه بندی ذینفعان و فضای عمومی
- شناخت نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی ذینفعان
- مشارکت در تصمیم گیری های مدیریتی به منظور لحاظ کردن تاثیرات متقابل تصمیمات مدیریتی و نیازهای ذینفعان
- لحاظ کردن انتظارات عمومی در استراتژی های سازمان
- تاثیرگذاری بر رفتار مدیران
- اندازه گیری کیفیت روابط با گروه های مختلف ذینفعان
- تعریف و اجرای برنامه های بهبود برای ارتقاء عملکرد
- همکاری مؤثر در شفاف سازی مقررات و رویه ها



## نقش روابط عمومی در مسئولیت اجتماعی سازمان ها

---

- همکاری مؤثر در تدوین ارزش های اخلاقی سازمان
- همکاری مؤثر در جلوگیری از هرگونه انحراف و فساد اداری
- اطلاع رسانی مؤثر و بموقع از فعالیت های سازمان
- تلاش برای افزایش خوشنامی و بهبود تصویر سازمان در افکار عمومی
- تلاش برای ارتقاء نام تجاری و برند سازمان
- تسهیل در ارتباط و گفتمان بین کارکنان، مدیران و ذینفعان
- توسعه و بهبود روابط سازمان با مقامات و مسئولین دولتی





## نقش روابط عمومی در مسئولیت اجتماعی سازمان ها

---

- همکاری و تلاش برای رعایت و اجرای دقیق مقررات و قوانین
- همکاری برای رعایت استانداردها و مقررات زیست محیطی
- همکاری در تدوین گزارش CSR و انعکاس مناسب آن در جامعه
- همکاری با نهادهای مردمی، نهادهای غیر دولتی
- توسعه همکاری ها با سازمانهای خیریه و بشردوستانه
- تشویق کارکنان به فعالیت های داوطلبانه
- حضور به عنوان یک شهروند مسئولیت پذیر



# Co-responsibility

---

The appropriate relationship between an organization and its publics is that of

**Co-responsibility,**

“which means that a successful outcome is created through an honest, open and cooperative process”

# با تشکر از توجه شما

سید مسعود همایونفر

[homayounfar@hotmail.com](mailto:homayounfar@hotmail.com)