Formulation of the strategic Public Relations Plan for the Oil Industry by the Horizon of 1407 Based on the AFI Approach

Hojjat-Allah Mobarakian[1]* - Parasto Younchi[2]
Leila Sadat Mousavi[3] - Alireza Taherzadeh Dizaji[4]

Abstract

The aim of this study is to develop a strategic PR plan for the oil industry on Horizon 1407, which was done with the AFI approach. The program is inspired by the hanger - Whelan strategic planning model (AFI), first, the internal environment (strengths and weaknesses) and the external environment (opportunities and threats), second, the development of direction-building elements (vision, mission and value), the long-term public relations goals of the oil industry. The strategic position of the public relations of the oil industry was determined using the tools of the internal and external factors assessment matrix (IE), the internal and external factors Matrix (SWOT), as well as the alignment of the matrices (IE) and (SWOT). According to the strategic position obtained, the public relations strategies of the mining industry and the strategy implemented were prioritized by the SDM Strategic Decision Matrix method. At the end, guidelines were provided for the implementation and drafting of the operational plan. The realm of this research is the public relations of the oil industry.

Keywords

Environmental Research, directional elements, strategic location, strategic planning.

1. Ph.D. Student, Business Administration (Commercial Policy), Department of Business Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). h_mobarakian@sbu.ac.ir
2. Ph.D., Communication Sciences, Department of Communication Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Parasto.younchi@gmail.com
3. M.Sc., Business Administration (Internal Marketing), Department of Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. moosavi.mehr@yahoo.com
4. Ph.D. Student, Industrial Management, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. dralirezataherzadeh@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۱/۲۴ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۴/۳۱

تدوین برنامه راهبردی روابط عمومی صنعت نفت در افق ۱۴۰۷ با رویکرد AFI

حجت‌اله مبارکیان[۱] ـ پرستو یونچی[۲]

لیلا سادات موسوی[۳] ـ علیرضا طاهرزاده‌دیزجی[۴]

چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین برنامه راهبردی روابط عمومی صنعت نفت در افق ۱۴۰۷ است که با رویکرد AFI انجام شده است. در این برنامه با الهام از مدل برنامه‌ریزی راهبردی هانگر ـ ویلن (AFI)[۵]، ابتدا کنکاش محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، ثانیاً تدوین ارکان جهت‌ساز (چشم‌انداز، مأموریت و ارزش)، هدف‌های بلندمدت روابط عمومی صنعت نفت انجام شده است؛ سپس با استفاده از ابزارهای ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)[۶]، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (SWOT)[۷] و همچنین هم‌ترازی ماتریس‌های (IE) و (SWOT)، موقعیت راهبردی روابط عمومی صنعت نفت مشخص گردید. با توجه به موقعیت راهبردی به‌دست‌آمده، استراتژی‌های روابط عمومی صنعت استخراج و راهبرد قابل اجرا به روش ماتریس تصمیم استراتژیک SDM[۸] اولویت‌بندی گردید. در پایان رهنمودهایی برای اجرا و تدوین برنامه عملیاتی ارائه شد. قلمرو این تحقیق، روابط عمومی صنعت نفت است.

واژگان کلیدی: کنکاش محیطی، ارکان جهت‌ساز، موقعیت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی.

۱. دانشجوی مقطع دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). h_mobarakian@sbu.ac.ir

۲. دکترای علوم ارتباطات، گروه علوم ارتباطات، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Parasto.younchi@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی داخلی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. moosavi.mehr@yahoo.com

۴. دانشجوی مقطع دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. dralirezataherzadeh@gmail.com

5. Analysis, Formulation, Implementation
6. Internal- External(IE) Matrix
7. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats(SWOT) Matrix
8. Strategic Decision Making

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

صنعت نفت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور، نقش حیاتی در توسعه و پیشرفت ایران ایفا می‌کند. با توجه به تحولات جهانی در حوزه انرژی و ضرورت تطبیق با شرایط جدید، تدوین برنامه‌ای راهبردی برای روابط عمومی در این صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. افق ۱۴۰۷ به‌عنوان چشم‌اندازی بلندمدت، فرصتی است تا با بهره‌گیری از ابزارهای نوین ارتباطی و مدیریتی، جایگاه صنعت نفت را در سطح ملی و بین‌المللی ارتقا دهیم. روابط عمومی در صنعت نفت نه‌تنها به‌عنوان پل ارتباطی بین سازمان و ذینفعان داخلی و خارجی عمل می‌کند، بلکه نقش کلیدی در شکل‌دهی به تصویر عمومی، افزایش اعتماد اجتماعی و تسهیل تعاملات بین‌المللی دارد. در این راستا، تدوین برنامه راهبردی روابط عمومی باید با نگاهی جامع و آینده‌نگر، اهداف کلان صنعت نفت را در افق ۱۴۰۷ مدنظر قرار دهد. این برنامه باید مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مشارکت فعال با ذینفعان باشد تا بتواند در شرایط پیچیده و متغیر جهانی، جایگاه صنعت نفت ایران را به‌عنوان یک بازیگر مهم در بازار انرژی تثبیت کند. در این چارچوب، سه رکن اصلی هر برنامه راهبردی ــ یعنی چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های بنیادین سازمان ــ نقش محوری ایفا می‌کنند (اعرابی، ۱۳۸۶). بیانیه چشم‌انداز با ارائه تصویری مثبت از آینده سازمان و با تأکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در تحقق آینده مذکور، الهام‌بخش فعالیت‌های کارکنان است. در واقع چشم‌اندازی که به‌خوبی درک و تدوین‌شده باشد، شامل دو جزء اصلی است: ایدئولوژی محور و آینده متصور (کردنائیج، ۱۳۹۶). مأموریت سازمان، دربرگیرنده مقصود و فلسفه وجودی سازمان، مخاطبان و مشتریان است و می‌تواند شامل عرصه فعالیت، نوع محصولات یا خدمات، فناوری‌های مورد استفاده، تعهدات و مسئولیت‌های سازمان به جامعه و ذینفعان باشد. بیانیه مأموریت، سندی است که سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌کند. ارزش‌های سازمان، استانداردها و هنجارهای اخلاقی است که بر رفتار کارکنان یک سازمان نظارت می‌کند. ارزش‌های حقیقی باید با اتحاد و یکپارچگی در سطوح مختلف مدیران ارشد، همراه باشد (اعرابی، ۱۳۹۱). در این برنامه، توجه به تحولات فناوری، تغییرات زیست‌محیطی، الزامات توسعه پایدار و انتظارات جامعه مدنی از جمله مواردی است که باید به‌دقت مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، تقویت ارتباطات بین‌المللی، معرفی دستاوردهای صنعت نفت ایران و ایجاد تصویری مثبت از این صنعت در سطح جهانی از دیگر اهدافی است که باید در برنامه راهبردی روابط عمومی گنجانده شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

درنهایت، برنامه راهبردی روابط عمومی صنعت نفت در افق ۱۴۰۷ باید به‌گونه‌ای طراحی شود که نه‌تنها به نیازهای فعلی پاسخ دهد، بلکه با پیش‌بینی تحولات آینده، صنعت نفت ایران را برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو آماده سازد. این برنامه باید به‌عنوان نقشه‌ای راهبردی، مسیر حرکت روابط عمومی صنعت نفت را در جهت تحقق اهداف کلان اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی ترسیم کند.

این پژوهش به دنبال پاسخ به ۳ پرسش اصلی به همراه پرسش‌های فرعی مربوط به آن‌ها انجام شده است.

پرسش اصلی اول: عوامل داخلی (قوت/ ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها/ تهدیدها) روابط عمومی صنعت نفت کدام‌اند؟

پرسش اصلی دوم: ارکان جهت‌ساز روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

پرسش اصلی سوم: استراتژی‌های روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

سه پرسش اصلی را می‌توان از طریق پرسش‌های فرعی به‌صورت دقیق‌تر مطرح کرد. در ادامه با تکرار سه پرسش اصلی، پرسش‌های فرعی مربوط به هرکدام ارائه شده است:

پرسش اصلی اول: عوامل داخلی (قوت/ ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها/ تهدیدها) روابط عمومی صنعت نفت کدام‌اند؟

پرسش اصلی دوم: ارکان جهت‌ساز روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

پرسش فرعی اول: چشم‌انداز روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

پرسش فرعی دوم: مأموریت روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

پرسش فرعی سوم: ارزش‌های روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

پرسش فرعی چهارم: اهداف استراتژیک روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

پرسش اصلی سوم: استراتژی‌های روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

پرسش فرعی پنجم: موقعیت استراتژیک روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

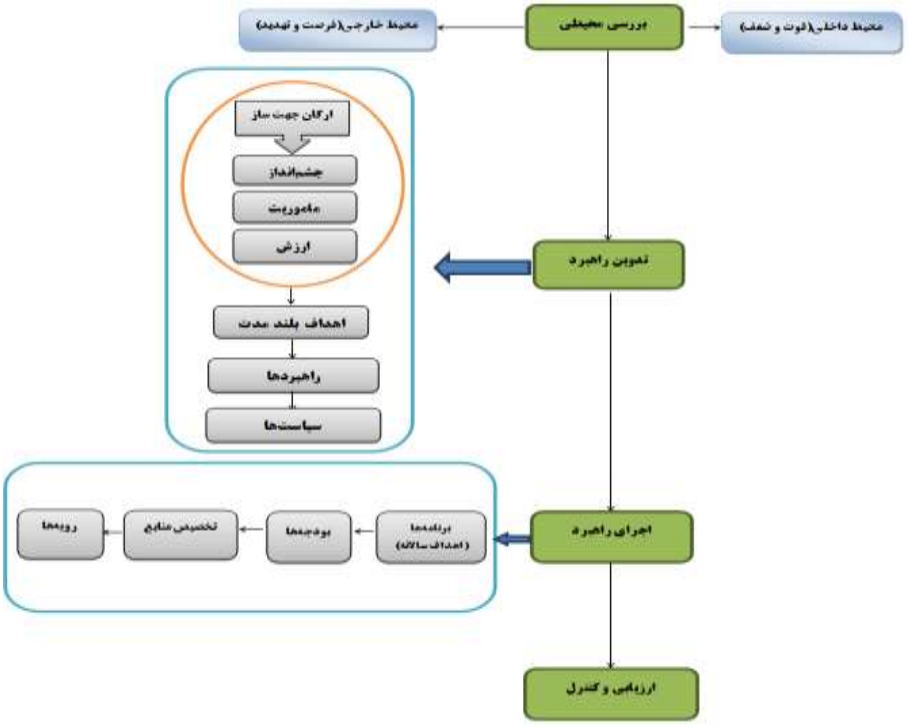
پرسش فرعی ششم: اولویت‌بندی استراتژی‌های روابط عمومی صنعت نفت چیست؟

استراتژی سازمان عبارت است از الگوی تصمیم‌های سازمان که بیانگر اهداف و مقاصد سازمان است و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌هایی برای نیل به این هدف‌هاست و این الگو دامنه و نوع فعالیت‌های سازمان و شیوه سازمان‌دهی منابع اقتصادی و انسانی را در راستای دستیابی به مقاصد و تأمین خواسته‌های سهامداران، کارکنان، مشتریان و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

گروه‌های ذینفع تعریف می‌نماید (کردنائیج ۱۳۹۶، به نقل از مینتزبرگ ۱۹۹۸). استراتژی شیوه‌ای است که یک شرکت تلاش می‌کند تا خود را به شکل مثبتی از رقبایش متمایز کند و از نقاط قوت نسبی‌اش برای ارضای بهتر نیازهای مشتریان استفاده کند (کردنائیج ۱۳۹۶، به نقل از اوهمائه ۱۹۸۳). استراتژی باید تنها دو مؤلفه داشته باشد: قصد آینده[1] و منبع مزیت[2]. اصطلاح «منبع مزیت» معنی مشابهی با قابلیت‌ها دارد اما تأکید می‌کند که قابلیت‌ها تنها زمانی ارزش دارند که نیازهای واقعی مشتریان را پاسخگو باشند (کردنائیج ۱۳۹۶، به نقل از دی کر سیلور ۱۹۹۷). مدیریت استراتژیک، به مجموعه تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی که در راستای تدوین، اجرا و کنترل استراتژی برای دستیابی به اهداف سازمان صورت می‌گیرد، گفته می‌شود (Pierce & Robinson, 1994). مدیریت استراتژیک عبارت است از روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیم‌های بزرگ در یک سازمان (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۹).

شکل ۱. نمودار چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی ویلن (AFI)



منبع: اعرابی، رضوانی: ۱۳۹۵

1. Future intention
2. source of Advantage

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

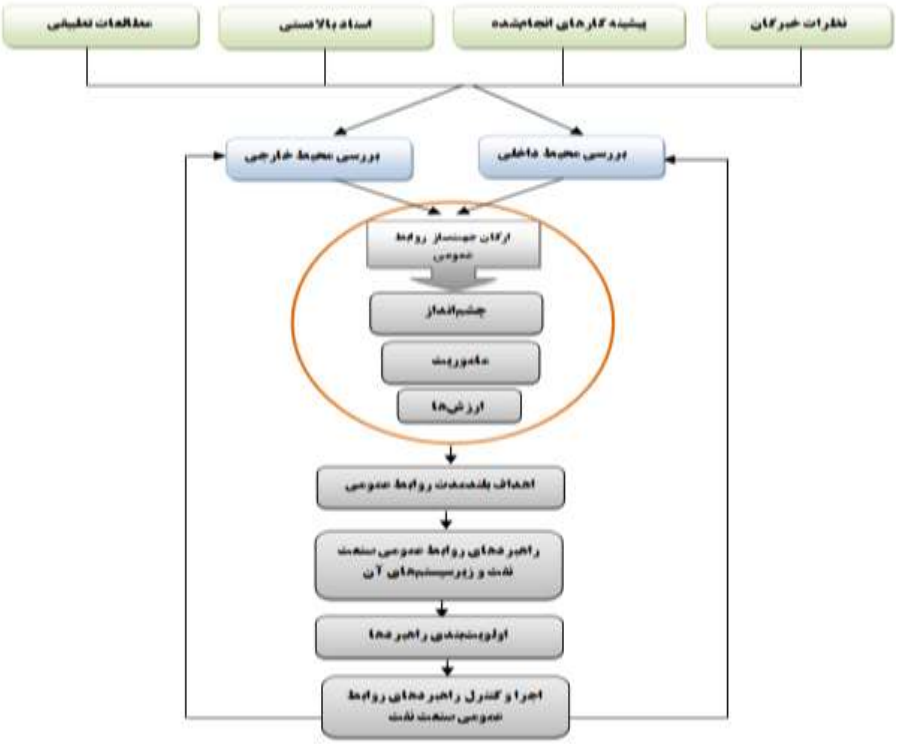
جدول ۱. پیشینه تحقیق

عنوان مقاله/ کتاب	سال	نویسندگان	نتایج
برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی در صنعت نفت	۱۳۹۱	سید محمد اعرابی ـ محمدمهدی رشیدی ـ عباس خدادادی ـ جواد جعفری فارسانی	شش استراتژی زیرسیستم‌های روابط عمومی صنعت نفت شامل افکار سنجی و مطالعات اجتماعی، مدیریت ارتباط با رسانه، ارتباط با مخاطبان، نشر مطلب، ارتباطات خارجی و ارتباطات الکترونیک وجود دارد که لازم است استراتژی‌های شناسایی‌شده را در این تقسیم‌بندی قرار دهیم.
Managing Public Relations	1984	Grunig, J. E., & Hunt, T.	این کتاب یکی از مهم‌ترین منابع در زمینه مدیریت روابط عمومی است و به اصول برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل‌های ارتباطات دوطرفه و مدیریت مؤثر روابط عمومی می‌پردازد.
Strategic Planning for Public Relations	2005	Smith, R. D.	روش‌ها و ابزارهای کلیدی برای تدوین برنامه راهبردی در روابط عمومی با استفاده از تحلیل محیطی و تعیین اهداف سازمانی بررسی شده است.
Strategic Management: A Stakeholder Approach	1984	Freeman, R. E.	نظریه ذینفعان مطرح می‌شود و به‌عنوان مبنایی برای مدیریت روابط عمومی و تدوین استراتژی‌های ارتباطی شناخته می‌شود.
Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding	2007	Coombs, W. T.	به تئوری‌های مدیریت بحران در روابط عمومی می‌پردازد و راهکارهای برنامه‌ریزی برای مقابله با بحران‌های سازمانی را ارائه می‌دهد.
Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice	2020	Cornelissen, J. P.	این کتاب نقش ارتباطات شرکتی و روابط عمومی در تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی را بررسی می‌کند.
Improving Public Relations Effectiveness through Framing and Message Design	2001	Hallahan, K.	این مقاله به طراحی پیام‌ها و استفاده از مفهوم «قاب‌بندی» در روابط عمومی برای اثربخشی بیشتر پرداخته است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

عنوان مقاله/ کتاب	سال	نویسندگان	نتایج
Toward a Dialogic Theory of Public Relations	2002	Kent, M. L., & Taylor, M.	نظریه ارتباطات دیالوژیک در روابط عمومی معرفی می‌شود و نقش گفت‌وگو در برنامه‌ریزی راهبردی بررسی می‌شود.
Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication	2009	Kelleher, T.	به اهمیت ارتباطات آنلاین در روابط عمومی و نقش آن در تقویت استراتژی‌های سازمانی پرداخته می‌شود.
Corporate Social Responsibility and Public Relations: The Importance and Interrelationship of Two Constructs…	2007	Capriotti, P., & Moreno, Á.	این مطالعه تأثیر مسئولیت اجتماعی بر استراتژی‌های روابط عمومی را بررسی کرده است.
Standardization in Public Relations Measurement and Evaluation	2011	Michaelson, D., & Stacks, D. W.	استانداردهای ارزیابی در برنامه‌های روابط عمومی را ارائه می‌دهد.

شکل ۲. نمودار فرایند تدوین برنامه راهبردی روابط عمومی صنعت نفت



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

اسناد بالادستی به کار گرفته شده در فرآیند تدوین برنامه راهبردی شامل منابع قانون اساسی ۱۳۵۸، قانون نفت ۱۳۹۱ و سند چشم‌انداز ۱۴۰۷ است.

روش‌شناسی

روش تحقیق در این مطالعه، توصیفی ـ تحلیلی است که از رایج‌ترین روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی و مدیریتی به شمار می‌رود. هدف از این روش، توصیف نظام‌مند پدیده‌ها و سپس تحلیل داده‌ها برای استخراج الگوها و نتایج کاربردی است. این روش به دلیل ماهیت موضوع پژوهش و نیاز به تحلیل داده‌های کیفی و مقایسه‌ای، انتخاب شده است. در مرحله نخست، از روش مطالعات تطبیقی برای بررسی محتوای ۹ سند بالادستی و ۱۶ شرکت داخلی و خارجی استفاده شده است. هدف از این مرحله، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی در صنعت نفت بوده است. در مرحله دوم، برای جمع‌آوری داده‌ها از روش دلفی استفاده شد. این روش به دلیل قابلیت آن در بهره‌گیری از نظر خبرگان، برای پالایش، اولویت‌بندی و اعتبارسنجی اطلاعات استخراج‌شده از مرحله اول مناسب تشخیص داده شد. در این فرآیند، از دیدگاه ۱۵ نفر از خبرگان حوزه‌های مدیریت، روابط عمومی و صنعت نفت استفاده شد که به‌صورت هدفمند (غیراحتمالی) انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، پرسشنامه‌ای نیمه‌ساختاریافته بود که در دو دور دلفی مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی روایی ابزار، از روش روایی محتوایی با نظر جمعی از اساتید و صاحب‌نظران استفاده شد. همچنین برای ارزیابی پایایی ابزار، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن ۰/۸۳ به‌دست آمد و نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبول ابزار بود. درنهایت، اطلاعات گردآوری‌شده در خصوص عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها، تحلیل و اولویت‌بندی شدند.

یافته‌ها

روابط عمومی برای نشان دادن واکنش مؤثر در مواجهه با تغییراتی که در محیط‌های سازمان رخ می‌دهد، باید محیط‌های داخلی و خارجی خود را به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرار دهد. در واقع، این روابط عمومی‌ها هستند که در سازمان باید پایش رویدادها را به‌دقت انجام دهند و آنچه را مشاهده می‌کنند، به‌درستی تفسیر کنند؛ بنابراین در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تدوین برنامه جامع راهبردی، با توجه به سیر فزاینده تحولات محیطی، نخست کنکاش محیط داخلی (قوت‌ها/ ضعف‌ها) و خارجی (فرصت‌ها/ تهدیدها) صورت گرفته است. یافته‌های ارائه‌شده در این بخش شامل بیانیه‌های چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های روابط عمومی صنعت نفت، حاصل ترکیبی از مطالعه منابع معتبر و روزآمدسازی با بهره‌گیری از نظر خبرگان است. در این راستا، محتوای اولیه بر پایه مباحث مطرح‌شده در کتاب «*برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی در صنعت نفت*» تألیف دکتر سیدمحمد اعرابی و همکاران (۱۳۹۱) استخراج شده است. این کتاب به‌عنوان یکی از منابع تخصصی حوزه برنامه‌ریزی روابط عمومی در صنعت نفت، چارچوبی علمی و بومی برای تدوین عناصر استراتژیک فراهم می‌سازد. به‌منظور انطباق هرچه بیشتر این محتوای پایه با تحولات جدید، نیازهای روز صنعت نفت و اقتضائات محیطی و سازمانی، فرآیند روزآمدسازی این بیانیه‌ها از طریق برگزاری جلسات تخصصی و انجام روش دلفی با مشارکت ۱۵ نفر از خبرگان حوزه روابط عمومی، ارتباطات سازمانی و مدیریت استراتژیک در صنعت نفت صورت گرفت. طی دو مرحله، داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل شد و اجماع نظری میان خبرگان حاصل گردید؛ بنابراین، محتوای نهایی بیانیه‌های چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها، ترکیبی است از چارچوب نظری مبتنی بر منابع علمی و یافته‌های میدانی حاصل از نظرسنجی‌های تخصصی که متناسب با شرایط فعلی و رویکردهای نوین مدیریتی بازنگری و تدوین شده‌اند.

جدول ۲. ارکان جهت‌ساز (چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها)

بیانیه چشم‌انداز	روابط عمومی صنعت نفت به‌عنوان عالی‌ترین نهاد ارتباطی، بر آن است تا با رویکرد دانش‌محور، حرفه‌ای‌گرایی و تعامل‌محور با بهره‌گیری از نیروهای متخصص دارای روحیه پشتکار و صداقت، به‌عنوان معتبرترین مرجع اطلاع‌رسانی و ارتباطی سازمان، مطرح و ضمن ارتقای اعتبار سازمانی، به مزیت رقابتی صنعت نفت در عرصه ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی تبدیل شود.
بیانیه مأموریت	مأموریت روابط عمومی صنعت نفت با توجه به شرح وظایف وزارت نفت و چشم‌انداز روابط عمومی به شرح زیر است: • تسهیل و توسعه تعامل سازنده با ذینفعان از طریق بهره‌گیری از ابزارها و فنون ارتباطی نوین و سنتی • ایجاد فهم مشترک میان ذینفعان (Freeman,1984) • پیشگام بودن در اطلاع‌رسانی با بهره‌مندی از ابزارهای نوین ارتباطی و اطلاع‌رسانی (Kelleher,2009)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

	• اطلاع‌رسانی دقیق، صحیح و شفاف به ذینفعان • انجام پژوهش‌های اجتماعی، توسعه‌محور و مطالعات روند • افزایش اعتماد سازمانی در ذینفعان از طریق ارائه تصویر شفاف صنعت نفت • آموزش و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در حوزه‌های تخصصی روابط عمومی • مدیریت اعتبار سازمانی در سطح ملی و بین‌المللی به‌منظور افزایش بهره‌وری در صنعت نفت • مدیریت بحران‌ها و مسائل سازمان از جنبه ارتباطی (Coombs, 2007) • نظارت بر تدوین و اجرای پیوست‌های ارتباطی صنعت نفت • بازتاب فعالیت‌های صنعت نفت در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی، توسعه پایدار و حفاظت از محیط‌زیست (Capriotti & Moreno, 2007)
بیانیه ارزش	روابط عمومی صنعت نفت با الهام از اصول متعالی مکتب اسلام و پیشینه حرفه‌ای، به ارزش‌های زیر پایبند است: • اهتمام ویژه به‌منظور اطلاع‌رسانی و ارتباطات منصفانه با هدف حفظ منافع ذینفعان • ایجاد حمیت درون‌سازمانی میان کارکنان • صداقت، امانت‌داری و رازداری • پاسخگویی مسئولانه، گردش شفاف اطلاعات و تعامل سازنده با جامعه ذینفعان • توجه به کرامت انسانی و رشد معنوی کارکنان • نهادینه کردن شایسته‌سالاری در فعالیت‌های حرفه‌ای روابط عمومی • نظم‌گرایی، وقت‌شناسی و احترام به قوانین، مقررات و استانداردها • تعهد به تداوم نوآوری و فناوری • مسئولیت‌پذیری اجتماعی در تمامی فعالیت‌های صنعت نفت اعم از اقتصادی، توسعه‌ای و زیست‌محیطی

اهداف روابط عمومی بر اساس چشم‌انداز و مأموریت تدوین‌شده به سه دسته کلی تقسیم می‌شود:

الف. اهداف مرتبط با مدیریت اعتبار

ب. اهداف مرتبط با مدیریت ارتباط

ج. اهداف مرتبط با مدیریت تخصص‌محور

با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی روابط عمومی صنعت نفت که به ترتیب معادل ۲/۵۰۵ و ۲/۵۰۴ است، همان‌گونه که در جدول ۴ دیده می‌شود، روابط عمومی صنعت نفت در خانه شماره ۵ واقع شده و این نشان‌دهنده آن است که از نظر وضعیت داخلی و خارجی در رتبه متوسط قرار دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۳. اهداف بلندمدت

SG1	توسعه مهارت‌های حرفه‌ای روابط عمومی در سطح مدیران و کارکنان توسعه مهارت‌های مدیریتی و هدایت‌گری، یکی از ارکان ضروری برای توسعه و پیشرفت روابط عمومی به شمار می‌رود. انتظار این است که با تحقق این هدف، از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریتی، پژوهش‌های میدانی و بررسی پروژه‌های معروف ارتباطی در حوزه صنعت نفت و کسب توانمندی‌های نوین رهبری و مدیریت روابط عمومی، توانایی هدایت و الهام‌بخشی مجموعه تقویت شود.
SG2	تقویت و گسترش مهارت‌های تولید و انتشار محتوا و اطلاعات رسانه‌ای با توجه به پیشرفت انواع مختلف رسانه‌ای، اعم از سنتی و گونه‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی و انفجار انتشار اطلاعات، مدنظر است نیروی انسانی با کسب مهارت‌های رسانه‌ای، قادر به تولید انواع محتوای اطلاعاتی برای انواع شیوه‌های انتشار باشد.
SG3	گسترش ارتباطات شبکه‌ای در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی گسترش ارتباطات شبکه‌ای در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی می‌تواند فرصت‌های جدید و چشم‌اندازهای ارزشمندی را برای سازمان ایجاد کند. همچنین یکی از مهم‌ترین روش‌ها برای تبدیل برخی تهدیدها به فرصت‌هاست. این هدف از طریق شرکت و برنامه‌ریزی رویدادهای شبکه گستر (مانند نمایشگاه‌ها، جشنواره‌ها، کنفرانس‌ها و...) و پیوستن به انجمن‌ها و شرکت‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی و تلاش برای طرح‌ریزی شبکه حرفه‌ای با رهبران، پیشگامان و ذینفعان مرتبط با سازمان محقق می‌شود.
SG4	تقویت و گسترش ارتباط با رسانه‌ها (در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی) انتظار می‌رود با اجرای این هدف، سازوکار ارتباط مؤثر و پیوسته با رسانه‌ها محقق شود.
SG5	توسعه چندرسانه‌ای در ۳ جنبه مالکیت فیزیکی و معنوی، تولید محتوا و انتشار این هدف، شامل مواردی از قبیل راه‌اندازی و تقویت رسانه‌ها با مالکیت سازمانی (الکترونیکی و چاپی)، بهره‌گیری از روش‌های متنوع تولید محتوا (نوشتاری، فیلم، تصویر، موشن‌گرافی، اینفوگرافی، پادکست و...)، ارتقای بازدید وب‌سایت‌های اطلاع‌رسانی و ارتقای جایگاه شبکه‌های اطلاع‌رسانی در موتورهای جست‌وجو است.
SG6	مدیریت و توسعه رسانه‌های اجتماعی در این هدف، دستیابی به موارد زیر مورد نظر است: ✓ راه‌اندازی رسانه‌های اجتماعی سازمانی ✓ ایجاد ارتباط شبکه‌ای با بازیگران و فعالان رسانه‌های اجتماعی ✓ تولید محتوای مناسب ✓ افزایش تعامل با ذینفعان از طریق رسانه‌های اجتماعی
SG7	گسترش مطالعات توسعه‌محور در سه حوزه تحلیل رسانه‌ها، آینده‌پژوهی و مطالعات روند مطالعات توسعه‌محور در حال حاضر جزء الزامات روابط عمومی‌ها محسوب می‌شود. اجرای این هدف، سازمان را در موارد زیر توانمند می‌کند: ✓ پایش رسانه‌ها ✓ تعیین راهبردهای مناسب ارتباطی ✓ پیش‌بینی چالش‌ها به‌منظور مدیریت بحران‌ها ✓ پیش‌بینی نیازهای ارتباطی سازمان ✓ مخاطب‌شناسی

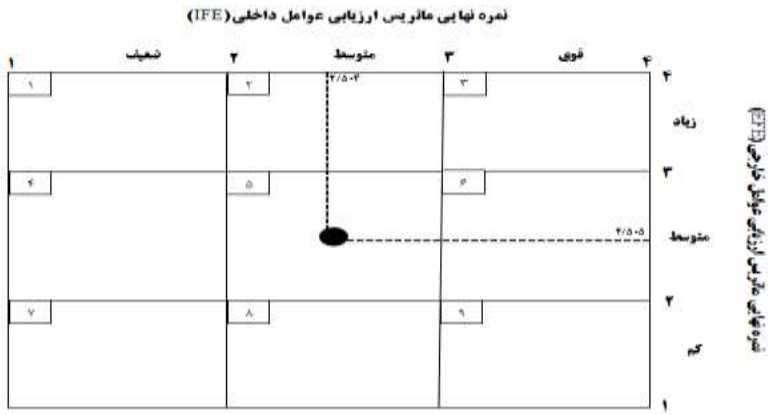
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

	✓ بررسی و ارائه راهکار مناسب به‌منظور فرهنگ‌سازی با هدف مصرف بهینه انرژی
SG8	مدیریت بحران مدیریت بحران، یکی از مؤلفه‌های مؤثر در حفظ و ارتقای اعتبار سازمانی به شمار می‌آید. ازاین‌رو روابط عمومی می‌تواند با تحقق این هدف از طریق تقویت مهارت‌های مدیریت پروژه، ارائه دستورالعمل مدیریت بحران و نظارت بر اجرای آن و رصد مداوم راهبردهای نوین ارتباطی در مدیریت بحران، بحران را قبل از وقوع پیش‌بینی و کنترل کرده و در زمان مواجهه با آن، اعتبار سازمانی را حفظ کند.
SG9	آماده‌سازی زیرساخت‌ها و توانمندسازی نیروها برای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی
SG10	گسترش ارتباطات درون‌سازمانی و تقویت فرهنگ سازمانی تدوین راهبردهای کیفیت زندگی کاری[1] و حمایت از شایسته‌محوری و برنامه‌ریزی فعالیت‌های فوق‌برنامه، منجر به افزایش میزان رضایتمندی شغلی و ارتقای فرهنگ سازمانی در جهت مسئولیت‌پذیری و درنهایت، افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.
SG11	برنامه‌ریزی برای توسعه فعالیت‌های صنعت نفت در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی روابط عمومی‌ها به دلیل برقراری کانال ارتباطی که میان درون و بیرون سازمان به وجود می‌آورند، بهترین بخش برای تحقق ارتباطات، فعالیت‌های اجتماعی و مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها هستند. هدف روابط عمومی صنعت نفت این است که با توسل به راهبردهای کارآمد و کاربردی، نظیر استقرار و پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی سازمان[2]، دیدگاه افکار عمومی را شناسایی کرده و با توجه به نیاز و انتظارات جامعه، از ظرفیت مسئولیت اجتماعی استفاده کند و رابطه بین صنعت و جامعه را توسعه دهد.

جدول ۴. امتیاز عوامل داخلی و خارجی

امتیاز عوامل داخلی	امتیاز عوامل خارجی
۲۵۰۴	۲۵۰۵

شکل ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی



۱. Quality of work life: شامل تلاش برای دستیابی به یکپارچگی بین نیازهای فناورانه، انسانی، سازمانی و اجتماعی (عوامل محیط‌های کاری) به‌منظور به حداکثر رساندن منافع برای غنی‌سازی عامل انسانی است که هدف نهایی آن بهبود، بهره‌وری، سازگاری و اثربخشی سازمان‌هاست.

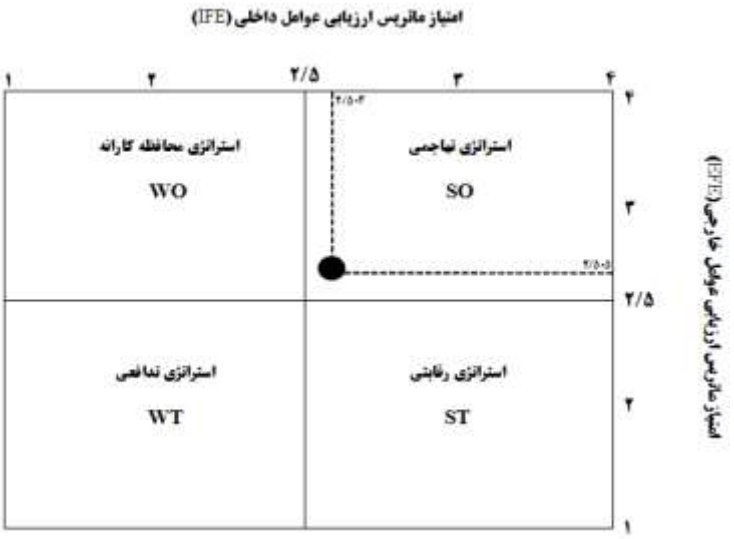
2. Corporate Social Responsibility

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

خارجی، روابط عمومی صنعت نفت باید به‌صورت پویا و مستمر و با استفاده از فرصت‌های پیش رو و واکنش مؤثر نسبت به تهدیدهای محیطی، درصدد رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های خود باشد.

ماتریس‌های نهایی ارزیابی محیط داخلی و خارجی روابط عمومی صنعت نفت نشان دادند که این حوزه با مجموع امتیازهای ۲/۵۰۵ و ۲/۵۰۴ از نظر محیط داخلی با قوت و از نظر محیط خارجی با فرصت روبه‌رو است. در نتیجه، در خانه (یک) ماتریس، راهبردهای تهاجمی قرار دارد که در بخش ضعیف این قسمت واقع شده است، ازاین‌رو علاوه بر راهبردهای قابل انتخاب که بر مبنای جایگاه اصلی به‌دست‌آمده، باید با توجه به منطقه راهبردی و با هدف استفاده از ترکیب بهینه استراتژی، از سایر راهبردها استفاده کند تا بتواند خود را به جایگاه بالاتری در این خانه ارتقا دهد.

شکل ۴. ماتریس تجزیه‌وتحلیل SWOT



برای تدوین راهبرد، باید موقعیت سازمان مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گیرد که این موقعیت عبارت است از: مشخص کردن یک راهبرد یا تعادل راهبردی بین فرصت‌ها و قوت‌ها با توجه به ضعف‌ها و تهدیدها در جهت رفع آن‌ها. تجزیه‌وتحلیل SWOT، یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی محسوب می‌شود. این ماتریس، به‌منظور شناسایی عوامل داخلی و خارجی و انتخاب بهترین راهبرد برای تطابق آن‌ها، یک تحلیل نظام‌مند ارائه می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بنابراین، با تبدیل ماتریس ۹ خانه‌ای عوامل داخلی و خارجی (IE) به ماتریس ۴ خانه‌ای SWOT، امکان هم‌ترازی ماتریس IE به ماتریس SWOT فراهم می‌شود و صرفاً بخشی از راهبردهای ماتریس SWOT در انتخاب استراتژی‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد که متناظر در ماتریس داخلی و خارجی (IE) قرار دارند.

بر اساس تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، راهبردهای کلان روابط عمومی صنعت نفت به شرح زیر انتخاب شد: لازم به ذکر است، این راهبردها جهت‌ساز بوده و نقش اصلی آن، کمک به دستیابی اهداف کلی تدوین شده است.

شکل ۵. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها

عوامل داخلی / عوامل خارجی	**نقاط قوت (S):**	**نقاط ضعف (W):**
	S_1- قابلیت روابط عمومی در ایجاد تصویر مثبت نسبت به سازمان در ذینفعان S_2- قابلیت برقراری تعامل دوسویه و ایجاد فهم مشترک بین سازمان و ذینفعان S_3- امکان برقراری ارتباط مناسب و وسیع با رسانه‌ها S_4- توانایی روابط عمومی صنعت نفت در برنامه‌ریزی عملیاتی و راهبردی S_5- قابلیت بهره‌گیری از زیرساخت‌های الکترونیکی S_6- قابلیت روابط عمومی در شکل‌دهی تصویر ذهنی جامعه ذینفعان S_7- قابلیت روابط عمومی برای نمایش توانمندی‌ها و دستاوردهای فناورانه نفت S_8- قابلیت روابط عمومی در ارائه توصیه و راهکار به مدیران ارشد سازمان با تکیه بر افکارسنجی و مطالعات اجتماعی S_9- فعالیت مستمر در شبکه‌های اجتماعی S_{10}- قابلیت تصمیم‌سازی روابط عمومی در صنعت نفت S_{11}- فراهم بودن شرایط برای روابط عمومی در برون‌سپاری فعالیت‌های پژوهشی	W_1- درجه پایین تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری W_2- نبود برنامه‌ریزی مناسب در شرایط بحران W_3- عدم توجه به انجام پژوهش‌های توسعه‌محور W_4- عدم تخصیص بودجه به فعالیت‌های روابط عمومی W_5- ضعف در تدوین برنامه‌ریزی‌های عملیاتی و راهبردی روابط عمومی W_6- ضعف در فرهنگ‌سازی مصرف انرژی به‌منظور تغییر نگرش و تغییر رفتار W_7- عدم آموزش مدیران ارشد و میانی سازمان در مواجهه با رسانه‌ها W_8- ضعف در برنامه‌ریزی رویدادها W_9- ناکافی بودن تولیدات چندرسانه‌ای
فرصت‌ها (O):	**راهبردهای SO:**	**راهبردهای WO:**
O_1- استفاده از نظرات روابط عمومی در تصمیم‌سازی‌ها O_2- ارتباط با مراکز هنری و رسانه‌ای کشور برای تولید و تسهیل توزیع محتواهای مشترک O_3- بهره‌گیری از انواع رسانه‌های اجتماعی O_4- فراهم بودن شرایط بازدید حضوری و مجازی شهروندان و گروه‌های مختلف جامعه O_5- روند افزایشی رشد صنعت نفت O_6- جهت‌گیری‌های حمایتی دولت از	- ایجاد نگرش مثبت در جامعه نسبت به صنعت نفت از طریق معرفی و اطلاع‌رسانی دستاوردهای صنعت با بهره‌گیری از راهبردهای نوین و سنتی ارتباطی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی به‌منظور تنوع‌بخشی به تولیدات رسانه‌ای و گردش سریع و دقیق اخبار و اطلاعات - سیاست‌گذاری متمرکز و برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور ایجاد همسویی و هم‌افزایی فعالیت‌های روابط عمومی صنعت نفت - اصلاح ساختار و فرایندهای سازمانی روابط عمومی به‌منظور متناسب‌سازی فعالیت‌های آن	- تدوین دستورالعمل راهبردی ارتباطی برای مدیریت بحران با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و پیاده‌سازی راهبردهای سنتی و نوین ارتباطی - توسعه آموزش‌های تخصصی مدیران و کارکنان روابط عمومی صنعت نفت با تأکید بر تقویت مهارت‌های ارتباطی - ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان روابط عمومی صنعت نفت از طریق طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری - توسعه پژوهش‌های اجتماعی در سه حوزه تحلیل رسانه‌ها، آینده‌پژوهی و مطالعات روند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

روابط عمومی O_7- دیدگاه مثبت و حمایت مناسب مدیران وزارت نفت از روابط عمومی O_8- ایجاد ساختار به‌منظور بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی (هوش مصنوعی و...) O_9- گرایش ذینفعان به اطلاع‌یابی از موضوعات و اخبار صنعت نفت O_{10}- فعالیت گسترده وزارت نفت در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی O_{11}- بهره‌گیری از امکانات چند زبانی در بسترهای اطلاع‌رسانی O_{12}- امکان برگزاری و مشارکت در رویدادهای شبکه گستر O_{13}- ارتباط با رهبران عقیده به‌منظور کمک به ترویج مصرف بهینه انرژی O_{14}- همراهی مجلس با صنعت نفت	- نمایش توانمندی و دستاوردهای فناورانه صنعت نفت از طریق افزایش برگزاری رویدادهای شبکه گستر - توسعه فعالیت‌های پژوهشی با بهره‌گیری از روش‌های نوین تحقیق در حوزه علوم اجتماعی و پیشنهاد اولویت‌های پژوهشی - ایجاد بستر مناسب و فراهم آوردن امکان هم‌اندیشی روابط عمومی‌های صنعت نفت با یکدیگر و همچنین با متخصصان و نخبگان علم ارتباطات به‌منظور ایجاد زمینه لازم برای انتقال دانش، فناوری و تجربیات - برون‌سپاری فعالیت‌های قابل‌واگذاری روابط عمومی به بخش خصوصی با اولویت خدمات پژوهشی، انتشارات، برگزاری همایش‌ها، نمایشگاه‌ها، مراسم و مناسبت‌ها - راهبری فعال و فرهنگ‌سازی مصرف انرژی در جامعه به‌منظور نهادینه‌سازی مصرف بهینه	- توسعه فعالیت‌های پژوهشی با بهره‌گیری از روش‌های نوین تحقیق در حوزه علوم اجتماعی و پیشنهاد اولویت‌های پژوهشی - سیاست‌گذاری متمرکز و برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور ایجاد همسویی و هم‌افزایی فعالیت‌های روابط عمومی صنعت نفت - تدوین برنامه‌ریزی تبلیغاتی و فرهنگ‌سازی به‌منظور نهادینه‌سازی مصرف بهینه انرژی در کشور با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین تبلیغاتی - تدوین برنامه‌ریزی رویدادها از طریق: برگزاری رویدادهای شبکه گستر در صنعت نفت گسترش بازدیدهای ذینفعان از مناطق عملیاتی و پروژه‌ها و مستند کردن نتایج بازدیدها از رویدادهای خارجی و داخلی استقرار نظام «سخنگوی صنعت نفت» - تقویت شورای اطلاع‌رسانی صنعت نفت و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین ارتباطی
تهدیدها (T): T_1- کمبود نیروی خبرنگار متخصص در حوزه نفت و انرژی T_2- ایجاد و انتشار اخبار کذب، جوسازی، شایعه و تنش‌های سیاسی ـ اجتماعی علیه صنعت نفت T_3- مطلع نبودن ذینفعان از میزان فعالیت مسئولیت‌های اجتماعی در سراسر کشور T_4- نبود فرهنگ مصرف بهینه انرژی در جامعه T_5- تصویر اشتباه ذینفعان از میزان درآمد و نحوه سرمایه‌گذاری صنعت نفت T_6- عدم توجه در به‌روزرسانی ساختارهای فناورانه	**راهبردهای ST:** - آموزش و تعالی حرفه‌ای نیروی رسانه‌ای مرتبط با صنعت نفت به‌منظور ایجاد تصویر مثبت در ذینفعان نسبت به سازمان - ارتقای کیفی مطالب ارسالی به رسانه‌ها از طریق توسعه توان مدیریت خبری و کارآمدسازی فرایند انتقال مطلب به رسانه‌ها در جلب اعتماد رسانه‌ای، توسعه بهره‌گیری از رسانه‌های نوین و افزایش اطلاع‌رسانی عملکرد صنعت نفت - راهبری فعال و فرهنگ‌سازی مصرف انرژی در جامعه به‌منظور نهادینه‌سازی مصرف بهینه	**راهبردهای WT:** - آموزش و تعالی حرفه‌ای نیروی رسانه‌ای مرتبط با صنعت نفت به‌منظور ایجاد تصویر مثبت در ذینفعان نسبت به سازمان - توسعه آموزش‌های تخصصی کارکنان و مدیران روابط عمومی صنعت نفت - ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان روابط عمومی صنعت نفت از طریق طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری - سیاست‌گذاری و نظارت راهبردی بر اطلاع‌رسانی به‌منظور مدیریت ارتباطی شرایط بحران - توسعه اطلاع‌رسانی در خصوص عملکرد صنعت نفت با بهره‌گیری از راهبردهای سنتی و نوین ارتباطی و فناوری‌های ارتباطی - راهبری فعال و فرهنگ‌سازی مصرف انرژی در جامعه به‌منظور نهادینه‌سازی مصرف بهینه - تقویت باور مدیران صنعت نفت و تغییر نگرش‌ها به روابط عمومی این صنعت به‌عنوان یک مرجع مؤثر تصمیم‌سازی

استراتژی‌های استخراج شده روابط عمومی صنعت نفت به شرح ذیل است:

SPR1: ایجاد نگرش مثبت در جامعه نسبت به صنعت نفت از طریق معرفی و اطلاع‌رسانی دستاوردهای صنعت با بهره‌گیری از راهبردهای نوین و سنتی ارتباطی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی به‌منظور تنوع‌بخشی به تولیدات رسانه‌ای و گردش سریع و دقیق اخبار و اطلاعات؛

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

SPR2: سیاست‌گذاری متمرکز و برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور ایجاد همسویی و هم‌افزایی فعالیت‌های روابط عمومی

SPR3: اصلاح ساختار و فرایندهای سازمانی روابط عمومی به‌منظور متناسب‌سازی فعالیت‌های آن؛

SPR4: نمایش توانمندی و دستاوردهای فناورانه صنعت نفت از طریق افزایش برگزاری رویدادهای شبکه گستر؛

SPR5: ایجاد بستر مناسب و فراهم آوردن امکان هم‌اندیشی روابط عمومی‌های صنعت نفت با یکدیگر و همچنین با متخصصان و نخبگان علم ارتباطات به‌منظور ایجاد زمینه لازم برای انتقال دانش، فناوری و تجربیات؛

SPR6: برون‌سپاری فعالیت‌های قابل واگذاری روابط عمومی به بخش خصوصی با اولویت خدمات پژوهشی، انتشارات، برگزاری همایش‌ها، نمایشگاه‌ها، مراسم و مناسبت‌ها؛

SPR7: راهبری فعال و فرهنگ‌سازی مصرف انرژی در جامعه به‌منظور نهادینه‌سازی مصرف بهینه؛

SPR8: تدوین دستورالعمل راهبردی ارتباطی برای مدیریت بحران با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و پیاده‌سازی راهبردهای سنتی و نوین ارتباطی؛

SPR9: توسعه آموزش‌های تخصصی مدیران و کارکنان روابط عمومی صنعت نفت با تأکید بر تقویت مهارت‌های ارتباطی؛

SPR10: ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان روابط عمومی صنعت نفت از طریق طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری؛

SPR11: توسعه پژوهش‌های اجتماعی در سه حوزه تحلیل رسانه‌ها، آینده‌پژوهی و مطالعات روند؛

SPR12: توسعه فعالیت‌های پژوهشی با بهره‌گیری از روش‌های نوین تحقیق در حوزه علوم اجتماعی و پیشنهاد اولویت‌های پژوهشی؛

SPR13: آموزش و تعالی حرفه‌ای نیروی رسانه‌ای مرتبط با صنعت نفت به‌منظور ایجاد تصویر مثبت در ذینفعان نسبت به سازمان؛

SPR14: ارتقای کیفی مطالب ارسالی به رسانه‌ها از طریق توسعه توان مدیریت خبری و کارآمدسازی فرایند انتقال مطلب به رسانه‌ها در جلب اعتماد رسانه‌ای، توسعه بهره‌گیری از رسانه‌های نوین و افزایش اطلاع‌رسانی عملکرد؛

SPR15: تقویت باور مدیران صنعت نفت و تغییر نگرش‌ها به روابط عمومی این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

صنعت به‌عنوان یک مرجع مؤثر تصمیم‌سازی.

در مدل SDM اولویت‌بندی راهبردها بر اساس شاخص‌های امکان‌پذیری[1]، مقبولیت[2] و سازگاری[3] صورت می‌گیرد که جذابیت مبنی بر انواع راهبردها را مشخص می‌کند و برای انتخاب راهبردهای خاص، یک مبنا (بدون اعمال‌نظر شخصی) ارائه می‌دهد. در این مرحله ۱۵ راهبرد قابل اجرا در روابط عمومی صنعت نفت با توجه به ضریب اهمیت آن‌ها و شاخص‌های مذکور به شرح جدول زیر اولویت‌بندی شده است:

شاخص امکان‌پذیری: نشان‌دهنده این مسئله است که راهبرد مورد نظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

شاخص مقبولیت: نشان‌دهنده آن است که راهبرد مورد نظر تا چه میزان در بین مدیران ارشد سازمان پذیرفته شده و چقدر با مسائل راهبردی که مورد نظر آن‌هاست، همخوانی دارد.

شاخص سازگاری: این شاخص به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی راهبرد مورد نظر با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلندمدت اشاره دارد.

جدول ۶. اولویت‌بندی راهبردهای روابط عمومی صنعت نفت

ردیف	نوع راهبرد	نمره نهایی راهبرد	اولویت	جایگاه در ماتریس SWOT
۱	توسعه آموزش‌های تخصصی مدیران و کارکنان روابط عمومی صنعت نفت با تأکید بر تقویت مهارت‌های ارتباطی	۲/۹۹۸	۱	محافظه‌کارانه (WO)
۲	آموزش و تعالی حرفه‌ای نیروی رسانه‌ای مرتبط با صنعت نفت به‌منظور ایجاد تصویر مثبت در ذینفعان نسبت به سازمان	۲/۷۰۷	۲	رقابتی (ST)
۳	ایجاد نگرش مثبت در جامعه نسبت به صنعت نفت از طریق معرفی و اطلاع‌رسانی دستاوردهای صنعت با بهره‌گیری از راهبردهای نوین و سنتی ارتباطی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی به‌منظور تنوع‌بخشی تولیدات رسانه‌ای و گردش سریع و دقیق اخبار و اطلاعات	۲/۴۹۹	۳	تهاجمی (SO)
۴	سیاست‌گذاری متمرکز و برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور ایجاد همسویی و هم‌افزایی فعالیت‌های روابط عمومی صنعت نفت	۲/۰۹۸۸	۴	تهاجمی (SO)
۵	ارتقای کیفی مطالب ارسالی به رسانه‌ها از طریق توسعه	۲/۰۹۸۸	۵	رقابتی

1. Feasibility
2. Acceptability
3. Consistency

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ردیف	نوع راهبرد	نمره نهایی راهبرد	اولویت	جایگاه در ماتریس SWOT
	توان مدیریت خبری و کارآمدسازی فرایند انتقال مطلب به رسانه‌ها در جلب اعتماد رسانه‌ای، توسعه بهره‌گیری از رسانه‌های نوین و افزایش اطلاع‌رسانی عملکرد صنعت نفت			(ST)
۶	راهبری فعال و فرهنگ‌سازی مصرف انرژی در جامعه به‌منظور نهادینه‌سازی مصرف بهینه	۱/۸۳۲	۶	تهاجمی (SO)
۷	نمایش توانمندی و دستاوردهای فناورانه صنعت نفت از طریق افزایش برگزاری رویدادهای شبکه گستر	۱/۶۴۸	۷	تهاجمی (SO)
۸	ایجاد بستر مناسب و فراهم آوردن امکان هم‌اندیشی روابط عمومی‌های صنعت نفت با یکدیگر و همچنین با متخصصان و نخبگان علم ارتباطات به‌منظور ایجاد زمینه لازم برای انتقال دانش، فناوری و تجربیات	۱/۴۸۸	۸	تهاجمی (SO)
۹	اصلاح ساختار و فرایندهای سازمانی روابط عمومی به‌منظور متناسب‌سازی فعالیت‌های آن	۱/۲۰۷	۹	تهاجمی (SO)
۱۰	توسعه پژوهش‌های اجتماعی در سه حوزه تحلیل رسانه‌ها، آینده‌پژوهی و مطالعات روند	۱/۱۶۶	۱۰	محافظه‌کارانه (WO)
۱۱	توسعه فعالیت‌های پژوهشی با بهره‌گیری از روش‌های نوین تحقیق در حوزه علوم اجتماعی و پیشنهاد اولویت‌های پژوهشی	۰/۸۱۶	۱۱	تهاجمی (SO)
۱۲	تدوین دستورالعمل راهبردی ارتباطی برای مدیریت بحران با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و پیاده‌سازی راهبردهای سنتی و نوین ارتباطی	۰/۷۹۱	۱۲	محافظه‌کارانه (WO)
۱۳	تقویت باور مدیران صنعت نفت و تغییر نگرش‌ها به روابط عمومی این صنعت به‌عنوان یک مرجع مؤثر تصمیم‌سازی	۰/۶۴۸	۱۳	تدافعی (WT)
۱۴	برون‌سپاری فعالیت‌های قابل واگذاری روابط عمومی به بخش خصوصی با اولویت خدمات پژوهشی، انتشارات، برگزاری همایش‌ها، نمایشگاه‌ها، مراسم و مناسبت‌ها	۰/۶۴۱	۱۴	تهاجمی (SO)
۱۵	ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان روابط عمومی صنعت نفت از طریق طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری	۰/۳۷۸	۱۵	محافظه‌کارانه (WO)

بر اساس طرح‌ها و برنامه‌های لازم، برای پیاده‌سازی و دستیابی به ۱۵ راهبرد کلان روابط عمومی صنعت نفت، طبق کاربرگ شماره (یک) عمل خواهد شد؛ یعنی در این بخش، نتایج حاصل از شرح تفصیلی شاخص‌ها و طرح‌ها ارائه می‌شود. منظور از شرح تفضیلی شاخص‌ها، تعریف وضعیت موجود و مطلوب در تعیین اهداف عملیاتی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

منظور از شرح تفصیلی طرح‌ها، تعیین شناسنامه طرح‌ها و ویژگی‌های مشروح هر طرح است. تهیه شرح تفصیلی شاخص‌ها و طرح‌ها موجب می‌شود که مسئولان اجرایی در حین اجرا، با ابهام کمتری مواجه شوند و برنامه عملیاتی از دقت بالاتری برخوردار باشد.

بعد از تدوین برنامه راهبردی سازمان، نمی‌توان بدون تدوین برنامه‌های عملیاتی، شاهد اجرای راهبردها در سطح سازمان بود، ازاین‌رو برای هریک از اهداف عملیاتی، طرح‌های عملیاتی پیش‌بینی می‌شود که این طرح‌ها، در مرحله ترکیب، اولویت‌بندی و دسته‌بندی می‌شوند و پس از اعمال تغییرات لازم (ادغام یا حذف)، در مرحله انتقال بودجه‌بندی، زمان‌بندی طرح‌ها انجام و مجری آن‌ها تعیین می‌شود.

برنامه عملیاتی، بر اساس راهبردهای روابط عمومی صنعت نفت نوشته شده و مشتمل بر ۱۵ راهبرد دارای شاخص اندازه‌گیری است که به‌عنوان ورودی برنامه‌ریزی عملیاتی در نظر گرفته می‌شود. با این تفاسیر، روابط عمومی صنعت نفت باید دست‌کم ۱۵ شاخص داشته باشد تا بتوان از صحت عملکرد آن، اطمینان حاصل کرد. با تعیین وضعیت هر شاخص در وضعیت موجود و مطلوب، تعیین اهداف عملیاتی امکان‌پذیر خواهد بود.

بحث و نتیجه‌گیری

روابط عمومی در سازمان‌های بزرگ و استراتژیک مانند صنعت نفت با ویژگی‌هایی چون تغییرپذیری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مواجه است؛ ویژگی‌هایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را برای این حوزه ضروری و البته چالش‌برانگیز می‌سازد. بر این اساس، در این پژوهش تلاش شد با بهره‌گیری از مطالعات تطبیقی و تحلیل نظرات خبرگان از طریق روش دلفی، چارچوبی واقع‌گرایانه برای تدوین استراتژی‌های روابط عمومی صنعت نفت ارائه شود. یافته‌های تحقیق، به‌ویژه در تدوین بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها، نشان داد که روابط عمومی در صنعت نفت باید از نقش صرفاً اطلاع‌رسان به یک مرجع حرفه‌ای و استراتژیک در مدیریت ارتباطات سازمانی، اعتبارسازی و تعامل اثربخش با ذینفعان ارتقا یابد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی مانند اعرابی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌راستا است که بر لزوم نقش فعال و راهبردی روابط عمومی در صنعت نفت تأکید داشته‌اند. همچنین، نتایج این تحقیق با مفاهیم مطرح‌شده توسط صاحب‌نظرانی همچون (Grunig & Hunt, 1984) در حوزه مدیریت روابط عمومی هم‌راستا است؛ جایی‌که روابط عمومی به‌عنوان یک عملکرد مدیریتی تعریف می‌شود، نه صرفاً ابزاری تبلیغاتی. چارچوب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ارائه‌شده در این تحقیق به‌ویژه با تأکید بر مدیریت بحران، ارتقای تصویر سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، همسو با مدل‌های نوین روابط عمومی تعاملی و گفت‌وگومحور در ادبیات جهانی است (Kent & Taylor, 2002; Smith, 2005). ارزش‌افزوده این تحقیق در آن است که با تلفیق مطالعات تطبیقی (بر مبنای ۹ سند بالادستی و ۱۶ شرکت) و تحلیل‌های بومی‌سازی‌شده از طریق دلفی، نه‌تنها الگوی روابط عمومی صنعت نفت را بر مبنای شرایط داخلی بازتعریف کرده، بلکه نقشه‌ای جامع برای تدوین برنامه‌های عملیاتی روابط عمومی در افق ۱۴۰۷ ارائه داده است. این نقشه می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های راهبردی در وزارت نفت و سایر نهادهای هم‌راستا قرار گیرد. در مجموع، نتایج این تحقیق بر ضرورت بازنگری در رویکرد سنتی روابط عمومی در صنعت نفت و حرکت به‌سوی مدل‌های نوین، شبکه‌محور و داده‌محور تأکید دارد؛ رویکردی که تنها از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری مشارکتی قابل تحقق است. این مقاله از پروژه علمی ـ پژوهشی با عنوان «برنامه راهبردی روابط عمومی صنعت نفت در افق ۱۴۰۷» که در اداره کل روابط عمومی وزارت نفت انجام شده، استخراج گردیده و قابلیت تعمیم در سایر صنایع استراتژیک را نیز دارد.

منابع

اعرابی، س. م. (۱۳۸۶). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

اعرابی، س. م؛ رشیدی، م. م؛ خدادادی، ع؛ جعفری فارسانی، ج. (۱۳۹۱). *برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی در صنعت نفت*. تهران: *هزاره سوم اندیشه، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی*.

اعرابی، س. م؛ و رضوانی، ر. (۱۳۹۵). *مبانی مدیریت استراتژیک هانگر و ویلن* (چاپ ششم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دیوید، ف. آ. (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک* (ترجمه ع. پارسائیان و س. م. اعرابی، چاپ دهم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). *تفکر و مدیریت استراتژیک: تئوری و عمل*. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۵۸).

قانون نفت. (۱۳۹۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Capriotti, P., & Moreno, Á. (2007). Corporate social responsibility and public relations: The importance and interrelationship of two constructs in communication strategies. *Public Relations Review, 33*(1), 84–91. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.003

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kelleher, T. (2009). Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication. *Journal of Communication,* 59 (1), 172–188**.** https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008**.** 01410.x

Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review,* 28 (1), 21–37. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02) 00108-X

Pierce, J. A., & Robinson, R. B. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (5th ed.).

Smith, R. D. (2005). *Strategic planning for public relations* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]