

طراحی الگوی روابط عمومی کارآمد در سازمان‌های دولتی

دکتر حسین خنیفر^{۱*}، حسن اسلامی^۲

۱. استادیار دانشکده مدیریت، پردیس قم، دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، پردیس قم، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۸۶/۸/۹؛ تاریخ تصویب: ۸۶/۹/۲۲)

چکیده

با توجه به اهمیت، نقش و تأثیرات روزافزون روابط عمومی کارآمد و اثربخش، و با عنایت به شکاف موجود میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب واحدهای روابط عمومی، و لزوم طراحی الگوی کارآمد روابط عمومی برای سازمان‌های دولتی، این پژوهش در صدد نایل شدن به این هدف بوده؛ لذا ضرورت تام دارد تا نسبت به بهبود وضعیت این سازمان‌ها اقدامات اساسی صورت پذیرد. صاحب‌نظران و محققین در مطالعات مختلف دریافته‌اند که روابط عمومی کارآمد، پیشانی و خط مقدم سازمان‌هاست. در این مقاله که برگرفته از پژوهشی سازمانی است، تلاش می‌گردد تا ضمن مروری بر ادبیات تحقیق در حوزه روابط عمومی، روش شناسی تحقیق را تبیین و در نهایت با توجه به فرضیات تحقیق، یافته‌های پژوهشی که از سازمان‌های دولتی منتخب گردآوری شده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته، پیشنهادهایی برای بهبود و ارائه کارآمد روابط عمومی ارائه گردد.

واژگان کلیدی:

روابط عمومی کارآمد، مدل شاخگی، عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای، عوامل محتوایی.

مقدمه

همان گونه که تاثیر و محدوده دولت ها گسترش می یابد، ایجاد ارتباطات مناسب بین سازمان های دولتی و شهروندان هرچه بیش تر احساس می شود (کوتلیپ و سستر، ۱۹۷۱، ص ۵۲۹).

ما در شبانه روز اطلاعات زیادی دریافت می کنیم که از سوی سیستم های مختلف ساختار اداری کشور و توسط رسانه های مختلف به ما ارائه می شود. با وجود حجم فراوان اطلاع رسانی که از طریق این رسانه ها انجام می گیرد و انواع اطلاعاتی که دریافت می شوند، آیا تاکنون اندیشیده ایم که چه میزان در امر اطلاع رسانی موفق بوده ایم؟ آیا می دانیم وضعیت عناصر درگیر با روابط عمومی در کشور ما چگونه است؟ آیا برای حل مشکلات روابط عمومی در کشور گامی برداشته شده است؟ (شاه منصوری، ۱۳۸۴، ص ۲۲).

روابط عمومی به عنوان یک علم دارای اصول منطقی، نظریه، الگو و معرفت شناسی بوده، از قدرت پیش بینی نتایج و قابلیت تکرارپذیری و ظرفیت بسیار بالا برای سازماندهی روابط اجتماعی و بهبود عملکرد سازمان های اجتماعی برخوردار است. این توانمندی زمانی قابلیت بروز بیش تری می یابد که نظام های حاکم بر جامعه از یک سیستم باز تبعیت کنند. در این صورت است که توان و قدرت عمل روابط عمومی به حداکثر می رسد. « روابط عمومی کارآمد نوعی روابط عمومی علمی، تخصصی و مخاطب گراست که تنظیم و تعالی روابط عمومی سازمان ها با گروه های اجتماعی مرتبط را در بهترین کیفیت مطرح می کند (سفیدی، ۱۳۸۰، ص ۹).

بی تردید ارائه الگوی مناسب برای توسعه یک روابط عمومی کارآمد در کشور، مستلزم بررسی و کنکاش در روابط عمومی و بهره مندی از جدیدترین نظریه های آن در جهان است که اگر با تجارب حرفه ای عوامل درگیر در روابط عمومی و استفاده از مضامین مربوط به این امر در متون دینی و فرهنگ ایرانی همراه شود، می تواند الگوی ایده آلی برای روابط عمومی در کشور را به دست دهد.

بیان مسأله

توجه به روابط انسانی و علاقه‌مندی به حقوق انسان، از سال‌ها قبل و از زمان آغاز جنبش روابط انسانی، راهی برای گشودن در استعدادهای نهفته انسان برای بروز خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شده است (گری، فرانک، ۲۰۰۴، ص ۲۹۵) و صاحبان این دیدگاه، روابط عمومی را به عنوان واحدی ضروری و لازم در سازمان برای شکوفایی و پیشرفت و بقای آن، همیشه مورد توجه قرار داده‌اند (سفیدی، ۱۳۸۰، ص ۱۰).

در نگاه روابط عمومی، نیروی انسانی درون سازمان به عنوان پیچ و مهره قلمداد نمی‌شود تا بتوان وی را با زور و تهدید و یا افزایش حقوق و تطمیع به کار بهتر و بیش‌تر وادار کرد. مدیران روابط عمومی معتقدند که پول برای کارکنان همه چیز نیست و زور نیز دیگر کاربردی ندارد و تنها راه ممکن، پذیرش کارکنان به عنوان انسانی عقلایی و احساسی است. احترام به عقل و احساس انسان‌ها و ارائه اطلاعات صحیح و صادقانه و اقناع وی و جلب مشارکت آن‌ها و به کارگیری روش‌های روابط عمومی، از جمله مواردی است که موجب شکوفایی و رشد سازمان و کارکنانش می‌شود. امروزه و در هزاره سوم، اگر سازمانی به بقای خود در محیط فعالیتش می‌اندیشد، به‌ناچار باید فراتر از فلسفه وجودی خود را ببیند و افق‌های رسالت و مأموریت را به فراسوی مرزهای فعالیت سازمان بگستراند. تحت این شرایط، سازمان باید مانند یک شهروند نسبت به سرنوشت محیط خود احساس مسئولیت کند، به پاک‌ی آب و هوا بیندیشد، به گسترش امکانات شهری، حمل و نقل عمومی و تفریحات شهروندان اهمیت دهد و گرنه از محیط خود بیگانه می‌شود و دیگر مورد اعتماد جامعه نخواهد بود.

با توجه به این شرایط، باید در پی تعریف روابط عمومی کارآمد در ایران بود. مسأله این پژوهش نیز همین است؛ یعنی طراحی الگوی روابط عمومی کارآمد؛ البته نه در سطح کشور، بلکه در سطح استان مازندران. برای دستیابی به این منظور، این تحقیق قصد دارد تا ابتدا به بررسی وضعیت موجود روابط عمومی‌ها پرداخته، میزان شکاف بین این وضعیت تا وضعیت مطلوب را مشخص کند و در واقع به این سوال پاسخ دهد که آیا بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی سازمان‌های دولتی استان مازندران تفاوت وجود دارد؟ پاسخی که از این سؤال به دست می‌آید، ما را در طراحی الگوی روابط عمومی کارآمد یاری خواهد کرد (نصیری قیداری، ۱۳۸۳، صص ۷۰-۷۱).

البته از آن جا که الگوی روابط عمومی کارآمد براساس مدل سه شاخگی طراحی خواهد شد، ما با جنبه‌های ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی نیز مواجه هستیم که باید شناسایی و تعریف گردند.

اهمیت مسأله

در روزگاری که وسایل ارتباط جمعی، مانند مطبوعات، رادیو و تلویزیون، بسیاری از شیوه‌های زندگی را دگرگون و دنیای گسترده ما را به دهکده جهانی تبدیل کرده‌اند، دیگر افکار و اعمال انسان‌ها از دید و نظر کسی پنهان نیست. تبادل افکار، اطلاعات، دانش‌ها و هنرها و تبلیغات با حجم و سرعت گیج‌کننده‌ای در جریان است. از طرفی ماشینی شدن زندگی، افزایش جمعیت، تقسیم کار و مشاغل، تخصصی شدن فعالیت‌ها، تنوع امکانات، برتری‌جویی‌ها، ترویج شیوه‌های رقابتی و مسابقه‌ای، رفاه طلبی‌ها، خستگی‌ها، کم‌حوصلگی‌ها، بی‌اعتمادی‌ها باعث شده است تا جمعیت‌های انسانی در حالی که از لحاظ فیزیکی و زیستی به یکدیگر نزدیک‌تر شده‌اند، از نظر عاطفی، اخلاقی و ذهنی دور از هم، منزوی، خودخواه، ناهمگون و پراکنده باشند. در چنین دنیای پرغوغا و مغشوش، برقراری ارتباط، ایجاد حسن تفاهم و فراهم کردن زمینه گفت و شنود بسیار دشوار است و این در حالی است که پیچیدگی امور و مسایل بفرنج فعالیت‌های اجتماعی، بازرگانی، صنعتی و غیره، ارتباطات ذهنی و عاطفی را الزام‌آور کرده است. این‌جاست که اهمیت و نقش روابط عمومی نمایان می‌گردد. روابط عمومی‌ها پل‌های ارتباطی بین سازمان‌ها، جمعیت‌ها و طرف‌های ذیربط هستند؛ پل‌هایی که اگر مستحکم، عریض و هموار نباشند، از کارایی و بهره‌دهی لازم برخوردار نخواهند بود. هر قدر علم و تکنیک و صنعت ترقی می‌کند و دنیا به سوی توسعه اقتصادی گام برمی‌دارد، توقعات و انتظارات مردم در کسب راحت‌تر، آسان‌تر و سریع‌تر آگاهی‌ها بیش‌تر می‌شود. روابط عمومی با مجموعه‌ای از ابزار و مصالح بی‌جان و سخت و ساده موجود در طبیعت سروکار ندارد، حوزه و حیطه عمل او احساسات، عواطف و در یک کلام افکار عمومی است و این خود اوج اهمیت و مرتبت عالی و حساس آن را نشان می‌دهد (متولی، ۱۳۷۲، ص ۲۰).

در باب اهمیت روابط عمومی، «پیتر دراگر»^۱، اندیشمند معاصر مدیریت، می‌گوید: «تمام مدیران اثربخش، متخصص در امر روابط عمومی بوده و به نحو خستگی‌ناپذیری به تبلیغ خود و افکارشان می‌پردازند» (کوتلیپ و سنتر، ۱۹۷۱، ص ۳).

1. Peter Drucker

اهداف تحقیق

اهداف اصلی:

۱. بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در روابط عمومی سازمان‌های دولتی استان مازندران؛
۲. طراحی مدل پیشنهادی برای روابط عمومی کارآمد در سازمان‌های دولتی استان مازندران.
 - در جهت اهداف اصلی مذکور، چهار هدف فرعی نیز در نظر گرفته شده است که عبارتند از:
 - شناسایی وضعیت موجود واحدهای روابط عمومی در سازمان‌های دولتی استان مازندران؛
 - شناسایی وضعیت مطلوب واحدهای روابط عمومی در سازمان‌های دولتی استان مازندران؛
 - اندازه‌گیری شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب واحدهای روابط عمومی در سازمان‌های دولتی استان مازندران؛
 - ارایه الگوی مطلوب، براساس مدل سه‌شاخگی، برای واحدهای روابط عمومی در سازمان‌های دولتی استان مازندران.

فرضیات تحقیق

در این تحقیق ما با یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی مواجهیم که عبارتند از:
فرضیه اصلی: بین ابعاد روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. بین بُعد ساختاری روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود، با وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد؛
۲. بین بُعد زمینه‌ای روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود، با وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد؛
۳. بین بُعد محتوایی روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود، با وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

مروری بر ادبیات تحقیق

برای بررسی اجمالی مبانی نظری و مفاهیم مربوط به روابط عمومی کوشش شده تا ضمن بیان تاریخچه و تعاریفی از روابط عمومی و نگرش‌های عمده به روابط عمومی، الگوهای مورد عمل در این زمینه نیز به طور مختصر بیان گردند.

تعریف روابط عمومی

ارائه تعریفی از روابط عمومی، مانند تعریف مذهب^۱ و یا تعلیم و تربیت^۲ بسیار دشوار است (نشنال فورمنز، ۲۰۰۵، ص ۷). هیچ‌کس در اهمیت این مباحث شکی ندارد، اما هنوز هیچ دو نفری نبوده‌اند که تعریفی کاملاً مشابه از مذهب و یا تعلیم و تربیت ارائه کرده باشند. مبحث روابط عمومی نیز این‌گونه است. هر صاحب نظری در زمینه ارتباطات و روابط عمومی، تعریف خاصی از این موضوع دارد که از تفکر و تجربه وی نشأت می‌گیرد. به همین خاطر ارائه یک تعریف قابل قبول برای همه از روابط عمومی اصلاً آسان نیست (مارستون، ۱۹۶۳، ص ۳).

تاکنون در تعریف روابط عمومی در کتاب‌ها، مجلات، مقالات و جزوات درسی مطالب و عباراتی آمده‌اند که مانند هر تعریفی در هر موضوعی دربرگیرنده همه مفاهیم و عناصر و عوامل ذهنی و عینی آن نبوده‌اند. اصولاً تعریف موضوعات کار ساده‌ای نیست، بویژه درباره مباحثی که در حوزه علوم انسانی قرار دارند. با این همه، در تعریف موضوعات، معمول چنین است که به هر حال عباراتی که نزدیک‌تر و مناسب‌تر به موارد مورد بحث هستند عنوان شوند (متولی، ۱۳۷۲، ص ۱۵).

دایره المعارف معروف «آمریکانا»^۳، روابط عمومی را به‌طور خلاصه، این‌گونه تعریف می‌کند: «یک زمینه فعالیت مربوط به روابط سازمان‌های صنعتی، شرکت‌ها، مشاغل، دولت، اتحادیه‌ها و یا سایر سازمان‌هاست که هر یک با مردمی چون کارمندان، مشتریان، سرمایه‌داران،

1. Religion
2. Education
3. Americana

تهیه کنندگان، اعضای احزاب سیاسی و یا عامه مردم روبه‌رو هستند. کارهای روابط عمومی مشتمل است بر تقویم افکار عمومی، ارزیابی و تفسیر آن، بر حسب منافع یک سازمان، شناساندن سازمان به مردم مربوط به خود و همچنین آن مردم به سازمان « (شیدایی، ۱۳۷۶، ص ۴).

استنلی^۱ (۱۹۸۲) روابط عمومی را وظیفه‌ای مدیریتی^۲ می‌داند که نگرش‌ها و افکار مخاطبان سازمان را شناسایی و سیاست‌های سازمان را با مخاطبان مورد نظرش هماهنگ می‌کند (ا. دویر، ۲۰۰۵، ص ۸۱۲).

« فریسر پی سیتل^۳ در چاپ هشتم کتاب « روابط عمومی در عمل^۴، روابط عمومی را بر اساس فعالیت‌هایش تعریف و این گونه بیان می‌کند: « روابط عمومی تقریباً هر کسی را که با دیگر افراد بشر تماس دارد، در بر می‌گیرد. همه ما روزانه در ارتباط با دیگران دارای روابط عمومی هستیم. هر تلفنی که پاسخ داده می‌شود، هر نامه‌ای که خوانده می‌شود و هر ارتباط رودررویی که با مخاطبان در سازمان برقرار می‌شود، خود نوعی روابط عمومی است» (پابلیک رلیشتر هندبوک، ص ۲).

« اسکات کاتلیپ^۵ در کتاب مشهور خود به نام « روابط عمومی اثر بخش^۶ » آن را این گونه شرح می‌دهد: « روابط عمومی کوشش برنامه ریزی شده، برای نفوذ در افکار عمومی از طریق کار و عمل قابل قبول و ارتباط دو جانبه است» (کوتلیپ و سنتر، ۱۹۷۱، ص ۲).

دکتر « رکس هارلو^۷ از اندیشمندان علم روابط عمومی در سال ۱۹۷۶ پس از بررسی ۴۷۲ تعریف از روابط عمومی به تعریف زیر دست یافت :

روابط عمومی وظیفه‌ای مدیریتی است که به استقرار و حفظ ارتباطات دوسویه و تفاهم و همکاری بین سازمان و مخاطبانش کمک می‌کند؛ در مدیریت مسایل و مشکلات درگیر شده، نسبت به افکار عمومی حساس است؛ بر روی مسئولیت مدیران در توجه به افکار و «علاقه عمومی^۸» تاکید داشته، آن‌ها را در حفظ جریان آگاهی‌هایشان برای تغییر، یاری می‌رساند

-
1. Stanley
 2. Management Function
 3. Fraser p. Seitel
 4. The Practice of Public Relations
 5. Scott Cutlip
 6. Effective Public Relations
 7. Rex Harlow
 8. Public Interests

(فاوکس، ۲۰۰۱، ص ۳).

بروم^۱، لاوزن^۲ و توکر^۳ (۱۹۹۱) از گروهی از نخبگان روابط عمومی و بازاریابی و محققان این رشته به نام‌های دکتر ویلیام الینگ^۴، پاتریک جکسون^۵، لاری جونز^۶ و دکتر فیلیپ کاتلر^۷ درخواست کردند تا واژه روابط عمومی را تعریف کنند؛ آن‌ها نیز این اصطلاح را این گونه تعریف کردند:

«روابط عمومی فرآیندی مدیریتی است که هدف آن جلب و حفظ رفتارهای مثبت و موافق گروه‌های اجتماعی و سازمان‌های مستقل، برای رسیدن به مأموریت و اهداف سازمان است. مسئولیت اصلی روابط عمومی، ساخت و حفظ «محیطی دلپذیر»^۸ برای سازمان است» (آرمور، ۲۰۰۶، ص ۴).

گوث^۹ و مارش^{۱۰} (۲۰۰۰) نیز معتقدند که روابط عمومی، مدیریت رابطه بین سازمان با مخاطبان خود است (گری و دیویس و بلانچارد، ۲۰۰۴، ص ۲۹۶).

«انجمن بین‌المللی روابط عمومی»^{۱۱} در ماه مه سال ۱۹۶۰ میلادی برای روابط عمومی چنین تعریفی را پیشنهاد کرد: «روابط عمومی یک وظیفه مدیریتی است، عملی است مداوم و طرح ریزی شده که از طریق آن، افراد و سازمان‌ها می‌کوشند تا با پشتیبانی، تفاهم و همدلی کسانی را که با آن‌ها سروکار دارند، یا در آینده سروکار خواهند داشت، به دست آورند و با اقدامات ارتباطی و تدابیر دیگر به خلق گرایش‌های مطلوب پرداخته، گرایش‌های مخالف را از میان بردارند» (کوتلیپ و سنتر، ۱۹۷۱، صص ۵-۶).

تاریخچه روابط عمومی

بر اساس نظریه یک محقق امریکایی، پیدایش روابط عمومی به حدود ۴۰۰ سال قبل از

-
1. Broom
 2. Lauzen
 3. Tucker
 4. William Ehling
 5. Patrick Jackson
 6. Larry Jones
 7. Philip Kotler
 8. Hospitable Environment
 9. Guth
 10. Marsh
 11. International Public Relations Association

میلاد و از سوی فردی به نام « گورگیاس»^۱ برمی‌گردد که در واقع علم بیان و شیوه‌های متقاعد سازی را مطرح کرد. اما نظر غالب در این زمینه به سال ۱۹۰۶ برمی‌گردد که « آیوی لی»^۲ اولین واحد روابط عمومی را در امریکا تشکیل داد (سفیدی، ۱۳۸۰، ص ۱۶).

گورگیاس که یکی از مشهورترین استادان فن بیان یونان است، طی سال‌های ۴۸۳ تا ۳۷۵ قبل از میلاد مسیح می‌زیست. وی افزون بر مشارکت در فعالیت‌های مرتبط، اولین مدرسه روابط عمومی را در آتن در سال ۴۳۱ قبل از میلاد مسیح بنا نهاد. دیدگاه گورگیاس در مورد دانش فن بیان با سایر مسایل مربوط به امور حکومتی و دولتی متفاوت است. گورگیاس مدعی بود که تنها هدف او دستیابی به مهارت‌های ترغیب و متقاعد ساختن سایرین است. سیسرو^۳ معتقد است که گورگیاس بیش تر سخن‌گویان را تشویق می‌کرد تا هرگاه ضرورت داشته باشد، اغراق و مبالغه کنند (گارسیا،^۴ ۱۳۷۸، ص ۷۴).

اما آن طور که در کتاب‌های آموزشی روابط عمومی در امریکا و انگلستان آمده است، ترکیب اصطلاح « روابط عمومی»^۵ برای نخستین بار در یکی از نشریات « اتحادیه راه آهن امریکا»^۶ در سال ۱۸۹۷ آورده شد. نخستین « دفتر انتشارات»^۷ که شکل اولیه روابط عمومی بود در سال ۱۹۰۰ در بوستون^۸ آغاز به کار کرد. « آیوی لی» فارغ‌التحصیل رشته روزنامه نگاری دانشگاه پرینستون^۹ امریکا در سال ۱۸۹۸، در این میان جایگاه ویژه‌ای دارد. این دانش‌آموخته رشته روزنامه نگاری را عموماً پدر روابط عمومی امریکا می‌دانند. وی سال‌های ۱۸۹۹ تا ۱۹۰۶ را در نیویورک^{۱۰} به عنوان خبرنگار مشغول به کار بود. او در سال ۱۹۰۶ شغل روزنامه‌نگاری را کنار گذاشت و نماینده مطبوعاتی گروه شرکت‌های ذغال سنگ شد. وی نخستین بار « دفتر روابط عمومی»^{۱۱} را برای ارائه خدمات روابط عمومی در نیویورک ایجاد و اعلامیه اصول

-
1. Gorgias
 2. Ivy Lee
 3. Cicero
 4. Hello Fred Garcia
 5. Public Relations
 6. The Association of American Railroads
 7. Publicity Bureau
 8. Boston
 9. Princeton
 10. New York
 11. Public Relations Bureau

روابط عمومی را برای شناساندن این حرفه صادر نمود (میرسعید قاضی، ۱۳۷۴، ص ۶۱).
لی به اعتقاد بسیاری از دانشمندان و صاحب نظران، اولین «کارگزار»^۱ و تئوریسین علم روابط عمومی به شکل امروزی آن است. وی همچنین با برعهده گرفتن سمت دستیار اجرایی مدیرعامل شرکت «راه آهن پنسیلوانیا»^۲ در سال ۱۹۱۲، اولین فرد شناخته شده‌ای در زمینه روابط عمومی است که به سطح مدیریت عالی سازمان راه یافت (بورتین، ۲۰۰۶، ص ۲۲۱).

نگرش‌های عمده به روابط عمومی

اگر ما بپذیریم که اولین قدم در طراحی یک الگوی جدید روابط عمومی، شناسایی نگرش‌های عمده به روابط عمومی است، پیش از هر بحثی درباره روابط عمومی باید نگرش و زاویه دید خود را نسبت به آن روشن کنیم. (ماکنامارا، ۲۰۰۵، ص ۴۹).
بررسی نگرش‌های عمده، جهان بینی ما را نسبت به روابط عمومی در سطح جهان نشان می‌دهد.

سه نگرش عمده در این باره مطرح هستند که عبارتند از (سفیدی، ۱۳۸۰، ص ۴۰):

۱. نگرش واقعیت‌گرا^۳ (عمل‌گرای یکطرفه یا ماکیاولیستی)؛

۱. نگرش سازش‌گرا^۴؛

۲. نگرش خردگرا^۵.

براساس نگرش «عمل‌گرا» یا ماکیاولیستی، روابط عمومی مجاز است برای رسیدن به اهداف خود از هر وسیله‌ای استفاده کند (ری، ۲۰۰۴، ص ۱۹۲). و آنچه مهم است، ترغیب مردم و تامین منافع صرف سازمان است و گروه‌های مخاطب نقشی را در برنامه‌های روابط عمومی ایفا نمی‌کنند.

نگرش «سازش‌گرا»، با اندکی تعدیل در دیدگاه خود به روابط عمومی (درمقایسه با نگرش عملگرا)؛ موجودیت طرف دیگر فعالیت‌های ارتباطی روابط عمومی، یعنی مخاطب را به

-
1. Practitioner
 2. Pennsylvania Railroad
 3. Realistic
 4. Revolutionist
 5. Rationalist

رسمیت می‌شناسد و با فعال تلقی کردن آن، در پی سازش با او و همسو کردن نظریه‌های مخاطب با منافع سازمان، گام برمی‌دارد و بر نیروی بالقوه روابط عمومی برای ایجاد رضایت دوطرفه و سازش تأکید می‌کند.

نگرش «خردگرا»، در مقایسه با دو نگرش پیشین عقلایی تر نشان می‌دهد؛ چراکه جریان ارتباط بین سازمان و مخاطب در این نگرش دوسویه می‌شود و ارزیابی نظرات مخاطبان مورد توجه قرار می‌گیرد و سعی می‌شود ضمن گفت‌وگو با مخاطب، مشارکت او جلب شود. به غیر از این سه دیدگاه، نگرش چهارمی نیز وجود دارد که به نگرش «ایده‌آل‌گرا»^۱ معروف است. این نگرش با قایل شدن سهم مساوی به مخاطب در جریان ارتباطی، رابطه متوازی با مخاطب برقرار می‌کند و با تأکید بر گفت و گوی دو طرفه، از هر گونه تک‌گویی و رابطه عمودی با مخاطب پرهیز می‌کند.

نوع نگرش	نقش عمده	نقش کارشناس روابط عمومی
واقعیت‌گرایانه	ترغیب مخاطب	مهندسی ترغیب
سازش‌گرایانه	کاهش اختلاف و ایجاد سازش	مهندسی سازش
خردگرایانه	ارتباط دوسویه با مخاطب برای جلب مشارکت	مهندسی توافق
آرمان‌گرایانه	هم‌فهمی با مخاطب و توازن جریان ارتباطی	مهندسی تفاهم

جدول ۱: نگرش‌های عمده به روابط عمومی (سفیدی، ۱۳۸۰، ص ۴۷)

الگوهای روابط عمومی

از آنجا که برای طراحی یک الگوی جدید، بررسی الگوهای قدیمی و سایر الگوهای موجود و شناخت ضعف و قوت آن‌ها ضروری است؛ ما در ادامه این مطالب به معرفی الگوهای موجود در زمینه روابط عمومی می‌پردازیم.

بر این اساس، مهم‌ترین الگوهای روابط عمومی عبارتند از (سفیدی، ۱۳۸۰، ص ۵۱):

۱. الگوی نمایندگی مطبوعات/ تبلیغات؛

1. Idealistic
2. Press Agency / Publicity Model

۲. الگوی اطلاع رسانی^۱؛
۳. الگوی دوسویه نامتقارن^۲؛
۴. الگوی دوسویه متقارن^۳؛
۵. الگوی صنعت روابط عمومی^۴؛
۶. الگوی روابط عمومی حرفه‌ای^۵؛
۷. الگوی دوسویه^۶؛
۸. الگوی ترکیبی^۷؛
۹. الگوی دوسویه جدید^۸.

چهار الگوی نخست از سوی گرونیک^۹ و هانت^{۱۰} در سال ۱۹۴۸ ارائه گردیدند؛ اما آنان بعدها دریافتند این چهار الگو از ظرفیت لازم برای انطباق کلیه برنامه‌ها و اقدامات روابط عمومی با آن‌ها برخوردار نیستند. لذا در سال ۱۹۹۲ الگوهای «صنعت روابط عمومی» و «روابط عمومی حرفه‌ای» را مطرح ساختند.

الگوی دوسویه نیز در سال ۱۹۹۵ از سوی «دیوید دوزیر»^{۱۱} مطرح شد. در این الگو با تاکید بر نقش روابط عمومی در مدیریت منازعه و حل اختلاف بین سازمان و گروه‌های اجتماعی برای غلبه بر مشکلات، پنج تاکتیک مشخص برای رسیدن به هدف مطرح می‌شود.

در سال ۱۹۹۶ «پلاومن»^{۱۲} الگوی ترکیبی را مطرح کرد. در واقع وی به تاکتیک‌های پنجگانه قبلی، دو تاکتیک «مفید و سازنده» و «پذیرش عدم توافق» را افزود.

-
1. Public Information Model
 2. Two-way Asymmetric Model
 3. Two-way Symmetric Model
 4. Craft Public Relations Model
 5. Professional Public Relations Model
 6. Two-way Model
 7. Synthesis Model
 8. Modern Two-way Model
 9. Grunig
 10. Hunt
 11. David Dozier
 12. Plowman

الگوها	نماینده‌گی مطبوعات	اطلاع رسانی	دوسویه نامتقارن	دوسویه متقارن
هدف	تبلیغات	انتشار اطلاعات	اقتناع علمی	درک متقابل
ماهیت ارتباط	یکسویه / حقیقت کامل ضروری نیست	یکسویه / حقیقت مهم است	دوسویه نامتعادل	دوسویه متعادل
تئوری پردازان	پی. تی بارنام ^۱	آیوی لی ^۲	ادوارد برنیز ^۳	برنیز و دیگران
ماهیت تحقیق	کم / صرفاً در حد بریده‌های جراید	کم / بررسی واکنش خوانندگان	بازخورد، تحقیقات سازنده و ارزیابی نگرش‌ها	ارزیابی درک و فهم
موارد کاربرد	ورزش، تئاتر	دولت، سازمان‌های غیر انتفاعی	بازارهای رقابتی	بازارهای تعدیل شده، شرکت‌هایی با ساختار مسطح
درصدی از بازار	٪۱۵	٪۵۰	٪۲۰	٪۱۵

جدول ۲: چهار الگوی روابط عمومی گرونیک و هانت (ماکنامارا، ۲۰۰۵، ص ۹)

پیشینه تحقیق

در مورد روابط عمومی در داخل کشور مقالات، کتاب‌ها و تحقیقات متعددی وجود دارند و این امر قطعاً به علت وجود یک رشته مجزا و مستقل به نام « روابط عمومی » در دانشگاه‌های کشور است. بر طبق آماری که توسط انجمن روابط عمومی ایران در کتاب جامع روابط عمومی منتشر شده است، از سال ۱۳۵۰ که اولین گروه از دانشجویان روابط عمومی فارغ‌التحصیل شدند تا سال ۱۳۸۱، در حدود ۴۵۸ پایان‌نامه در مورد روابط عمومی نوشته شده است. از این تعداد پایان‌نامه ۳۴۱ مورد مربوط به دوره اول روابط عمومی در ایران است که از سال ۱۳۵۰ تا ۱۳۵۸ می‌باشد. در این سال به علت وقوع انقلاب اسلامی و به تبع آن انقلاب فرهنگی در سطح دانشگاه‌ها، این رشته به علت ماهیت غربی آن، مورد غضب انقلابیون قرار گرفت و تدریس آن در دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی ممنوع شد. به علت اهمیت و ضرورت روابط عمومی و

1. P.T Barnum
2. Ivy Lee
3. Edward Bernays

نقش آن در عصر سازندگی، این رشته در سال ۱۳۶۸ مجدداً راه اندازی شد. در این دوران، یعنی از سال ۱۳۷۲ تا ۱۳۸۱ نیز ۱۱۷ پایان‌نامه در این خصوص نوشته شده که تمام این موارد در سه دانشگاه علامه طباطبایی، دانشگاه آزاد اسلامی و جامع علمی کاربردی موجود می‌باشد. بیش‌تر این پایان‌نامه‌ها موضوعی توصیفی داشته، و به شکل بررسی وضعیت واحدهای روابط عمومی در دانشگاه‌ها، نهادها، سازمان‌ها و موسسات مختلف بوده‌اند. بعد از بررسی عناوین این پایان‌نامه‌ها هیچ موردی که مربوط به طراحی الگوی کارآمد در روابط عمومی‌ها باشد، یافت نشد.

دکتر مهدی ابزری به همراه فرشته همدانی (۱۳۷۸) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل موثر بر کارایی روابط عمومی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان» فاکتورهایی را که در افزایش کارایی روابط عمومی‌ها موثرند را بررسی کرده‌اند. نتایج به دست آمده از این تحقیق، حاکی از آن است که موارد زیر به ترتیب بر افزایش کارایی روابط عمومی‌ها بیش‌ترین تاثیر را دارند:

فرامرزی خطیبی نسب (۱۳۷۸) در قالب پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «بررسی میزان کارآمدی روابط عمومی جهاد سازندگی در حوزه مرکزی وزارت» از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز به بررسی مبحث «کارآمدی در روابط عمومی‌ها» پرداخت.

حجم مطالب نوشته شده در مورد روابط عمومی در خارج از کشور به مراتب بیش‌تر از داخل کشور بوده است. با گذشت نزدیک به یک قرن از شکل‌گیری نخستین واحد روابط عمومی در جهان کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و تحقیقات گسترده‌ای نوشته شده که طبعاً دسترسی به همه آن‌ها مقدور نیست؛ اما تا جایی که وقت و امکانات محدود محقق اجازه داده است، برخی از این منابع بررسی و موارد زیر به عنوان نمونه‌های مرتبط با موضوع این تحقیق ذکر می‌شوند:

کتابی تحت عنوان «روابط عمومی اثربخش»^۱ که از سوی اسکات کاتلیپ^۲ و آلن سنتر^۳ در سال ۱۹۵۲ نوشته شد و تاکنون هشت بار تجدید چاپ گردیده است.

تحقیق دیگر، پروژه مطالعاتی تعالی است که به رهبری جیمز گرونیگ^۴ استاد دانشگاه مریلند^۵ امریکا و با حمایت مالی بنیاد تحقیقاتی انجمن بین‌المللی ارتباط‌گران تجاری انجام

1. Effective Public Relations
2. Scott Cutlip
3. Allen Center
4. James Grunig
5. University of Maryland

گرفت و به خلق « تئوری برتری^۱ » در روابط عمومی منجر شد. در نهایت گرونیگ و همکارانش ۱۰ اصل اولیه برای داشتن یک واحد روابط عمومی برتر در یک سازمان متعالی پیشنهاد کردند. این اصول عبارتند از :

درگیر بودن روابط عمومی در مدیریت استراتژیک سازمان، عضویت روابط عمومی در ائتلاف حاکم بر سازمان یا گزارش مستقیم به مدیران ارشد، انسجام تمام فعالیت‌های روابط عمومی در یک واحد مشخص، ماهیت مدیریتی کارکرد روابط عمومی (روابط عمومی یک وظیفه مدیریتی است)، قرار گرفتن یک مدیر (نه یک تکنسین یا کارشناس) در رأس امور روابط عمومی، استفاده از مدل ارتباطی دوسویه متقارن در روابط عمومی، استفاده از یک سیستم متقارن در ارتباطات درون سازمانی، داشتن دانش کافی برای ایفای نقش مدیریتی توسط روابط عمومی، تنوع و گوناگونی در برعهده گرفتن نقش‌های روابط عمومی (هم از زنان و هم از مردان، به طور متنوع استفاده شود)، مهیا بودن زمینه^۲ و فرهنگ سازمانی برای فعالیت روابط عمومی برتر (ری، ۲۰۰۴، صص ۱۸-۲۰).

روش تحقیق

از آن جا که تحقیق حاضر در پی ارائه تصویری از وضع موجود واحدهای روابط عمومی در سازمان‌های دولتی استان مازندران است؛ یک تحقیق توصیفی می‌باشد. و از طرفی دیگر، چون داده‌های مورد نظر برای سنجش وضع موجود و همچنین وضع مطلوب از طریق پرسشنامه‌های توزیع شده در جامعه آماری به دست آمده است، می‌توان گفت که این تحقیق از زیرشاخه پیمایشی، تحقیق توصیفی می‌باشد.

نوع پژوهش

هنگامی که با هدف برخورداری از نتایج و یافته‌ها برای حل مسایل موجود در سازمان به تحقیق می‌پردازیم، آن را تحقیق کاربردی می‌نامیم (سکاران، ۱۳۸۴، ص ۸). تحقیق حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی است. همچنین از لحاظ گردآوری

1. Excellence Theory
2. Organizational Context

اطلاعات در قسمت اول، نظری و تحلیل محتوا و در قسمت دوم، توصیفی است.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش کارکنان واحد روابط عمومی ادارات کل استان مازندران می‌باشد. تعداد این ادارات بنا بر آماری که از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مازندران به دست آمد، ۴۲ اداره می‌باشد. البته تعدادی از این سازمان‌ها به علت ماهیت کار و فعالیت که انجام می‌دهند (مثل فعالیت‌های نظارتی، امنیتی و انتظامی) دارای مخاطب خاص بوده، با مخاطبان عام (مردم) ارتباطی ندارند. به همین علت پست سازمانی روابط عمومی در این نوع سازمان‌ها پیش‌بینی نشده است. بعد از جداکردن سازمان‌های اخیر از کل سازمان‌ها، ۲۹ اداره کل باقی مانده که به عنوان جامعه آماری نهایی این پژوهش در نظر گرفته شدند. از آنجا که جامعه آماری این پژوهش محدود می‌باشد، نمونه‌گیری به عمل نیامد و براساس روش سرشماری، پرسشنامه مورد نظر در بین تمام اعضای جامعه آماری توزیع گردید. به این ترتیب از بین ۵۳ پرسشنامه توزیع شده، ۴۵ پرسشنامه جمع‌آوری گردیدند.

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی این تحقیق، مباحث ارتباطات سازمانی است که به طور اخص به مبحث روابط عمومی که یکی از شاخه‌های رشته ارتباطات است، می‌پردازد. این پژوهش از نظر مکانی، در سازمان‌های دولتی استان مازندران اجرا شده است و در واقع یک تحقیق منطقه‌ای و بومی محسوب می‌شود. از نظر زمانی، مطالعات مقدمات این پژوهش از اوایل تیر ماه سال ۱۳۸۵ آغاز شد و تا خرداد ۱۳۸۶ ادامه یافت. لذا دوره زمانی این تحقیق نیز اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۶ می‌باشد.

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق، ابتدا جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری، تدوین ادبیات تحقیق، شناسایی شاخص‌ها و تعاریف عملیاتی آن‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. پس از تعریف عملیاتی شاخص‌ها، در جمع‌آوری اطلاعات جهت پاسخگویی به سوالات تحقیق، از

پرسشنامه استفاده گردید. بدین صورت که ابتدا پرسشنامه خبرگان برای اعتبار بخشی محتوایی و ساختاری مدل طراحی شده، به کار گرفته شد. بدین منظور، مدل، در اختیار ۱۵ نفر از صاحب‌نظران ارتباطات و مدیریت قرار گرفت و پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، نظرات اصلاحی آنان اعمال شد که این امر خود تأمین‌کننده اعتبار محتوایی و ساختاری مدل طراحی شده توسط این تحقیق می‌باشد. در مرحله بعد، برای سنجش وضعیت موجود و مطلوب واحدهای روابط عمومی از یک پرسشنامه دوطرفه شامل ۴۱ سوال استفاده شد. سوالات این پرسشنامه دقیقاً مطابق با شاخص‌های ارائه شده در مدل بوده و به ازای هر شاخص یک سوال طراحی شده است.

ابعاد	تعداد معیارها	تعداد شاخص‌ها	تعداد سوالات	شماره سوالات
ساختار	۴	۱۱	۱۱	از ۱ تا ۱۱
زمینه	۲	۱۰	۱۰	از ۱۲ تا ۲۱
محتوا	۳	۲۰	۲۰	از ۲۲ تا ۴۱

جدول ۳: تفکیک سوالات پرسشنامه براساس معیارها و شاخص‌های روابط عمومی کارآمد

روایی^۱ و پایایی^۲ پرسشنامه

محقق در این تحقیق جهت سنجش روایی پرسشنامه، آن‌ها را در اختیار ۱۵ نفر از استادان و صاحب‌نظران قرار داد و در خصوص تعداد و تناسب ابعاد و سایر موارد و موضوعات تحقیق از آن‌ها سوال شد. پس از اخذ نظرات مذکور، اقدامات اصلاحی در پرسشنامه با نظر نهایی استادان محترم راهنما و مشاور انجام گرفت. در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه، پس از وارد کردن داده‌های به دست آمده، از مطالعه مقدماتی^۳، با استفاده از نرم افزار Spss ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید.

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum s_j^2}{s^2}\right)$$

فرمول محاسبه‌ی آلفای کرونباخ به شرح مقابل است:

ج: تعداد زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه؛

1. Validity
2. Reliability
3. Pilot Study

S_j^2 : واریانس نمرات هر زیر مجموعه؛

S^2 : واریانس کل.

معمولاً آلفای کم‌تر از ۰/۶ پایایی ضعیف، ۰/۶ تا ۰/۸ قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ نشان دهنده پایایی بالا می‌باشد. بدیهی است که هر چه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد، بهتر است (سکاران، ۱۳۸۴، ص ۳۸۵).

در این تحقیق، همان‌طور که ذکر شد، پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه اولیه، داده‌ها وارد نرم‌افزار Spss گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که ضریب مورد نظر برای پرسشنامه ۰/۹۱۰۳ گردید.

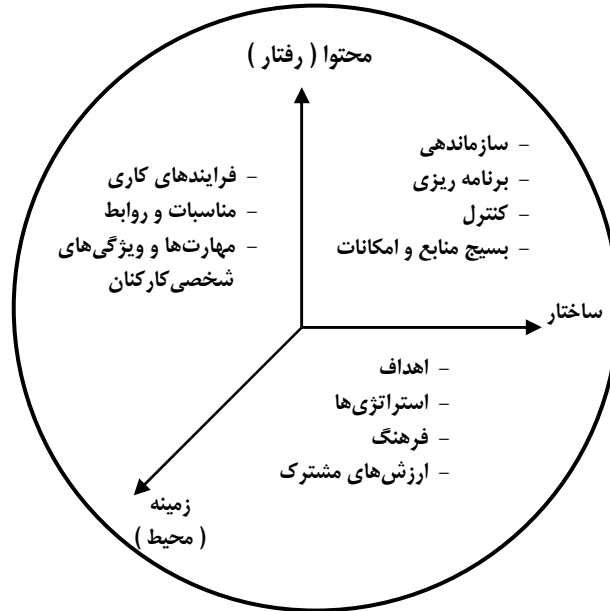
مدل مفهومی تحقیق

در طراحی الگوی روابط عمومی کارآمد، ما از مدل سه شاخگی (3C) استفاده کردیم. این مدل در طبقه‌بندی مدل‌ها از نوع مدل‌های منطقی بوده که بسیاری از مفاهیم و رویدادها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان با آن مورد بررسی، مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داد. این مدل از نظر ساختاری دارای سه محور می‌باشد که عبارتند از: محور ساختار^۱، محور زمینه^۲ و محور محتوا^۳.

منظور از شاخه یا محور ساختار، همه عناصر عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم و قاعده، قالب و بدنه و یا هیکل فیزیکی سازمان را می‌سازند؛ و منظور از شاخه محتوا، انسان و روابط انسانی در سازمان است که با فرم‌های رفتاری، ارتباطات غیر رسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته، محتوای اصلی سازمان را شکل می‌دهند؛ و مقصود از شاخه زمینه، تمام شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی می‌باشند که بر سازمان محیط بوده، سیستم‌های اصلی یا ابرسیستم‌های سازمان را تشکیل می‌دهند. علت نام‌گذاری این مدل به سه‌شاخگی، آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری- رفتاری - زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد (خنیفر، ۱۳۸۴، ص ۱۲۸).

1. Co-structure
2. Context
3. Content

اما نحوه عمل در این تحقیق به این صورت است که ما ابتدا با استفاده از پیشینه نظری تحقیق ۹ سازه طراحی کرده، هر کدام از این سازه‌ها را متناسب با شاخه‌های مدل 3C در این الگو قرار دادیم. سپس با توجه به مبانی نظری و دینی و همچنین مطالعات انجام شده در زمینه ویژگی‌های یک روابط عمومی کارآمد، حدود ۴۱ متغیر را استخراج کرده، آن‌ها را با سازه‌های مذکور تطبیق دادیم که حاصل آن طراحی مدلی است که در شکل ۱ و ۲ مشاهده می‌شود.



نمودار ۱: ابعاد روابط عمومی کارآمد براساس مدل سه شاخگی (3C)

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش تلاش می‌گردد تا در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، وضعیت هر یک از ابعاد، معیارها و شاخص‌های روابط عمومی کارآمد در قالب جداول آماری ارائه گردد و آن گاه با توجه به ابعاد و مولفه‌های روابط عمومی کارآمد، وضعیت موجود و مطلوب جامعه مطالعه، تشریح و تبیین گردد. سپس هر یک از فرضیات، با عنایت به داده‌های تحقیق و با استفاده از آزمون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

وضعیت مطلوب			وضعیت موجود			ابعاد روابط عمومی کارآمد
تعداد معیارها	انحراف معیار	میانگین	تعداد معیارها	انحراف معیار	میانگین	
۴	۰/۲۶۲۹۵	۴/۵۳	۴	۰/۲۷۹۳۶	۳/۱۷	ساختار
۲	۰/۳۱۵۷۰	۴/۳۸	۲	۰/۱۷۸۱۵	۳/۰۵	زمینه
۳	۰/۲۹۸۹۵	۴/۴۹	۳	۰/۴۶۵۶۶	۲/۸۷	محتوا

جدول ۴: توزیع فراوانی ابعاد روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب			وضعیت موجود			معیارهای روابط عمومی کارآمد
تعداد شاخصها	انحراف معیار	میانگین	تعداد شاخصها	انحراف معیار	میانگین	
۵	۰/۲۸۲۵۸	۴/۴۴	۵	۰/۲۶۵۹۴	۳/۲۹	سازماندهی
۲	۰/۰۳۱۳۹	۴/۷۷	۲	۰/۳۴۵۷۰	۳/۰۶	برنامه ریزی
۱	-	۴/۶	۱	-	۳/۴۰	کنترل
۳	۰/۳۲۰۵۳	۴/۴۸	۳	۰/۲۲۲۵۷	۲/۹۶	بسیج منابع و امکانات
۸	۰/۲۹۶۴۷	۴/۳۰	۸	۰/۱۹۰۶۸	۳/۰۶	اهداف و استراتژیها
۲	۰/۰۱۵۶۹	۴/۷۲	۲	۰/۱۷۲۸۸	۳/۰۳	فرهنگ و ارزشهای مشترک
۷	۰/۳۳۶۸۹	۴/۴۲	۷	۰/۳۰۹۲۴	۲/۸۰	فرآیندهای کاری
۴	۰/۴۷۷۷۵	۴/۴۰	۴	۰/۸۹۸۹۳	۲/۶۸	مناسبات و روابط
۹	۰/۱۵۷۹۲	۴/۵۸	۹	۰/۳۰۶۸۸	۳/۰۱	مهارت‌ها و ویژگیهای شخصی کارکنان

جدول ۵: توزیع فراوانی معیارهای روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب			وضعیت موجود			شاخص‌های روابط عمومی کارآمد
تعداد	انحراف معیار	میانگین	تعداد	انحراف معیار	میانگین	
۴۵	۰/۹۶۷۶۶	۴/۲۰	۴۵	۱/۱۷۹۸۰	۳/۲۸	داشتن دیدگاه سیستمی در فعالیت‌ها
۴۵	۰/۶۳۳۲۵	۴/۶۸	۴۵	۱/۲۳۵۸۳	۳/۴۶	داشتن نمودار سازمانی مشخص
۴۵	۰/۷۵۰۷۶	۴/۶۰	۴۵	۱/۱۷۹۸۰	۳/۵۱	داشتن جایگاه سازمانی مناسب در ساختار سازمان
۴۵	۰/۶۷۴۲۰	۴/۶۶	۴۵	۱/۰۶۹۳۱	۳/۳۵	داشتن قدرت اجرایی در فعالیت‌ها
۴۵	۰/۸۷۴۴۴	۴/۰۸	۴۵	۱/۲۰۵۲۱	۲/۸۴	استفاده از تئوری سیستم باز
۴۵	۰/۴۵۷۲۶	۴/۸۰	۴۵	۱/۱۸۳۶۴	۳/۳۱	استفاده از برنامه ریزی تخصصی
۴۵	۰/۵۷۰۳۱	۴/۷۵	۴۵	۱/۰۰۶۵۴	۲/۸۲	برنامه ریزی برای آموزش کارکنان
۴۵	۰/۶۵۳۶۶	۴/۶۰	۴۵	۱/۱۵۶۰۱	۳/۴۰	ارزیابی مستمر و مداوم فعالیت‌ها
۴۵	۰/۴۸۴۰۹	۴/۷۵	۴۵	۱/۲۹۶۰۷	۳/۰۴	امکان استفاده از ابزارها و وسایل پیشرفته
۴۵	۰/۸۶۸۶۵	۴/۱۳	۴۵	۱/۵۱۶۹۱	۲/۷۱	امکان استفاده از شرکت‌های مشاوره روابط عمومی
۴۵	۰/۷۸۳۰۳	۴/۵۷	۴۵	۱/۴۸۶۳۰	۳/۱۳	تامین اعتبار کافی برای فعالیت‌ها
۴۵	۰/۷۲۶۱۴	۴/۵۳	۴۵	۱/۴۰۰۵۸	۳/۲۴	فعالیت در جهت تامین بقای سازمان
۴۵	۰/۷۲۲۶۵	۴/۴۲	۴۵	۱/۳۶۴۴۱	۲/۸۴	به کارگیری استراتژی تفاهم با مخاطب
۴۵	۰/۸۰۲۱۴	۴/۳۵	۴۵	۱/۲۹۹۵۷	۳/۲۴	استفاده از مخاطب پژوهی
۴۵	۰/۸۲۴۵۰	۳/۸۴	۴۵	۱/۳۷۸۷۷	۳/۳۱	مدیریت بحران
۴۵	۰/۰۸۳۳۹	۳/۹۱	۴۵	۱/۴۸۹۷۰	۳/۰۸	ایفای نقش مدیریت ارتباطات سازمانی
۴۵	۰/۹۱۸۳۹	۴/۵۵	۴۵	۱/۴۲۲۰۵	۳/۰۲	استفاده از استراتژی مردم گرایی
۴۵	۰/۸۰۵۹۱	۴/۶۲	۴۵	۱/۵۱۶۵۸	۲/۸۶	توجه به امر اطلاع یابی در کنار فرآیند اطلاع رسانی
۴۵	۰/۹۳۶۳۶	۴/۱۷	۴۵	۱/۴۳۹۷۰	۲/۸۶	حمایت از منافع سیاسی سازمان
۴۵	۰/۶۱۷۹۱	۴/۷۳	۴۵	۱/۴۱۳۵۰	۳/۱۵	پایبندی به رعایت اصول اخلاقی و ارزشی
۴۵	۰/۵۰۵۵۳	۴/۷۱	۴۵	۱/۴۲۷۳۷	۲/۹۱	فرهنگ سازی
۴۵	۰/۱۰۶۹۱	۳/۸۴	۴۵	۱/۳۳۵۲۳	۲/۸۸	ایفای نقش در قالب نهادهای مدنی
۴۵	۰/۵۵۶۸۷	۴/۶	۴۵	۱/۳۴۷۶۵	۲/۸۴	استفاده از تحقیقات و پژوهشگری
۴۵	۰/۵۰۴۵۲	۴/۸۶	۴۵	۱/۳۲۸۴۰	۳/۳۱	ارتباط موثر با رسانه‌های جمعی
۴۵	۰/۹۶۰۳۲	۴/۳۷	۴۵	۱/۲۱۵۲۲	۲/۵۷	تبیین خط مشی‌های ارتباطی سازمان
۴۵	۰/۶۶۰۵۸	۴/۵۳	۴۵	۱/۲۶۴۱۱	۲/۶۴	سنجش افکار عمومی درباره سازمان

۴۵	۰/۸۴۲۶۷	۴/۴۸	۴۵	۱/۴۳۷۹۴	۲/۹۷	مشاوره دادن به مدیران ارشد سازمان
۴۵	۰/۸۶۰۴۷	۴/۱۷	۴۵	۱/۲۶۴۱۱	۲/۳۵	نقد عملکردهای ارتباطی سازمان
۴۵	۰/۷۱۲۰۹	۴/۶۴	۴۵	۱/۰۵۳۱۳	۲/۷۳	استفاده از ارتباطات دوسویه در فرآیندهای ارتباطی
۴۵	۱/۲۰۲۶۹	۳/۶۸	۴۵	۰/۶۹۲۶۷	۱/۴۴	توسعه ارتباطات بین المللی با کشورهای خارجی
۴۵	۰/۵۳۴۶۶	۴/۶۲	۴۵	۱/۳۳۴۷۸	۲/۹۷	توجه به ارتباطات درون سازمانی
۴۵	۰/۵۷۰۳۱	۴/۶۴	۴۵	۰/۸۱۱۵۳	۳/۵۷	مثبت نشان دادن تصویر سازمان
۴۵	۰/۶۸۳۸۷	۴/۶۲	۴۵	۰/۸۵۱۶۲	۲/۸۴	استفاده از افراد با تجربه
۴۵	۰/۸۶۹۲۳	۴/۵۱	۴۵	۰/۸۹۱۶۰	۲/۹۷	به کارگیری کارکنان خلاق
۴۵	۰/۴۹۵۴۳	۴/۷۳	۴۵	۰/۸۷۷۹۰	۲/۹۵	وجود روحیه انتقاد پذیری در کارکنان
۴۵	۰/۹۵۰۸۱	۴/۲۲	۴۵	۰/۹۶۷۶۶	۲/۸۶	به کارگیری کارکنانی با شخصیت ترغیبی
۴۵	۰/۶۵۳۶۶	۴/۶۰	۴۵	۰/۷۹۴۵۵	۲/۷۷	استفاده از افراد گشاده رو
۴۵	۰/۷۴۷۳۹	۴/۶۲	۴۵	۰/۹۷۷۰۱	۳/۶۶	استفاده از کارکنانی با دانش و مهارت کامپیوتری
۴۵	۰/۵۸۳۴۴	۴/۵۷	۴۵	۱/۰۴۷۸۵	۳/۲۴	به کارگیری افرادی با مهارت‌های نوشتاری بالا
۴۵	۰/۹۸۶۲۷	۴/۶۰	۴۵	۱/۲۸۱۹۷	۲/۶۴	استفاده از کارکنانی دارای تحصیلات مرتبط
۴۵	۰/۵۵۹۵۸	۴/۷۷	۴۵	۱/۰۵۰۷۳	۳/۱۷	استفاده از افرادی با مهارت‌های کلامی بالا

جدول ۶: توزیع فراوانی معیارهای روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود و مطلوب

وجود تفاوت بین روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب (فرضیه اصلی)

برای آزمون این فرضیه، ما داده‌های به دست آمده از پرسشنامه را که شامل وضعیت موجود و مطلوب بوده است، با استفاده از آزمون T (با نمونه‌های وابسته) مورد بررسی قرار دادیم. نتیجه به دست آمده به شرح زیر است:

بین ابعاد روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب تفاوت وجود ندارد:
 $H_0: \mu_d =$
 بین ابعاد روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد:
 $H_1: \mu_d \neq 0$

ابعاد روابط عمومی کارآمد عبارتند از: ساختار، زمینه، محتوا.

با انجام دادن آزمون مربوط، مقدار آماره آزمون $25/973$ به دست آمد و $P\text{-value} = 0/000$

محاسبه شد؛ لذا فرض صفر را رد می‌کنیم و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بدین معنا که بین

وضعیت موجود و مطلوب، ابعاد روابط عمومی کارآمد در جامعه مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود دارد.

وجود تفاوت بین بعد ساختاری روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب (فرضیه فرعی اول)

آزمون فرض برای این فرضیه به صورت زیر است:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در بُعد ساختار تفاوت معناداری وجود ندارد:} \\ H_0 : \mu_d = 0 \\ \text{بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در بُعد ساختار تفاوت معناداری وجود دارد:} \\ H_1 : \mu_d \neq 0 \end{array} \right.$$

معیارهای این بُعد عبارتند از: سازماندهی، برنامه‌ریزی، کنترل، بسیج منابع و امکانات. با انجام دادن آزمون مربوط، مقدار آماره آزمون ۱۵/۵۱۸ به دست آمد و $P\text{-value} = ۰/۰۰۰$ محاسبه شد؛ لذا فرض صفر را رد می‌کنیم و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بدین معنا که بین وضعیت موجود و مطلوب ساختار روابط عمومی در جامعه مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود دارد.

وجود تفاوت بین بعد زمینه‌ای روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب (فرضیه فرعی دوم)

آزمون فرض برای این فرضیه به صورت زیر است:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در بُعد زمینه، تفاوت معناداری وجود ندارد:} \\ H_0 : \mu_d = 0 \\ \text{بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در بُعد زمینه تفاوت معناداری وجود دارد:} \\ H_1 : \mu_d \neq 0 \end{array} \right.$$

معیارهای این بُعد عبارتند از: اهداف و استراتژی‌ها، فرهنگ و ارزش‌های مشترک. با انجام دادن آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار آماره آزمون ۱۰/۲۸۱ و $P\text{-value} = ۰/۰۰۰$ به دست آمد؛ لذا فرض صفر را رد کرده، فرض مقابل را می‌پذیریم؛ یعنی بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در بُعد زمینه تفاوت معناداری وجود دارد.

وجود تفاوت بین بعد محتوایی روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب (فرضیه فرعی سوم)

آزمون فرض برای این فرضیه به صورت زیر است :

بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در بُعد محتوا تفاوت معناداری وجود ندارد:
 $H_0 : \mu_d = 0$

بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در بُعد محتوا تفاوت معناداری وجود دارد:
 $H_1 : \mu_d \neq 0$

معیارهای این بُعد عبارتند از: فرآیندهای کاری، مناسبات و روابط، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی کارکنان.

با انجام دادن آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار آماره آزمون $21/071$ و $P\text{-value} = 0/000$ به دست آمد؛ لذا فرض صفر را رد کرده، فرض مقابل را می‌پذیریم؛ یعنی بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در بُعد محتوا تفاوت معناداری وجود دارد. همان طور که مشاهده شد، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین ابعاد سه‌گانه روابط-عمومی در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.

اندازه گیری شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی کارآمد

میزان شکاف	وضعیت مطلوب	وضعیت موجود	ابعاد روابط عمومی کارآمد
۱/۳۶	۴/۵۳	۳/۱۷	ساختار
۱/۳۳	۴/۳۸	۳/۰۵	زمینه
۱/۶۲	۴/۴۹	۲/۸۷	محتوا

جدول ۷: بررسی میزان شکاف بین ابعاد روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب

میزان شکاف	وضعیت مطلوب	وضعیت موجود	معیارهای روابط عمومی کارآمد
۱/۱۵	۴/۴۴	۳/۲۹	سازماندهی
۱/۷۱	۴/۷۷	۳/۰۶	برنامه ریزی
۱/۲	۴/۶	۳/۴۰	کنترل
۱/۵۲	۴/۴۸	۲/۹۶	بسیج منابع و امکانات
۱/۲۴	۴/۳۰	۳/۰۶	اهداف و استراتژی‌ها
۱/۶۹	۴/۷۲	۳/۰۳	فرهنگ و ارزش‌های مشترک
۱/۶۲	۴/۴۲	۲/۸۰	فرآیندهای کاری
۱/۷۲	۴/۴۰	۲/۶۸	مناسبات و روابط
۱/۵۷	۴/۵۸	۳/۰۱	مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی کارکنان

جدول ۸: بررسی میزان شکاف بین معیارهای روابط عمومی کارآمد در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب

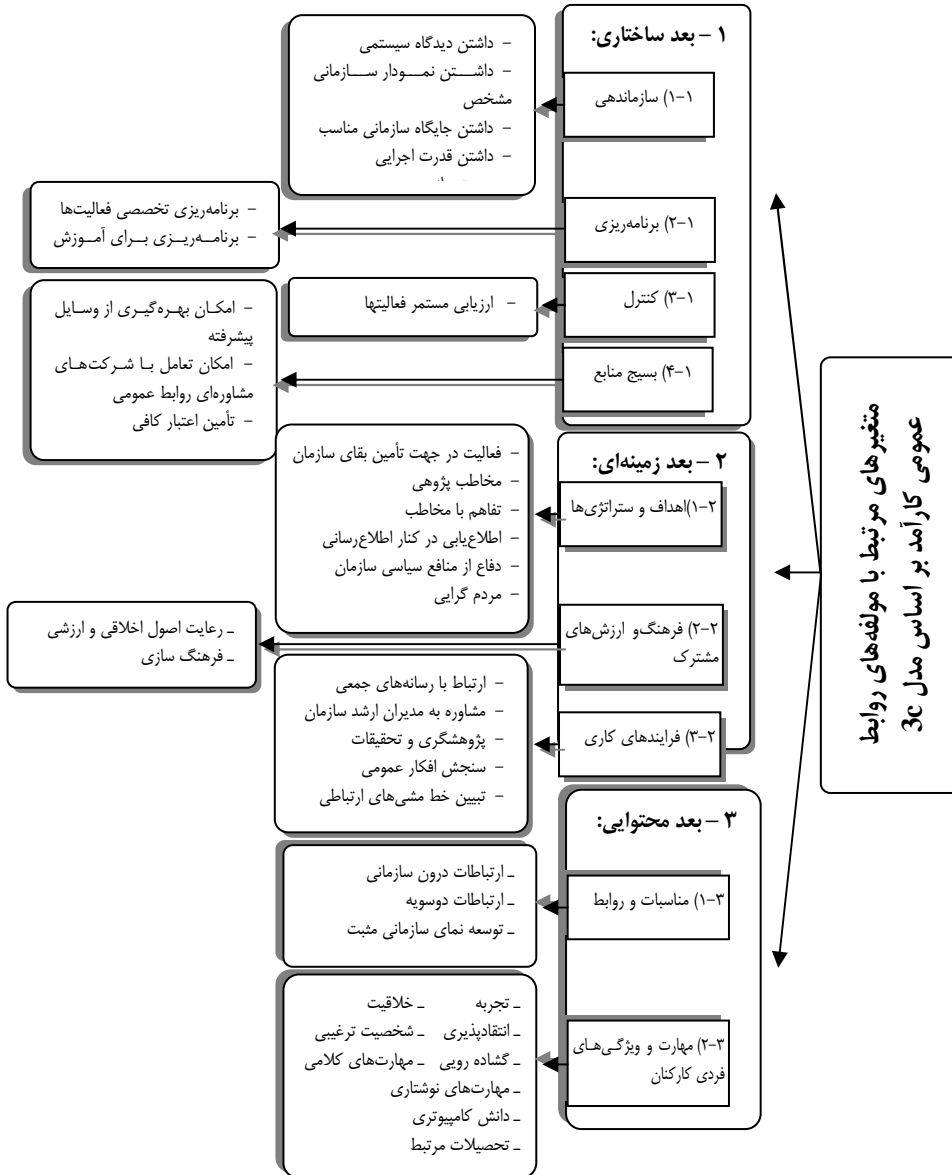
جدول ۷ نشان می‌دهد که بیش‌ترین شکاف در ابعاد سه‌گانه روابط عمومی کارآمد مربوط به بُعد محتوا (۱/۶۲) و کم‌ترین شکاف در بُعد زمینه (۱/۳۳) می‌باشد. جدول ۸ نیز نشان دهنده این امر است که بیش‌ترین شکاف در بین معیارهای روابط عمومی کارآمد، متعلق به مناسبات و روابط (۱/۷۲) و کم‌ترین شکاف در قسمت سازماندهی (۱/۱۵) است. بنابراین، می‌توان این‌طور قضاوت کرد که واحدهای روابط عمومی جامعه مورد مطالعه در بُعد محتوایی فاصله بیش‌تری تا رسیدن به وضعیت مطلوب دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

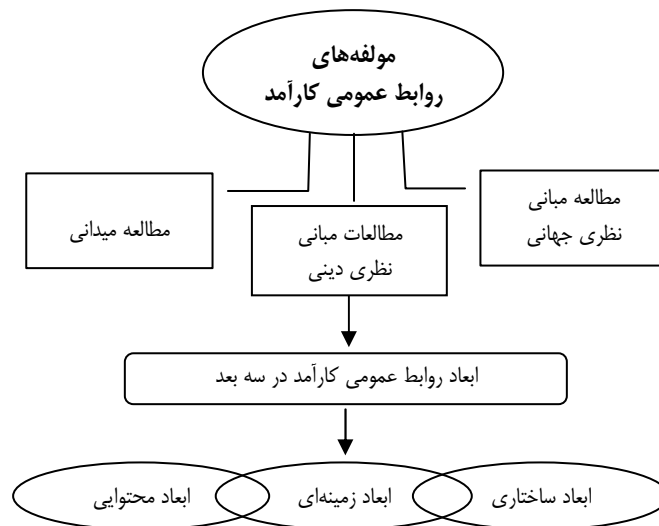
در بررسی توصیفی معیارهای روابط عمومی کارآمد مشخص شد که تقریباً تمامی این معیارها در وضعیت موجود در حد متوسط قرار دارند (به جز معیارهای «اهداف و استراتژی‌ها، مناسبات و روابط و فرآیندهای کاری» که پایین‌تر از حد متوسط هستند) و این امر نشان دهنده لزوم توجه بیش‌تر به تقویت این معیارها در روابط عمومی جامعه مورد مطالعه است. مهم‌ترین نتیجه‌ای که از تجزیه و تحلیل‌های استنباطی در این تحقیق به دست آمد، این بود که بین وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی در سازمان‌های دولتی استان مازندران شکاف بسیار زیادی وجود دارد. این شکاف در تمام معیارها، به جز معیار برنامه ریزی، قابل مشاهده است.

همان‌گونه که قبلاً عنوان شد، مدل طراحی شده این تحقیق، بعد از نظرسنجی خبرگان در اختیار کارکنان روابط عمومی قرار گرفت تا میزان تاثیرگذاری شاخص‌های این مدل در وضعیت مطلوب مورد سنجش قرار گیرد. بعد از جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه، مدل مطلوب حاصل شد. مقیاس استفاده شده در پرسشنامه برای سنجش نظرات جامعه مورد نظر، مقیاس لیکرت (از ۱ تا ۵) بوده، میانگین آن نیز ۳ می‌باشد. بنابراین، معیار مورد نظر برای سنجش میزان مطلوبیت شاخص‌های به کار رفته در مدل، عدد ۳ خواهد بود. اما در این تحقیق، ما با راهنمایی استادان محترم راهنما و مشاور، معیار سنجش را عدد ۴ قرار دادیم. علت انتخاب عدد ۴ به عنوان معیار سنجش، بالاتر بردن میزان اعتبار مدل طراحی شده است. بدین معنا که شاخص‌هایی با میانگین بزرگ‌تر و مساوی چهار در مدل باقی مانده، بقیه شاخص‌ها که میانگینی کم‌تر از چهار دارند، از مدل مطلوب حذف می‌شوند. براین اساس، چهار شاخص از مدل مطلوب حذف و بقیه شاخص‌ها تایید شدند. شاخص‌های حذف شده عبارتند از: مدیریت بحران با میانگین ۳/۸۴، ایفای نقش مدیریت ارتباطات سازمانی با میانگین ۳/۹۱، ایفای نقش در قالب نهادهای مدنی با میانگین ۳/۸۴ و توسعه ارتباطات بین‌المللی با کشورهای خارجی با میانگین ۳/۶۸.

به این ترتیب، نتیجه کلی این تحقیق، مدلی است که در شکل ۳ مشاهده می‌شود. این مدل در واقع همان مدل نهایی بوده که ماحصل نتایج به دست آمده از این تحقیق می‌باشد.



شکل ۱. متغیرهای مرتبط با مؤلفه‌های روابط عمومی کارآمد بر اساس مدل 3C



شکل ۲. مؤلفه‌های روابط عمومی کارآمد

پیشنهاد‌های مبتنی بر تحقیق و ارائه مدل

در مجموع از یافته‌های این تحقیق می‌توان پیشنهادها و راهکارهایی را با توجه به شرایط سازمان‌های دولتی استان مازندران ارائه نمود که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

برای سازماندهی واحدهای روابط عمومی، پیشنهاد می‌شود که ابتدا یک نمودار سازمانی مشخص توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور برای این واحدها طراحی شده و به آن‌ها ابلاغ گردد، تا کارکنان روابط عمومی‌ها از این سردرگمی و ابهام در وظایف نجات یابند. برای تحقق این امر، واحد روابط عمومی باید از حالت «دفتر روابط عمومی» در یک اتاق و با یک یا دو کارمند، خارج و به «اداره روابط عمومی» تبدیل گردد.

در حال حاضر و براساس بخشنامه ریاست جمهوری، واحد روابط عمومی جایگاه مناسبی در سازمان دارد و در نمودار سازمانی، در قسمت مشاور مدیر ارشد سازمان و در تماس مستقیم با وی است. اما با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق، به نظر می‌رسد که این جایگاه ظاهری و صوری بوده، مدیران در عمل، به این کارکرد روابط عمومی‌ها اهمیتی نمی‌دهند و متقابلاً روابط عمومی‌ها هم تمایلی به این کار ندارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیر روابط عمومی هر سازمانی به عنوان مشاور مدیر ارشد آن سازمان، موظف

به شرکت در تمام جلسات سازمان گردیده و مدیران هم ملزم به استفاده از نظرات روابط عمومی در تصمیم‌گیری‌های سازمان شوند.

ارزیابی فعالیت‌ها در هر کاری، یکی از مراحل اصلی آن فعالیت است. از آن جا که غالباً در سازمان‌ها به واحد روابط عمومی توجه نمی‌شود، ارزیابی فعالیت کارکنان آن واحدها می‌تواند انگیزه‌ای برای انجام دادن کار شود.

همان‌طور که بررسی‌های این تحقیق نشان می‌دهد، استفاده از خدمات شرکت‌های مشاوره روابط عمومی در سازمان‌های دولتی استان مورد بی‌مهری قرار گرفته است. یکی از دلایل این مسئله، عدم شرکت‌های مشاوره در زمینه روابط عمومی در استان و حتی در سراسر کشور است، که البته در صورت وجود این شرکت‌ها نیز غالباً روابط عمومی‌ها با کار آن‌ها آشنایی نداشته، ضرورتی برای مراجعه به آن‌ها نمی‌بینند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در اولین گام، جهت تاسیس این شرکت‌ها در تعداد بسیار زیاد و در سراسر کشور اقداماتی صورت پذیرد.

در زمینه تامین اعتبار، از آن جا که واحدهای روابط عمومی دارای ردیف بودجه مشخصی در سازمان نیستند و سیستم بودجه بندی در این واحدها غالباً به صورت طرح یا پروژه است؛ پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها با در نظر گرفتن ردیف بودجه مشخص برای واحد روابط عمومی ضمن نظام‌مند ساختن روند فعالیت این واحدها، به کارآمدتر شدن آن‌ها کمک کنند.

اصول اخلاقی و ارزشی در تمام دنیا مورد احترام و توجه هستند. از آن جا که روابط عمومی در مرز سازمان قرار دارد می‌بایست بیش از پیش به این امر توجه کند. به این ترتیب پیشنهاد می‌شود واحدهای روابط عمومی به تدوین منشور اخلاقی پرداخته، ضمن حرکت در چارچوب این اصول، به مخاطبان خود اطمینان دهند که هرگز و تحت هیچ شرایطی، به اعمال غیراخلاقی دست نخواهند زد.

آخرین پیشنهاد این تحقیق در زمینه نحوه استخدام کارکنان روابط عمومی است. بدین منظور پیشنهاد می‌شود که برای کار در روابط عمومی از کارکنان با تجربه داخل سازمان که بیش از ۱۵ سال سابقه کاری دارند و با محیط و نحوه فعالیت در آن سازمان بخوبی آشنا هستند، استفاده شود و همچنین با گزینش فارغ‌التحصیلان جوان و خلاق رشته روابط عمومی برای کار زیر نظر این افراد با تجربه، خلاء اخلاقی و نوآوری در این واحد احساس نگردد.

به این ترتیب و به عنوان یک توصیه کلی بر اساس چارچوب مدل، پیشنهاد می‌کنیم که انحصار خدمت‌رسانی در بسیاری از بخش‌ها از دست دولت خارج شده، به سازمان‌های

خصوصی واگذار شود. در حقیقت بسیاری از عواملی که موجب کارآمدی روابط عمومی‌ها هستند با ماهیت کار سازمان‌های دولتی تناقض دارند. به همین جهت برای استفاده از یک مدل کارآمد، باید ماهیت انحصاری سازمان‌های دولتی تغییر کند.

منابع و مأخذ:

۱. خنیفر، حسین (۱۳۸۴)، "ارائه الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی (ع) با استفاده از مدل مفهومی سه شاخگی"، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره هشتم، بهار ۱۳۸۴، صص ۱۴۶-۱۰۱.
۲. سکاران، اوما (۱۳۸۴)، "روش‌های تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، چاپ سوم، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۳. سفیدی، هوشمند (۱۳۸۰)، "روابط عمومی برتر"، تهران، انتشارات آیه.
۴. شاه منصوری، بیتا (۱۳۸۴)، "بومی سازی روابط عمومی و دستیابی به یک استاندارد علمی در ایران"، روابط عمومی، شماره ۳۶، صص ۲۷-۲۲.
۵. شیدایی، منصور (۱۳۷۶)، "سازماندهی، نقش و اهداف روابط عمومی"، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران. "کتاب جامع روابط عمومی ایران"، (۱۳۸۱)، چاپ اول، تهران، انتشارات انجمن روابط عمومی ایران.
۶. گارسیا، هلیو. فرد (۱۳۷۸)، "نخستین معلم روابط عمومی؛ گورجیاس یا برنیز؟"، تحقیقات روابط عمومی، شماره ۴، پاییز ۱۳۷۸، صص ۷۴-۷۳.
۷. متولی، کاظم (۱۳۷۲)، "روابط عمومی و تبلیغات"، چاپ اول، تهران، انتشارات بهجت.
۸. میرسعیدقاسمی، علی (۱۳۷۴)، "سیمای روابط عمومی در ایران"، در سید فرید قاسمی، «روابط عمومی کاربرد (مجموعه مقالات)»، تهران، انتشارات مرکز سنجش و آموزش روابط عمومی های کشور.
۹. نصیری قیداری، حسن (۱۳۸۳)، "مدیریت روابط عمومی"، چاپ اول، تهران، انتشارات رسا.
۱۰. هیث، رابرت (۱۳۸۵)، "دائرة المعارف روابط عمومی"، ترجمه مهدی باقریان و عزیز معصومی، جلد اول، تهران، انتشارات موسسه کارگزار روابط عمومی.
11. Armour, Luke (2006) و " *Public Relations Autonomy* ", retrieved March 2,2007, from www.google.com.
12. Burton.st, John (2006) و " *the Case for Ethical Propaganda Within a*

- Democracy: Ivy Lee's Successful 1913-1914 Railroad Rate Campaign*", public relations review, 32(2006), 221-228 .
13. Cutlip, Scott & Center, Allen (1971), *"Effective Public Relations"* , (4thed), Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
 14. Fawkes, Johanna (2001), *"What is Public Relations?"* , in Alison Theaker *"The public relations handbook"* , first published 2001, Routledge.
 15. Gary, David & Davies, Frank & Blanchard, Kevin (2004), *"Does Use of Public Relations Promote a Higher Growth Rate in Small Firms?"* , corporate communications: an international journal, Vol. 9No. 4, 2004, pp.294-301.
 16. Macnamara, Jim (2005), *"Research in Public Relations"* , CARMA informational Asia Pacific.
 17. Marston, John (1963), *"The Nature of Public Relations"* , McGraw-Hill Book Company, Inc. New York.
 18. National Foremen's Institute, (2005), *"Public Relations and Management"* , Prentice Hall, Inc. Waterford, Connecticut.
 19. O'Dwyer, Michele (2005), *"The Evolving Role of Public Relations in Ireland"* , European Journal of Marketing, Vol. 39No. 7/8, 2005, pp.809-820.
 20. *"Public Relations Handbook"*, national contact information.
 21. Rhee, Yunna (2004), *"The Employee - Public - Organization Chain in Relationship Management: A Case Study of a Government Organization"* , Ph.D Dissertation, University of Maryland.