

مقالات آموزشی

ایران گانت
تغییر برای توسعه ...

نقش روابط عمومی
در ایجاد تفاهم بین مدیریت جدید و کارکنان
پروین قویدل

نقش روابط عمومی در ایجاد تفاهم بین مدیریت جدید و کارکنان سازمان

مقاله زیر، نتیجه یک پژوهش پیمایشی بلندمدت است که توسط سه تن از اعضای گروه ارتباطات و هنرهای نمایشی دانشگاه کارولینای غربی اجرا شده است.¹ این تحقیق که در سازمانی که در معرض تغییر رهبری قرار داشت انجام شده، نشان می‌دهد که بین اهداف مشترک کارکنان روابط عمومی سازمان و برخی از فعالیت‌های ارتباطی رابطه وجود دارد به گونه‌ای که بین این اهداف و نحوه ارتباط مدیر سازمان و کارکنان یاد شده، رابطه معنی‌دار به دست آمد. در نتیجه مشخص شد که هرگاه رهبری سازمان، سلسله مراتب ارتباطی را هموار کند، راحت‌تر به اهداف مشترک با کارکنان مذکور دست پیدا می‌کند. پژوهش انجام شده، نشان می‌دهد که کارگزاران روابط عمومی می‌توانند (در نقش مشاور برای مدیریت جدید سازمان) مؤثرترین روش‌ها را برای انتقال تغییرات سازمانی، تعیین کنند.

گرچه همه‌ی سازمان‌ها در معرض تغییر قرار می‌گیرند، اما تغییراتی که در بخش‌های بزرگتری مانند مدیریت سازمان صورت می‌گیرند دارای اهمیت بیشتری هستند زیرا چگونگی رویارویی با آن‌ها به آینده سازمان بستگی دارد. از رایج‌ترین تغییراتی که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، تغییر در رهبری (مدیریت) سازمان است.

در این گونه موارد از کارگزاران روابط عمومی خواسته می‌شود تا برقراری ارتباط بین مدیر جدید سازمان و کارکنان آن را به عهده بگیرند. وجود این ارتباط (به منظور مشخص شدن دیدگاه مدیریت برای کارکنان)، بسیار ضروری است. بنابراین تنها کارگزاران روابط عمومی می‌توانند باعث شوند که دیدگاه مدیریت، معقول، منطقی و معتبر جلوه کند.²

رسیدن به دیدگاه یاد شده، مستلزم انجام اقداماتی است که باید در آینده انجام شود.³ همچنین تهیه یک شرح وظایف برای کارکنان⁴ و یک دستور کار⁵ لازم است. این دستور کار باید برای همه اعضای سازمان (از مدیریت تا کارکنان رده پایین) قابل استفاده باشد. "بنیس و نانوس" به این نتیجه رسیدند که رهبران سازمان و کارکنان آن‌ها زمانی موفق می‌شوند که همه از یک دستور کار مشترک استفاده کنند یا دیدگاه یکسانی برای رسیدن به اهداف سازمان داشته باشند: «ممکن است مدیریت سازمان، دیدگاهی را بیان کرده و به آن مشروعیت بدهد... اما برای رسیدن به اهداف سازمان، باید همه کارکنان، آن دیدگاه را پذیرفته و اجرا کنند».⁶ سه تن از محققان اثبات کردند که مدیر سازمان می‌توانند شرایطی برای کارگزاران روابط عمومی ایجاد کند که "آنان بتوانند به طور مؤثر از روش‌های ارتباطی استفاده کرده" و شرایط مناسبی در سازمان ایجاد کنند.⁷

اطلاعات افراد، در مورد فرآیند تدوین دستور کار و نقشی که روابط عمومی در به وجود آوردن آن ایفا می‌کند، نسبتاً کم است. به نظر "الیسی"⁸، توجه زیادی به نحوه انتقال اطلاعات در سازمان‌ها یا حتی به انتقال آن‌ها نشان داده نشده است. سه تن از محققان خاطر نشان می‌کنند که معمولاً کارکنان سازمان‌ها، اطلاعات زیادی در مورد اهداف سازمان یا تأثیر آن‌ها در بازدهی ندارند.⁹ اسمیت، لاک و بری دریافتند که در زمینه تدوین دستور کار گروهی (مشترک) بررسی‌های بسیار کمی صورت گرفته که تقریباً هیچ‌یک از آن‌ها به این امر در سازمان‌ها اشاره‌ای نکرده‌اند: «با وجود به اثبات رسیدن اهمیت هدفمند بودن و برنامه‌ریزی ... هرگز در این مورد، یک تحقیق تجربی جداگانه یا حتی یک پژوهش همبستگی بلندمدت انجام نشده است که تأثیر دو عامل یاد شده را در کارهای سازمانی نشان دهد»¹⁰.

"Haas" و همکاران وی اثبات کردند که اگر محققان و کارگزاران روابط عمومی از انواع روش‌هایی که برای انتقال اهداف و چگونگی کارآیی آن‌ها به کار می‌رود، آگاه باشند، به موفقیت فراوانی دست می‌یابند.¹¹ با وجود

آن که، گفته شد در مورد تدوین دستور کار مشترک برای کارکنان سازمان، اطلاعات کمی وجود دارد اما از لحاظ منطقی، اصل مهم در این میان، چگونگی برقراری ارتباط است. در این مورد مطالب فراوانی نوشته شده که به اهمیت برقراری در فرآیند تغییرات سازمانی اشاره می‌کند اما اکثر این مطالب، بی‌اساس هستند. هیوزمن، الکساندر و درایور عقیده دارند که «میزان اثربخشی تغییر با میزان اثربخشی استراتژی (راهبرد) ارتباط کاملاً مرتبط است».¹²

Wither-Horley اثبات کردند: «مدیرانی که ارتباط قوی با کارکنان خود دارند، سریع‌تر مورد پذیرش آنان قرار گرفته و مخالفان بسیار کمی خواهند داشت»¹³. به نظر هلمز نیز، بهترین عامل برای ایجاد هرگونه تغییر (رفتاری و غیره)، برقراری ارتباط است و هر چه سازمان‌ها، بیشتر ضرورت وجود این عامل را درک کنند، تغییرات در آن‌ها بهتر و مؤثرتر انجام می‌گیرد.¹⁴

Nanus در این زمینه فرمولی ارائه کرد مبنی بر این که هرگاه نظریه یا دیدگاهی (با ارتباط برقرار کردن) انتقال داده شود، هدف مشترکی ایجاد می‌کند¹⁵. اما وی دریافت که تنها برقراری ارتباط نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت در رسیدن به هدف مشترک باشد. بسیاری از مطالبی که در زمینه توانایی مدیریت سازمان (برای دستیابی به اهداف مشترک با کارکنان) نوشته شده‌اند، ارتباطات را به عنوان الگویی اقناعی می‌نگرند یعنی ارتباطات را عبارت از راهبردهایی (استراتژی‌هایی) می‌دانند که مدیریت سازمان از آن‌ها برای اقناع کارکنان استفاده کرد و آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اما اکنون سازمان‌ها، همواره استراتژی (راهبرد) دیگری را دنبال می‌کنند که در آن، کارکنان در انتخاب راهبردها

آزاد هستند و بدین گونه بقیه الگوهای ارتباطی نیز مورد توجه قرار می‌گیرند. "گرونیک و هانت"¹⁶ چهار الگو برای توصیف فرآیند ارتباطات ارائه کردند: تبلیغ، اطلاع‌رسانی، دوسویه ناهم‌سنگ و دوسویه هم‌سنگ. الگوی تبلیغ

و اطلاع‌رسانی، یک سویه هستند با این تفاوت که الگوی تبلیغ، به تبلیغات سیاسی و گرافه پردازی متکی است اما الگوی اطلاع‌رسانی بر انتشار اطلاعات درست تأکید می‌ورزد. الگوی دوسویه ناهم‌سنگ، دوسویه بوده و بر تحقیق علمی استوار است. در این الگو تحقیق برای پی بردن به عقاید مخاطبین سازمان صورت می‌گیرد و از نتایج آن برای هم سو کردن این دیدگاه‌ها با مدیریت سازمان استفاده می‌شود. در واقع، در این جا مدیریت اهمیتی به طرز تفکر کارکنان نمی‌دهد بلکه می‌خواهد آنان را وادار به پذیرفتن نظرات خود کند.

در حالی که هدف الگوی دوسویه ناهم‌سنگ، اقناع است اما در الگوی دوسویه هم‌سنگ هدف، رسیدن به تفاهم است.¹⁷

الگوی دوسویه هم‌سنگ که ارتباط را به صورت تبادل نظر توصیف می‌کند، به عنوان «الگوی مطلوب ارتباطات» (آرمان روابط عمومی) مورد نظر است. در این الگو به جای اقناع مخاطبین سازمان، بر ایجاد تفاهم و همکاری بین آنان و مدیریت تأکید می‌شود.

به نظر چند تن از محققین، اقناع در الگوی دوسویه ناهم‌سنگ، کاملاً بد نیست زیرا ضمن این که کارکنان سازمان در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند یا با انجام کار گروهی، باعث سریع‌تر و راحت‌تر انجام شدن اقدامات می‌شوند، سازمان نیز نوعی کنترل ظریف و هوشمندانه را نسبت به آنان اعمال می‌کند که از روش‌های اقناعی دیگری (مثل سرکوبی به صورت پنهان یا آشکار) که صورت می‌گیرد بهتر است.¹⁸ به گفته دو تن از محققین، روابط عمومی در عمل از تدابیر هر دو الگو (ناهم‌سنگ و هم‌سنگ) استفاده می‌کند و شاید بهتر است آن‌ها را در یک پیوستار (زنجیره) بیان کرد، زیرا حتی در الگوی دوسویه هم‌سنگ، کارگزاران روابط عمومی به حفظ منافع کارفرمایان خود توجه دارند و دستورالعمل‌هایی وجود دارد که چگونگی ارتباط کارگزاران را با مخاطبان و رسانه‌ها به صورت متقارن (هم‌سنگ) مشخص می‌کند.¹⁹

با این که الگوهای یاد شده برای استفاده در حرفه روابط عمومی به وجود آمدند اما کاربرد آن‌ها گسترده‌تر و وسیع‌تر است و در فرآیند دستیابی به دستور کار مشترک در سازمان گاهی از سه الگوی اطلاع‌رسانی، دوسویه ناهم‌سنگ و دوسویه هم‌سنگ استفاده می‌شود. البته به نظر می‌رسد در فرآیند یاد شده، استفاده از الگوی دوسویه هم‌سنگ، مناسب‌تر باشد در نتیجه مدیری که مایل به مشارکت کارکنان در کلیه سطوح سازمانی است از مدیری که به اعمال فشار یا اقناع متوسل می‌شود، موفق‌تر است.

Pincus و همکاران وی²⁰ عقیده داشتند که بر خلاف تصور مدیران سازمان‌ها که فکر می‌کنند (به دلیل جلب مشارکت و همکاری کارکنان) الگوی دوسویه هم‌سنگ را به کار می‌بندد، در واقع آنان به الگوی دوسویه ناهم‌سنگ که اقناعی‌تر است عمل می‌کنند. مدیرانی که از الگوی دوسویه ناهم‌سنگ استفاده می‌کنند می‌خواهند نظر خود را به کارکنان سازمان تحمیل کنند در مقابل، مدیرانی که الگوی دوسویه هم‌سنگ را به کار می‌گیرند تصمیم دارند از دیدگاه‌های کارکنان در سازمان بهره بگیرند. باید این باور در کارکنان سازمان، شکل گیرد که مدیر به نظرات آن‌ها اهمیت می‌دهد و دیدگاه‌های آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر است. در تحقیق یاد شده، میزان کارکنانی که مانند رییس (مدیر) خود برای رسیدن به اهداف مشترک از روش‌های ارتباطی مختلفی استفاده می‌کردند، مورد بررسی قرار گرفته است.

روش تحقیق و ابزار گردآوری اطلاعات

تحقیق مورد نظر در یک دانشگاه متوسط اجرا شد و انتخاب آن به این دلیل صورت گرفت که دانشگاه یاد شده در معرض یک تغییر در مدیریت (انتصاب رییس جدید دانشگاه) قرار داشت. مدت ده سال بود که رییس دانشگاه، تغییر نکرده بود بنابراین انتظار می‌رفت که همزمان با تغییر مدیریت، در دستور کار سازمان یاد شده نیز

تغییرات کلی ایجاد شود. در خلال اولین سال تصدی رییس جدید دانشگاه، به مدت هشت ماه سه تحقیق اجرا شد. تحقیقات، همزمان با برگزاری برنامه‌های عمومی رییس دانشگاه انتخاب شدند.

قرار شد نظرخواهی از مدیران بخش‌های مختلف و اعضای هیأت علمی انجام شود. حجم نمونه برای هر سه تحقیق، به ترتیب 137 و 101 و 71 نفر بود اما ویژگی‌های آنان با جامعه مورد مطالعه شباهت داشت. ابتدا از پاسخگویان خواسته شد که به گویه‌ها پاسخ دهند (با استفاده از طیف لیکرت) و سپس باید مشخص می‌کردند که بیشترین اطلاعاتی که دریافت کرده‌اند از کدام یک از منابع زیر بوده است: بخشنامه‌های صادر شده (از طرف رییس دانشگاه یا معاونان یا رؤسای دانشکده‌ها یا مدیران گروه)، ملاقات‌های انجام شده (با رییس دانشگاه یا معاونان یا رؤسای دانشکده‌ها یا مدیران گروه)، ایمیل‌های دریافت شده (از سوی رییس دانشگاه یا معاونان یا رؤسای دانشکده‌ها یا مدیران گروه)، نشریات درون سازمانی، رسانه‌های دانشجویی (البته این رسانه‌ها تحت کنترل بودند)، هفته‌نامه محلی، روزنامه منطقه‌ای، شایعات. همچنین پاسخگویان باید به این سؤال باز نیز جواب می‌دادند: «به چه طریق در تدوین دستور کار دانشگاه مشارکت می‌کنید؟» سپس پاسخ‌ها کدگذاری شده و تحلیل نتایج توسط نرم‌افزار SPSS انجام شد.

1. آیا بین آگاهی کارکنان سازمان (دانشگاه) از اهداف مدیر (رییس دانشگاه) و میزان موافقت آنان با اهداف

وی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

2. آیا بین نحوه استفاده کارکنان از روش‌های دستیابی به اطلاعات و موافقت آنان با اهداف مدیر سازمان

رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

3. آیا بین نظرات پاسخگویان مبنی بر موفق بودن مدیر سازمان در انتقال دیدگاه‌هایش و موافقت کارکنان

با نظرات وی، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

4. آیا بین دیدگاه‌های پاسخگویان در مورد موفقیت واحد روابطعمومی در انتقال نظرات مدیر سازمان و موافقت آنان با اهداف مدیر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

5. پاسخگویان برای انتقال دیدگاه‌های خود (در مورد اهداف مدیر سازمان) استفاده از چه مجراهایی را در اولویت قرار می‌دهند؟

نتایج تحقیق

1. در تحقیق اول، بین آگاهی کارکنان سازمان (دانشگاه) از اهداف مدیر (رییس دانشگاه) و موافقت آنان با اهداف وی رابطه معنی‌داری مشاهده نشد اما در تحقیق دوم این رابطه ثابت نشد. در تحقیقات دوم و سوم وجود این رابطه به اثبات رسید.

2. در تحقیق اول و سوم مشخص شد که بین استفاده کارکنان از روش‌های دستیابی به اطلاعات و موافقت آنان با اهداف مدیر رابطه معنی‌دار وجود دارد اما همچنین مشخص شد که پاسخگویان از طریق ملاقات با مدیر یا خواندن بخشنامه‌های وی و نیز خواندن روزنامه محلی و منطقه‌ای از دیدگاه‌های مدیر سازمان آگاهی پیدا می‌کردند.

3. در هر سه تحقیق وجود رابطه معنی‌دار بین نظرات پاسخگویان مبنی بر موفقیت مدیر سازمان در انتقال دیدگاه‌هایش و موافقت آنان با اهداف وی به اثبات رسید. از سوی دیگر مشخص شد که پاسخگویان از طریق ملاقات با مدیر یا خواندن بخشنامه‌های وی یا دریافت ایمیل او و یا مطالعه نشریه‌ای به نام «آخرین گزارش رییس دانشگاه» از اهداف و دیدگاه‌های مدیر سازمان آگاهی می‌یافتند.

4. فقط در تحقیق اول، وجود رابطه معنی‌دار بین نظرات پاسخگویان مبنی بر کارآیی واحد روابطعمومی در انتقال دیدگاه‌های مدیر و موافقت با اهداف وی مشاهده شد. قابل ذکر است که پاسخگویان در این مورد که واحد روابطعمومی در انتقال اهداف، موفق بوده اختلاف نظر زیادی نداشتند.

5. در هر سه تحقیق، مشخص شد که پاسخگویان برای انتقال دیدگاه‌های خود، همواره رییس دانشگاه را در اولویت قرار داده‌اند. در پژوهش اول تا سوم به ترتیب، 42 درصد، 49 درصد و 45 درصد از پاسخگویان عنوان کردند که برای بیان دیدگاه‌هایشان با رییس دانشگاه (مدیر) ارتباط برقرار می‌کنند. این ارتباط به سه طریق برقرار می‌شد که بیشترین آن از طریق ایمیل و سپس از طریق تماس مستقیم یا دریافت بخشنامه بود.

تحلیل نتایج

نتایج تحقیق به خوبی نشان داد که بین برقراری ارتباط مؤثر و بازدهی سازمان، رابطه معنی‌داری وجود دارد و این رابطه به ایجاد اهداف مشترک می‌انجامد. در تحقیق دوم و سوم اثبات شد که هر چه میزان آگاهی کارکنان سازمان از دیدگاه‌ها و اهداف مدیر بیشتر باشد میزان موافقت آنان با نظرات وی بیشتر است. مهمترین افرادی که می‌توانند در زمینه آگاهی دادن به کارکنان، نقش مؤثری ایفا کنند، کارگزاران روابط عمومی هستند. در تحقیق اول مشخص شد که بین افرادی که با اهداف مدیر سازمان موافق بودند و کسانی که اغلب یا گاهی اوقات از طریق رسانه‌های برون سازمانی (روزنامه‌های محلی و منطقه‌ای)، اطلاعات دریافت می‌کردند رابطه معنی‌دار وجود دارد. این رابطه شگفت‌آور نیست زیرا در طی اجرای تحقیق اول که به کارکنان در مورد دیدگاه‌ها و اهداف مدیر، آگاهی داده می‌شد، روزنامه‌های محلی و منطقه‌ای نیز در این باره چند مقاله منتشر کردند.

اما در ادامه تحقیقات دیگر از طریق رسانه‌های یاد شده، اطلاعاتی ارایه نشد. در این گونه مواقع، کارگزاران روابط عمومی مجبورند از الگوی اطلاع‌رسانی (که در آن ارتباط به صورت یک سویه است) استفاده کنند. با این که ظاهراً این کار (به منظور دادن اطلاعات به کارکنان و مخاطبان سازمان) ضروری به نظر می‌رسد اما معمولاً در این گونه مواقع کارگزاران ملزم می‌شوند که بیشتر وقت خود را با مدیر سازمان بگذرانند (برای همکاری در تنظیم پیام‌ها). البته این فرصت بسیار مناسبی است تا آنان بتوانند در هنگام بروز تغییرات در سازمان نقش مشاور مدیر

را ایفا کرده و به جایگاه واقعی خود دست یابند. در هر سه تحقیق وجود رابطه معنی‌دار بین میزان موافقت کارکنان با دستور کار سازمان و ارزیابی آنان از میزان اثربخشی ارتباط مدیریت به اثبات رسید و از سوی دیگر مشخص شد که بین ارزیابی یاد شده و موافقت کارکنان سازمان با اهداف مدیر نیز رابطه وجود دارد. با این که درصد افرادی که نسبت به دیدگاه‌ها و اهداف مدیر بی تفاوت بودند همواره تا تحقیق دوم، بیشتر از بقیه بود اما در تحقیق دوم تعداد آنان کاهش یافت در صورتی که میزان افرادی که موافق یا کاملاً موافق بودند که مدیر سازمان در انتقال دیدگاه‌هایش موفق بوده است افزایش یافت به گونه‌ای در تحقیق اول 50 درصد و در تحقیق دوم به بیش از 75 درصد رسید. نکته بسیار مهم این است که 78 درصد از افرادی که نسبت به دیدگاه‌ها و اهداف مدیر سازمان (رییس دانشگاه) بی تفاوت بودند، وی را در انتقال نظراتش موفق می‌دانستند. این موضوع اهمیت تبادل اطلاعات بین مدیر و کارکنان سازمان را برای دستیابی به اهداف مشترک به اثبات می‌رساند. همچنین در طول تحقیق، تعداد افرادی که با استفاده از مجراهایی که به طور مستقیم با مدیر سازمان مربوط می‌شد (بخشنامه، ملاقات، نشریه «آخرین گزارش رییس دانشگاه»، ایمیل) از اهداف او آگاهی پیدا می‌کردند افزایش یافت و تعداد افرادی که از مجراهای دیگری، اطلاعات یاد شده را دریافت می‌کردند کاهش پیدا کرد. به نظر می‌رسد این موضوع، اقدام رییس دانشگاه در هموار کردن سلسله مراتب ارتباطی را (که در اوایل تصدی‌اش انجام شده بود) در نتایج به دست آمده مؤثر جلوه دهد.

قبل از اجرای اولین تحقیق، رییس دانشگاه با همکاری کارمندان روابط عمومی، نشریه «آخرین گزارش رییس دانشگاه» را منتشر کرد تا بدین وسیله کارکنان از اهداف وی و برنامه کار سازمان آگاهی یابند. رییس دانشگاه در این نشریه، کارکنان را تشویق کرده بود که نظراتشان را از طریق ایمیل وی با او در میان بگذارند و بدین طریق یک ارتباط دوسویه را ایجاد کرد.

در طی شش ماهه اول تصدی رییس دانشگاه، وی 1125 پیام از طریق ایمیل خود دریافت کرد. پس از آن او برای برقراری ارتباط دوسویه بین خود و کارکنان سازمان از روش‌های دیگری استفاده کرد. مهمترین این روش‌ها شامل داشتن جلسات نامنظم با هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه و ایجاد تریبون آزاد برای بحث در مورد اهداف آینده سازمان بودند. اهمیت دادن مدیر سازمان به نظرات کلیه افراد در تمامی سطوح، موجب شد که در طول تحقیق، کارکنان سازمان، نظرات خود را با هیأت علمی و منابع مرتبط با آنان در میان بگذارند. در تحقیقات یاد شده، محققین در مورد چگونگی استفاده از الگوی دوسویه همسنگ در فرآیند تدوین دستور کار سازمان (با توجه به نقش اصلی ارتباطات در این زمینه) به اطلاعات بیشتری دست یافتند. آنان به چگونگی انتقال پیام‌ها توجه داشتند و نقش کارگزاران روابطعمومی در برقراری این ارتباطات دوسویه، چشمگیر بود.

نتایج تحقیقات اثبات کردند که گاهی شفاف بودن ارتباطات، اختلاف عقاید را تشدید می‌کند و نیز هر چقدر ارتباط عمیق باشد نمی‌تواند باورها و ارزش‌های موردنظر افراد را تغییر دهد. همچنین مشاهده شد که نمی‌توان افرادی را که با دیدگاه‌های مدیر مخالف هستند اغوا کرد به طوری که در تحقیقات یاد شده بیشترین تعداد افراد، در مقابل دیدگاه‌ها و اهداف مدیر، بی‌تفاوت بودند. کارگزاران روابطعمومی باید بیشتر به این افراد توجه کنند زیرا بیشتر برنامه‌های درسی روابطعمومی با الگوهای اطلاع‌رسانی و دوسویه ناهم‌سنگ همخوانی دارد. در حالی که در الگوی دوسویه همسنگ می‌توان از کارگزاران روابطعمومی در پست‌های مدیریتی استفاده کرد اما هنوز اختلاف زیادی بر سر این موضوع وجود دارد. با توجه به تغییرات مستمر در سازمان‌ها و این که مدیران جدید نیاز به تدوین دستور کار (برنامه‌های) سازمانی دارند بنابراین باید کارگزاران، آمادگی لازم را برای همکاری در این فرآیند کسب کنند. باید به دانشجویان رشته روابطعمومی نیز علاوه بر مهارت‌های معمول، آموخته شود که ارتباطات میان فردی

داشته، به نظرات مخالف اهمیت داده و توانایی‌های خود را بشناسند. با آماده کردن کارگزاران آینده روابط عمومی برای به کارگیری الگوی دوسویه همسنگ، می‌توان جایگاه روابط عمومی را به بالاترین رده‌های سازمانی ارتقا داد.

¹ . Betty A.Farmer, John W.Slater,Kathleen S.Wright

² .Nanus,1992,P.8

³ . Pichy & De Vanna,1986,P.128

⁴ .Barge,1994,P.183

⁵ .Kotter,1982,P.60

⁶ .Bennis & Nanus,1985,P.109

⁷ .Pincus, Royfield & Sygher,1992

⁸ . Ellis, 1992

⁹ .Haas, Supger & Sugher,1992

¹⁰ . Simith, Lock, Barry,1990,P.119

¹¹ . 1992,P.168

¹² . Huseman, Alexander,Driver,1986,P.35

¹³ . 1990,P.64

¹⁴ .Hlms, 1990,P.18

¹⁵ .1992, P.156

¹⁶ . J.E.Grunig & Hun.1984

¹⁷ . J.E.Grunig & L.A.Grunig,1992

¹⁸ . J.E.Grunig & L.A.Grunig, 1992,P.311

¹⁹ .J.E.Grunig & L.A.Grunig, 1992, P.320

²⁰ .1992

