

# فرایند توانمندسازی روابط عمومی در سازمان‌ها

دکتر فریدون وردی نژاد

استادیار دانشگاه تهران، مدیر عامل سابق ایرنا

علی مختاری موعاری

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی EMBA، دانشگاه تهران، مشاور مدیریت

## چکیده

جایگاه روابط عمومی در سازمان‌ها از آن جهت دارای اهمیت است که تصویری از سازمان را با ابزارها و فناوری‌های گوناگون برای ذینفعان سازمان ارائه می‌دهد. روابط عمومی در سازمان‌ها می‌تواند با عملکرد خود، نقش مهمی در ایجاد تصویر و برند سازمانی داشته باشند. نیروی انسانی در روابط عمومی می‌تواند شکل‌دهنده جایگاه روابط عمومی در سازمان‌ها و بالتبع در میان ذینفعان سازمان باشد. در این راستا توانمندسازی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی برای روابط عمومی سازمان‌ها می‌تواند در برنامه‌ریزی عملکرد و بهره‌وری روابط عمومی نقش موثری داشته باشد. آنچه که توانمندسازی نیروی انسانی نامیده می‌شود از معنا و مفاهیم گسترده‌ای برخوردار است. سیر بررسی و ارائه مدل‌های فراوانی که در حوزه توانمندسازی ارائه شده است، دلیلی بر اهمیت نیروی انسانی و تفکر در حوزه منابع انسانی می‌باشد. امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل برای تولید و ارائه خدمات به جامعه و شهروندان محسوب می‌شود. بنابراین یکی از مهم‌ترین عناصر افزایش بهره‌وری و برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی و توانمندسازی منابع انسانی است. در این مقاله ضمن مروری بر سازمان‌های رسانه‌ای و نقش روابط عمومی در سازمان‌ها، به اهمیت و فرایند توانمندسازی نیروی انسانی در روابط عمومی سازمان‌ها به عنوان مهم‌ترین فاکتور بهبود بهره‌وری عملکرد فردی و سازمانی، پرداخته می‌شود.

واژگان کلیدی: روابط عمومی، توانمندسازی، سازمان رسانه‌ای، منابع انسانی

روابط عمومی مفهومی است که به بیان دیدگاه‌های سازمان‌ها و برداشت‌های آن‌ها از موضوعی خاص می‌پردازد و در این راستا ممکن است به تغییر دیدگاه و سپس به تغییر رفتار در مخاطبان منجر شود. روابط عمومی ارائه دهنده برنامه‌ها، فرایندها، عملکردها و نقطه‌نظرات یک سازمان می‌باشد. در این میان فناوری به شدت بر روابط عمومی تأثیر گذاشته است. برای مثال واژه پردازی رایانه ای، پخش ماهواره ای، گرافیک رایانه ای، پردازش آنی اطلاعات و همایش دور بُردی، ابعاد تازه ای به فراگرد ارتباطات افزوده اند. حوزه روابط عمومی بیشتر کانونی بین المللی پیدا کرده است. تکنولوژی راه امکانات ارتباطی جدیدی را به روی آن گشوده و کارشناسان حرفه ای در امر روابط عمومی مدام با تضادهای عمده درگیرند که حداقل بخشی از این پیشرفت‌ها و تحولات در روابط عمومی مرهون نیروهای اجتماعی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی است. مسئولیت‌های روز افزون و تعهدات گسترده تری که بر عهده روابط عمومی نهاده شده کارشناسان سازمان‌ها را به مطالعه پیگیر برنامه آموزشی نظریه و معیارهای حرفه ای برانگیخته است. (دیلمی، ۱۳۸۸)

در دنیای امروز رسانه از منظر تأثیر بر افکار و باورهای اجتماعی، قدرت و سیاست، فرهنگ و هنر، اقتصاد و صنعت جایگاهی والا و بی رقیب یافته است چنانچه بدون آن هر برنامه جامع در موضوعات فوق از نقصان‌های جدی برخوردار خواهد بود. شناخت و درک چگونگی تأثیر و تأثر رسانه از مسائل عمومی، و اهمیت آن در شکل دهی باورهای اجتماعی و تبدیل شدن آن به مرجع، در کنار توجه بر اهمیت کارآفرینی سیاسی در عرصه سیاستگذاری بی‌نظم، متغیر و پیچیده امروزی، راهی در جهت شکل دهی مناسب و موثر کسب و کار در صنعت رسانه است. (Dreier, ۲۰۰۵, pp: ۱۹۳-۲۰۱) سازمان‌های عصر جدید از ساختارهای سنتی سلسله مراتبی فاصله گرفته و به ساختارهای منعطف شبکه‌ای و تیمی گرایش یافته اند. این ساختارها برای روابط و

پویایی اجتماعی اهمیت بیشتری قائل هستند و انسان را در رأس امور قرار می دهند (استیورات و کارسون، ۱۹۹۷: ۱۵).

در عصر حاضر، مدیریت منابع انسانی شیوه های مدیریت انسان محور مثل مدیریت کیفیت جامع ، در سازمان اجرا می کند و به جای ساختارهای سنتی خشک، ساختارهایی را توسعه می دهد که مشوق و توسعه دهنده نگرشهای نوآوری وظیفه ای و مشارکتی هستند. توانمندسازی کارکنان یکی از نگرشهایی است که توجه مدیران را به خود جلب کرده است. توانمندسازی مفهومی نسبتاً جدید در مدیریت است که از تغییر و تحول شتابان و رقابت تکنیکی حاصل می شود و سازمانهای مصمم به تغییرات، از آن استفاده می کنند.

توانمندسازی فرایندی است که با استفاده از آن، توانایی و اختیار کارکنان در همکاری، مشارکت و تصمیم گیری، برای دست یابی به مدیریت مشارکتی و فراهم ساختن زمینه واگذاری مسئولیتها به گروهها و افراد، افزایش می یابد. توانمندسازی سبب القای حس قدرت و اعتماد به نفس افراد و شکوفا کننده استعداد بالقوه انسانهاست (اسمیت، ۱۹۹۷: ۹).

اعتقاد بر این است که خلاقیت و نوآوری در زمانی تحقق می یابد که سازمان و بنگاه اقتصادی از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتبار تواناسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد (ابوالقاسم فخاریان، ۸۷، ۱۳۸۱). به بیان دیگر، تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. به عبارتی در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد می کنیم و انگیزه درونی آنها را برای ایجاد یک وظیفه بسیج می کنیم (دیوید، وتن، کیم و کمرون،

(۱۳۸۱). بدین مفهوم، هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیتهای بالقوه انسانها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانیها و درماندگیهای خود است. به عبارت دیگر، مقصود از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۱)

### نقش و اهمیت رسانه در عصر امروز

همواره برای مباحث اجتماعی هزینه هایی صرف می شود و اقدامات سیاسی صورت می گیرد. این هزینه و اقدامات معمولاً باندازه ای است که عموم مورد توجه قرار می دهد به جای اینکه به عنوان مساله ای مهم و مشکلی عینی در اجتماع مورد بررسی عمیق قرار گیرند (Lawrence, ۲۰۰۰, ۴). اینکه عموم مردم یک مساله را به عنوان مساله اجتماعی درک کنند بستگی به این مورد دارد که آن مساله چگونه توسط رسانه های گروهی منعکس شده و یا چگونه مورد چشم پوشی قرار می گیرد، چگونه و توسط چه کسانی مطرح و مورد مخالفت قرار می گیرد (Kingdon, ۱۹۸۴). شاور در سال ۲۰۰۶ به سه فاکتور که در راستای تکمیل و توسعه صنایع رسانه ظاهر می گردند اشاره نموده است. آن فاکتورها شامل چالش هایی که مدیران رسانه با آن مواجهند، تکنولوژی های دیجیتال، الگوهای گزینش مشتری و محیط قانونمند جهانی می باشد. او اشاره دارد که مدیران رسانه می بایست چالش های جدید که با انقلاب رسانه ای آغاز گردیده را درک کنند و دیدگاه های اقتصادی، مشتری و تکنولوژیکی را در ادراک خود لحاظ نمایند (Shaver, ۲۰۰۶). در این مسیر هم چنین بررسی دقیق مسائل ساختاری ایجاد شده توسط استراتژی های نوین رسانه ضروری است. نظم ناپذیری صنعت رسانه در دوران جدید، فرصت های فراوانی برای مبتکران ارتباطاتی جهت تامین ابزارها و ایده های جدید فراهم خواهد ساخت (Noam, ۲۰۰۲). شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه پژوهشگران متخصص و دانشمندان در رسانه، تاثیر ویژه ای بر توجه و درک مخاطبان می گذارند زیرا سخنانشان با پشتوانه تحقیقات علمی بیان می شود (van Dijk, ۱۹۹۸, pp: ۲۵-۴۰). به

طور کلی تحقیقات زیادی نشان می‌دهد رسانه های گروهی به شدت در اینکه در ذهن مردم منبع معتبر کدامست و چه کسانی محققان علمی و متخصص هستند، تعیین کننده می باشند

(Bell, ۱۹۹۱; Parenti, ۱۹۹۳; Soley, ۱۹۹۲). پژوهش‌های مختلف در زمینه تاثیر رسانه‌ها، گواه تاثیر شگرف خبرها بر مردم و چگونگی ادراکشان از آن‌هاست (Cohen, ۱۹۶۳; Dreier, ۲۰۰۵; Gerstl, ۱۹۹۹).  
(Pepin, ۲۰۰۲; Jamieson, ۲۰۰۳; Valentino, ۱۹۹۹). همچنین شواهد تجربی، از تحقیقات انجام شده در اواخر دهه ۹۰ و اوایل سال ۲۰۰۰ توسط محققان مختلف، نشان می‌دهد که رسانه های گروهی خبری به شدت بر درک عموم مردم درباره افراد و مباحثی که طرح می‌کنند، تاثیر دارند.

(Alderman, ۱۹۹۴; Druckman, ۲۰۰۵; Gilens, ۱۹۹۹; Gilliam, Iyengar, Simon, & Wright, ۱۹۹۶; Iyengar & Kinder, ۱۹۸۷; Koch, ۱۹۹۴; Page, Shapiro, & Dempsey, ۱۹۸۷; Valentino, ۱۹۹۹)

در ضمن نیازی نیست بین رسانه های گروهی خبری و حرفه پژوهشگری در اینکه چه کسی محقق قابل اعتماد و چه تحقیقی معتبر است همراهی و تطابق وجود داشته باشد (Soley, ۱۹۹۲; Steele, ۱۹۹۵; Weiss & Singer, ۱۹۸۸). بنابراین تبیین و نشر و تاثیرگذاری وقایع حتی علمی، منوط به چگونگی بیان آن از سوی رسانه هاست. از این رو رسانه‌ها در حوزه های مختلف علمی، سیاسی، اقتصادی و غیره سازنده مبنای مشروعیت هستند و از این رو اهمیتی حیاتی دارند.

در یک محیط پویا که با پیشرفت مداوم تکنولوژیکی همراه است فرصت‌های کسب و کار جدید در انواع و حالات متنوعی در صنعت رسانه ظهور می‌کنند در حالیکه فعالیت اقتصادی این فرصت‌های ایجاد شده، سازمان‌های رسانه‌ای را با چالش‌هایی از قبیل چگونگی سازماندهی اقتصادی این فعالیت‌ها و چگونگی گزینش یک ساختار سازمانی مناسب برای توسعه کسب و کار جدید مواجه می‌کند. (Husted, K. & Vintergaard, C. ۲۰۰۴) درک تفاوت تفاسیر مختلف ارائه شده از دو تئوری اقتصاد سنتی و تئوری‌های اقتصاد منبع محور و نوع

رابطه آن دو در عرصه کارآفرینی در اقتصادی جدید رسانه از محورهای اصلی و تعیین کننده محسوب می‌شود. برخی پژوهشگران، فعالیت‌های جدید اقتصادی رسانه را مورد بررسی و تحقیق قرار داده اند. یافته‌های این مطالعات نشان می‌دهد که فعالیت‌های اقتصادی بر ساختارهای سازمانی کسب و کارهای جدید رسانه تاثیر می‌گذارد و پویایی ساختار سازمانی کسب و کار اقتصادی از تغییرات محرک‌های اقتصادی تاثیر می‌پذیرد. علاوه بر این محیط‌های کلان، صنعت رسانه، فاکتورهای سازمانی و بازار تاثیر ویژه‌ای بر توسعه رسانه نوین که ویژگی فعالیت اقتصادی بنگاه رسانه‌ای می‌باشد، می‌گذارد. (Miles, M. P. & Covin, J. G. ۲۰۰۲, pp: ۲۴:۲۶) سازمان-های رسانه‌ای به ابزارهای استراتژیک توسعه نیاز دارند تا بتوانند فرصت‌های کسب و کار جدید خلق کنند و استفاده و بهره‌مندی از این فرصت‌های خلق شده را تسهیل بخشند. فعالیت‌هایی از جنس ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، با توسعه و بهبود کسب و کار تفاوت دارند که معمولاً "در چارچوب‌های محصول - بازار هدایت می‌شوند. در واقع این موارد تغییرات سریع و پرشتاب به سمت توسعه چارچوب‌های جدید محصول - بازار می‌باشند. کلیه فعالیت‌های ایجاد کسب و کارهای جدید با یک ساختار تثبیت شده به فعالیت اقتصادی بنگاه برمی‌گردد. (Haas, Eric ۲۰۰۷)

## انواع مرزهای توانمندسازی

کنت بلانچارد و همکارانش در این باره می‌نویسند :

۱- باید بین مرزهای تواناسازی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قایل شویم. مرزهایی که در درون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند، کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می‌شوند. در نظام سلسله مراتبی کاری انجام نمی‌شود مگر آنکه تأیید و امضای آن پیشاپیش گرفته شود. در تواناسازی محدوده فعالیت آزاد افراد برای کار و تصمیم‌گیری مشخص می‌شود. این مرزها باعث جهت دادن به فعالیتها و تشویق افراد به گرفتن تصمیم مسئولانه می‌گردد. مثلاً گفته می‌شود " هوای مشتری

را داشته باشید و با او مسئولانه برخورد کنید". این دستور سبب هدایت کار می شود و به هیچ وجه جلو تصمیم مناسب فرد یا افراد را به هنگام ضرورت نمی گیرد؛

۲- باید به افراد تفهیم شود که قرار نیست آنها در همین شروع کار و یک باره تمام تصمیم های مربوط به شرکت را بگیرند. اعضای گروه ها و سرپرستان ، اغلب دچار توهم می شوند که هدف از توان افزایی این است که آنها در تمام تصمیم های مربوط به سازمان مشارکت کنند که البته این تصور نادر است؛

۳- تصمیم های مهم در اصل دو دسته اند: تصمیم های راهبردی و تصمیم های عملیاتی. تصمیم های راهبردی در حیطه اختیار رهبری ارشد سازمان است و تصمیم های عملیاتی در حیطه اختیار اعضای گروه ها است؛

۴- اهداف و دورنمای کلی سازمان را در برابر دیدگان افراد روشن کنید تا به اهمیت و معنای کار خود پی ببرند و نقش و اثر خود را در آن ببینند؛

۵- بین آرمانهای فردی و سازمانی تعادل ایجاد کنید و آنها را با واقعیت موجود سازمان مرتبط سازید؛

۶- پس از حصول تفاهم بر سر هدف، ارزشها و تصویر بیرونی سازمان باید در سرتاسر سازمان، نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود. (قاسمی، ۱۳۸۸)

### سطوح توانمندسازی روابط عمومی

برخی از محققین سطوح خاصی را برای توانمندسازی در نظر گرفته اند. به طور مثال ویلسون باتوجه به دو

عامل رشد افراد و توسعه سازمان، چهار سطح را برای توانمندسازی معرفی می کند که عبارتند از:

۱- سطح کار

۲- سطح محل کار

۳- سطح واحد

#### ۴- سطح سازمان

به اعتقاد ویلسون رشد افراد تا به حدی است که سازمان آماده است تا افراد را در فرایند توانمندسازی درگیر نماید و توسعه سازمانی جدی است که در آن "تغییر"، مورد هدف قرار می‌گیرد. در پایین‌تر سطح، کارها مبنای تغییر هستند و در بالاترین سطح سازمان با توانمندسازی افراد در سطح کار، ساختار کار افراد تغییر می‌کند و وظایف بیشتری به افراد محول می‌شود که موجب با معنانشدن کار آن‌ها می‌شود. در سطح محل کار بسیاری از کارهای روزانه مدیران به تیم‌ها تفویض می‌شود. در این سطح افراد علاوه بر مهارت‌هایی که برای انجام یک کار نیاز دارند باید از مهارت‌های اضافی نیز برخوردار باشند. اینجا این مهارت‌ها مستلزم وجود یک سازمانی است که روی برنامه‌های آموزش خود سرمایه‌گذاری کنند. توانمندسازی در سطح واحد شامل مشارکت در مدیریت و اداره یک واحد از سازمان بزرگتر است. توانمندسازی در این سطح نیازمند ساختاری مسطح و غیر بوروکراتیک است و حتی الامکان باید یک سطح بین مدیر و کارکنان صف به منظور تسریع جریان ارتباط بین آنها شکل گیرد. در این سطح کارکنان بر مسیری که واحد آنها در حال حرکت است تأثیر می‌گذارند و آن‌ها به شکل‌گیری سیاست‌گذاری‌ها کمک می‌کنند. بالاخره توانمندسازی در سطح سازمان، شکل گسترده توانمندسازی در سطح واحد است. در این سطح کارکنان علاوه بر مشارکت در تصمیم‌گیری واحد خود باید در سطح سازمانی که خود جزئی از آن هستند نیز مشارکت نمایند. به عبارت دیگر کارکنان باید به طور کامل در اداره کل سازمان‌ها از توسعه فناوری گرفته تا سطح عملیاتی مشارکتی فعال داشته باشند (Wilson, ۱۹۹۶:۶۵).

#### فرایند توانمندسازی کارکنان روابط عمومی

فرایند توانمندسازی در پی دستیابی به دو هدف عمده می‌باشد: (Conger, ۲۰۰۳)

- (۱) کاهش احساس بی‌قدرتی در کارکنان؛
- (۲) پرورش کفایت نفس آنها.



نیاز به توانمندسازی کارکنان، زمانی بیشتر آشکار می‌گردد که آنها احساس بی‌قدرتی می‌کنند. بنابراین باید با شناسایی شرایطی که باعث ایجاد و تقویت احساس بی‌قدرتی گردیده‌اند، راهبردها یا تاکتیک‌هایی را برای رفع آن شرایط به کار گرفت. اما راهبردها و تاکتیک‌های فوق به تنهایی نمی‌توانند منجر به توانمندسازی کارکنان گردند؛ مگر آن که با پرورش کفایت نفس آنها همراه شوند. از این رو، فرایند توانمندسازی را می‌توان به صورت فرایند پنج مرحله‌ای تصور کرد که شامل حالت روانشناختی تجربه توانمندسازی، پیش‌شرایط لازم و پیامدهای رفتاری آن است.

### مدل سیستمی توانمندسازی روابط عمومی (PESM):<sup>۱</sup>

PESM مدلی است که توسط محققین ساخته و از چهار سطح بالایی سلسله مراتب نیازهای انسانی آبراهام مازلو که شامل نیازهای امنیتی، اجتماعی شدن، احترام و خودشکوفایی می‌باشد، نیازهای انسانی در سطح جامعه استخراج می‌شوند و روابط عمومی سازمان‌های رسانه‌ای برای برآورده نمودن این نیازها، مهارت‌ها و آموزش‌هایی را اکتساب می‌کند و سپس توانمند و مقتدر در رفع این نیازها تلاش می‌کنند. در این میان مشارکت مردم در اتاق‌های فکر محله جهت تعیین هرچه دقیق‌تر این نیازها و ارائه آن‌ها به روابط عمومی سازمان‌ها نقشی اساسی دارد.

در این مدل شرط توانمند بودن روابط عمومی در سازمان‌های رسانه‌ای، آگاه بودن پرسنل از چهار سطح نیازهای انسانی سلسله مراتب مازلو می‌باشد که در این راستا با ارتقاء مهارت‌های تجربی و تئوریک که با آموزش حاصل می‌شود در جهت رفع این نیازها، نیروی انسانی مقتدر و توانمند خواهد شد.

در این مدل توانمند شدن روابط عمومی سازمان، اقتدار و قدرت سازمان که ناشی از افزایش مهارت دانشی و تجربی پرسنل می‌باشد را به همراه خواهد داشت.

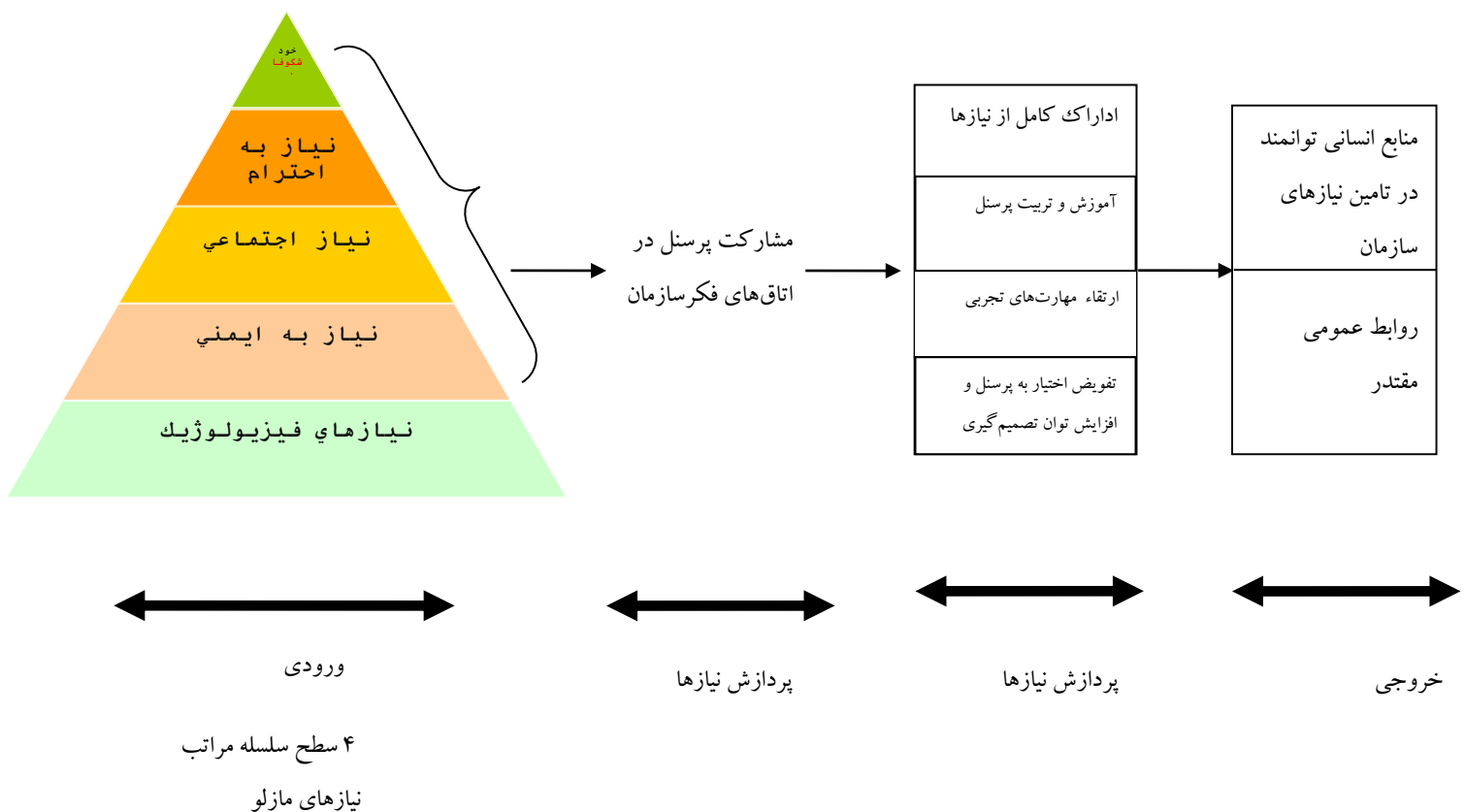
---

<sup>۱</sup> Public relation Empowerment System Model

در محیط درونی پس از شناخت و درک کامل از نیازها، آموزش‌های متناسب جهت رفع نیازها برخوردار گردیده است.

خروجی مدل، روابط عمومی توانمند در تامین نیازهای سازمان و بالتبع آن کارکنان مقتدر که ناشی از افزایش مهارت‌های تئوریک و تجربی است می‌باشد.

مدل PESM، یک مدل سیستمی است که ورودی آن نیازهای انسانی و پردازش آن در اتاق‌های فکر سازمان و خروجی آن روابط عمومی توانمند و مقتدر می‌باشد.



نمودار شماره ۱: مدل سیستمی توانمندسازی روابط عمومی PESM، محققین ساخته، ۱۳۸۹

## نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای انجام موفقیت‌آمیز نوآوری و توسعه گسترده نظام سازمانی خود نیاز به اطلاعات درباره فعالیت‌های خود دارند. کوشش‌های روابط عمومی اطلاعات لازم را درباره فشارهای محیطی و مسائل داخلی سازمانی به منظور استفاده در امر هدایت انطباق سازمانی برای مدیریت سازمان فراهم می‌آورد. اغلب اوقات تلاش‌های روابط عمومی صرفاً به عنوان فعالیت‌های ارتباطی برون سازمانی تلقی شده است، حال آنکه جمع‌آوری اطلاعات از مخاطبان داخلی سازمانی و فراهم آوردن اطلاعات برای آنها از عناصر اصلی روابط عمومی مؤثر است. روابط عمومی سازمان می‌بایست لحظه به لحظه در جریان فعالیت‌ها و تصمیمات سازمان قرار گیرد و با دانش کافی و تسلط لازم بتواند بهترین شیوه اطلاع‌رسانی و برقراری ارتباط را انجام دهد. در واقع روابط عمومی یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین عواملی است که در سرنوشت هر سازمان دخالت دارد. می‌توان چنین متصور شد که سرنوشت تصویر و برند هر سازمان به روابط عمومی آن سازمان منتج می‌گردد. در نتیجه اگر روابط عمومی سازمان‌ها بخواهند دارای نقش محوری در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی باشند باید همگام با پیشرفت‌های علم و فناوری، زمینه و بستری مناسب جهت ارتقاء توانمندی‌ها و فعالیت‌های نیروی انسانی خود فراهم کند. در این راستا توجه به فرایند توانمندسازی نیروی انسانی در روابط عمومی سازمان می‌تواند ارتقاء بهره‌وری عملکرد فردی و سازمانی را در پی داشته باشد. اعتقاد بر این است که خلاقیت و نوآوری در روابط عمومی سازمان‌ها زمانی تحقق می‌یابد که سازمان و بنگاه اقتصادی از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتبار تواناسازی منابع انسانی روابط عمومی سازمان یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به

عده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان روابط عمومی سازمان‌ها میسر خواهد شد.

١. Alderman, J. D. (١٩٩٤). Leading the public: The media's focus on crime shaped sentiment. *The Public Perspective*, Vol. ٥, pp. ٢٦-٢٧.
٢. Bell, A. (١٩٩١). *The language of the news media*. Oxford, England: Blackwell.
٣. Chan-Olmsted, S. M. & Ha, L. (٢٠٠٣) Internet business models for broadcasters: How television stations perceive and integrate the internet. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, ٤٧ (٤), ٥٩٧-٦١٧.
٤. Cho, S., Byun, J., & Sung, M. (٢٠٠٣) Impact of the high-speed internet on user behaviors: case study in Korea. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy* ١٣, ٤٩-٦٠.
٥. CNNIC. (٢٠٠٦) The ١٨th CNNIC Statistical Report on China's Internet Development. Retrieved December ٢٠٠٦, from <http://www.cnnic.cn/>.
٦. Dreier, P. (٢٠٠٥). How the media compound urban problems. *Journal of Urban Affairs*, Vol. ٢٧, pp. ١٩٣-٢٠١.
٧. Druckman, J.N. (٢٠٠٥), Media matter: How newspapers and television news cover, campaigns and influence voters, *Political Communication*, Vol. ٢٢, pp. ٤٦٣-٤٨١.
٨. Gascoigne, G. (١٩٧٤) *History of Radiotelephony and Telephony Telecommunications*. Ayer Co. Pub. New York.
٩. Gerstl-Pepin, C. (٢٠٠٢). Media (mis)representations of education in the ٢٠٠٠ presidential election. *Educational Policy* ١٦(١), pp. ٣٧-٥٥.
١٠. Gilens, M. (١٩٩٩). *Why Americans hate welfare: Race, media, and the politics of antipoverty policy*. Chicago: University of Chicago Press.
١١. Ha, L. & Ganahl, R. (٢٠٠٧) *Webcasting Worldwide: Business Models of an Emerging Global Medium*. LEA ٢٠٠٧.
١٢. Haas, Eric (٢٠٠٧), False Equivalency: Think Tank References on Education in the News Media, *Peabody Journal of Education*, Vol. ٨٢, No. ١, pp. ٦٣-١٠٢, Lawrence Erlbaum Associates.

13. Husted, K. & Vintergaard, C. (2008) Stimulating innovation through corporate venture bases. *Journal of World Business*. Volume 39, Issue 3.
14. INMA Report. (2008) The Impact of Mobile Telephony on Newspapers. INMA, 2008, □□□□□.
15. Jamieson, K. H. (2003). *The press effect: Politicians, journalists, and the stories that shape the political world*. New York: Oxford University Press.
16. Jones, G. R. & Butler, J. E. (1992) Managing internal corporate entrepreneurship: An empirical perspective. *Journal of Management*. 18(3), 480-502.
17. Kolo, C. & Vogt, O. (2008) Traditional media and their internet spin-offs: An exploratory study on key levels for online success and the impact of offline reach. *Internal Journal on Media Management*, 6(1&2), 23-30.
18. Lawrence, R. (2000), *The politics of force: Media and the construction of police brutality*. Berkeley: University of California Press.
19. Morita, A. (1986) *Media in Japan*. E.O. Dutton New York.
20. Page, B., Shapiro, R., & Dempsey, G. (1987). What moves public opinion?, *American Political Science Review*, Vol. 81, pp. 23-43.
21. Picard, R. G. (2000) Mobile telephony and broadcasting: are they compatible for consumers, *Int. J. Mobile Communications*, Vol. 3, No. 1, 2000.
22. Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, NJ. Transaction Publishers.
23. Sharma, P. & Chrisman, J. (1999) Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1999. 11-27.
24. Soley, L. (1992). *The news shapers: The sources who explain the news*. New York: Praeger.