

Designing a model for promoting organizational communication using the principles of positive organizational behavior

Seyed Taha Hasan Nangir¹

Abolhassan Faghihi²

Karamollah Daneshfard³

Abstract

Nowadays, the quality of communication in organizations, especially interpersonal relationships, plays an important and decisive role in achieving organizational goals, in which promoting positivity can be a solution. The development of positivity in organizational communication can lead to increased convergence among individuals and enhance the organization's status. Therefore, the research problem of the present study is how to use the capacity of the scientific foundations of positive organizational behavior to improve the quality of organizational communication. Accordingly, the aim of the present study is to design a model for enhancing organizational communication by utilizing the foundations of positive organizational behavior. This research is considered exploratory. In the qualitative phase, the thematic analysis method was used, and in the quantitative phase, the confirmatory factor analysis method and Smart PLS software were employed. In the qualitative phase, in order to design the research model, interviews were conducted with 24 academic and executive experts who were purposefully selected. Based on the findings, three categories of variables were identified, including communication drivers, communication networks, and communication actions. Additionally, five dimensions—ethical, human, functional, developmental, and emotional—were identified for social networks. Moreover, three categories of actions, including facilitating, moderating, and enabling actions, as well as three categories of drivers, including organizational, employee-related, and external drivers, were identified. In the quantitative phase, to validate the model, opinions were collected from 189 managers and experts in the Ministry of Communications and Information Technology. The sampling method was simple random sampling, and the data collection tool was a questionnaire. The findings showed that the identified variables were confirmed. The research results indicated that utilizing the foundations of positive organizational behavior in enhancing organizational communication is highly complex, and success in this area can yield valuable outcomes.

Keywords: *Organizational Communication; Positive Organizational Behavior; Government Organizations; Ministry of Communications and Information Technology.*

1. *PhD Student of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
tahasthn@yahoo.com
2. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
a.faghihi@srbiau.ac.ir
3. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
daneshfard@srbiau.ac.ir

طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا

سید طه حسن نانگیر*، ابوالحسن فقیهی**، کرم الله دانش فرد***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

چکیده

امروزه، کیفیت ارتباطات در سازمان‌ها به‌ویژه روابط بین‌فردی، نقشی مهم و تعیین‌کننده در دستیابی به اهداف سازمانی دارد که در این بین، ترویج مثبت‌گرایی می‌تواند راهگشا باشد. توسعه مثبت‌گرایی در ارتباطات سازمانی می‌تواند موجبات افزایش همگرایی بین افراد و ارتقای جایگاه سازمان را فراهم کند. لذا، مسئله تحقیق حاضر آن است که چگونه می‌توان از ظرفیت مبانی علمی رفتار سازمانی مثبت‌گرا برای بهبود کیفیت ارتباطات سازمانی استفاده کرد. بنابراین هدف تحقیق حاضر، طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گراست. این تحقیق در زمره تحقیقات اکتشافی محسوب می‌شود. در مرحله کیفی، از روش تحلیل مضمون (تم) و در مرحله کمی از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در مرحله کیفی به‌منظور طراحی الگوی تحقیق، با ۲۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی که به‌صورت هدف‌مند انتخاب شدند، مصاحبه انجام پذیرفت. براساس یافته‌ها، سه دسته متغیر شامل محرک‌های ارتباطی، شبکه‌های ارتباطی و اقدامات ارتباطی شناسایی شد. همچنین، ۵ بعد اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی و هیجانی برای شبکه‌های اجتماعی شناسایی شد. علاوه‌براین، ۳ دسته اقدامات شامل اقدامات تسهیل‌گر، تعدیل‌گر و بسترساز و ۳ دسته محرک‌ها شامل سازمانی، کارکنان و برون‌سازمانی شناسایی شد. در مرحله کمی، به‌منظور تأیید اعتبار مدل از ۱۸۹ نفر از مدیران و خبرگان در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نظرخواهی شد. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده پرسشنامه بود. یافته‌ها نشان داد که متغیرهای شناسایی شده مورد تأیید هستند. نتایج تحقیق نشان داد که بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در زمینه ارتقای ارتباطات سازمانی دارای پیچیدگی زیادی است که موفقیت در آن می‌تواند نتایج ارزشمندی به‌همراه داشته باشد.

کلیدواژه: ارتباطات سازمانی؛ رفتار سازمانی مثبت‌گرا؛ سازمان‌های دولتی؛ وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.

tahasthn@yahoo.com

a.faghihi@srbiau.ac.ir

daneshfard@srbiau.ac.ir

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

** استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*** استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه و بیان مسئله

ارتباطات، یکی از مهم‌ترین ابزارهای جامعه متمدن می‌باشد و می‌توان گفت که ارتباطات مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسانی است. همان‌طور که ارتباطات برای انسان متمدن مهم است، برای انجام عملیات سازمانی، شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می‌باشد (اسلامی و عطایی، ۱۴۰۲). همچنین بستر رشد و پیشرفت سازمان، ارتباطات اثربخش است که در بالندگی سازمان‌ها نقش اساسی دارد (حسینی و گلی، ۱۴۰۲). در سطح سازمانی، ارتباطات تأثیر بسزایی بر فرهنگ سازمانی، کارآیی عملیاتی و دستیابی به اهداف راهبردی دارد. اشتباهات در ارتباطات سازمانی می‌تواند به تعارض داخلی، اهداف نامشخص و کاهش بهره‌وری منجر شود. بنابراین، درک خوب پویایی ارتباطات در سطوح بین‌فردی، گروهی و سازمانی برای دستیابی به موفقیت در زمینه‌های مختلف زندگی ضروری است (فسیها^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر این، ارتباطات در سازمان‌ها با فرایند تصمیم‌گیری مرتبط است. اطلاعاتی که به‌وضوح و به‌موقع ارائه می‌شوند، نقش کلیدی در کمک به اعضای سازمان در تصمیم‌گیری اطلاعاتی و مناسب دارند. ابهام یا تأخیر در ارتباطات می‌تواند به خطا در تصمیم‌گیری منجر شود که به‌نوبه خود می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد و اهداف سازمانی داشته باشد (میکلسون و هسی^۲، ۲۰۲۳). بنابراین، درک عمیق نقش ارتباطات در بافت سازمانی برای اطمینان از عملیات روان و دستیابی مؤثر به اهداف سازمان ضروری است (فسیها و همکاران، ۲۰۲۴). امروزه، به‌طور پیوسته تعاملات بین افراد پیچیده‌تر می‌شود (آستین و همکاران، ۲۰۲۰). ارتباطات از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رفتارهای انسانی است که روزه‌روز بر این پیچیدگی افزوده می‌شود. انسان‌ها بخش مهمی از زندگی خود را در سازمان‌های رسمی و غیررسمی سپری می‌کنند که در آن ارتباطات جریان دارد (مطهری، ۱۴۰۰). در زمینه ارتباطات بین‌فردی، افراد به‌طور مستقیم با اطلاعات تعامل و تبادل می‌کنند. این فرایند شامل اجزایی مانند فرستنده، پیام، کانال ارتباطی، گیرنده، بازخورد و زمینه است. در روابط بین‌فردی، صراحت، صداقت و همدلی نقش مهمی ایفا می‌کنند (سامودرا^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، اهمیت ارتباط در زمینه‌های گروهی نیز مشهود است. این فرایند شامل هماهنگی، مذاکره و تعیین نقش‌ها بین اعضای گروه است. اثربخشی ارتباطات گروهی می‌تواند بر عملکرد گروه و دستیابی به اهداف مشترک تأثیر بگذارد.

1. Fasiha
2. Mikkelsen & Hesse
3. Samudra

مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری و همکاری، جنبه‌های مهم پویایی ارتباطات گروهی هستند (آستین^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). سطح مطلوبی از ارتباطات سازمانی میان افراد می‌تواند بستر تعامل سالم و سازنده را برای تعالی انسان و سازمان فراهم نماید (حسینی و گلی، ۱۴۰۲).

ارتباطات، سازمان‌های مدرن را شکل می‌دهد و تعریف می‌کند (لاک و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، ارتباطات یک مفهوم مرکزی در مدیریت است، به‌ویژه ارتباطات داخلی بین مدیریت و کارکنان (تاکالا و رسیک و همکاران، ۲۰۲۳). با گذار از پارادایم قدیمی تحویل پیام یک‌طرفه، تحقیقات جدید بر اهمیت ارتباطات داخلی به‌عنوان یک فرایند مشارکتی که فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد و تأثیر متقابل بین کارکنان را تسهیل می‌کند، تأکید دارد (تاکالا و رسیک و همکاران، ۲۰۲۴). با تکامل ابزارهای ارتباطی، ارتباطات داخلی از یک فرایند به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات صرف به یک خلق مشترک پویا و فراگیر از معنا تبدیل شده است (تاکالا و رسیک^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). نظام ارتباطات سازمانی، پایه و اساس هماهنگی و انسجام سازمانی است و اگر این نظام به‌خوبی طراحی و اجرا شود می‌تواند هماهنگی و انسجام سازمانی را تقویت کند (حسینی و گلی، ۱۴۰۲). همچنین، یکی از قابلیت‌هایی که می‌تواند سازمان‌ها را در مدیریت مشروعیت سازمان یاری رساند، ارتباطات سازمانی است (ره‌نورد و همکاران، ۱۴۰۲).

امروزه، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که از سطوح انرژی و ظرفیت روان‌شناختی بالایی در شناسایی و استفاده از منابع برخوردار باشند و مثبت‌گرایی را در سازمان ترویج کنند. ضعف رویکردهای سنتی مدیریت در فهم دقیق انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد آنها، با توجه به محیط داخلی سازمان‌ها نیاز به رویکرد جدیدی مبتنی بر انگیزش درونی و خودرهبی مطرح کرده است که از آن با عنوان مثبت‌گرایی در محیط کار یاد می‌شود (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۹). بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و بی‌توجهی به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است. در سازمان‌ها، بیشتر تلاش برای هماهنگ کردن کارکنان با یکدیگر، تا گرفتن دستور از رئیس، دستور دادن به زیردستان، تعامل با مشتریان و هماهنگی با دیگر سازمان‌ها مستلزم ارتباط است (حسینی و گلی، ۱۴۰۲). ارتباطات نامناسب باعث کاهش روحیه کارکنان و افزایش تنش می‌شود. اگر کارکنان در موقعیت خود احساس راحتی نکنند، نمی‌توانند پیشرفت کنند. ارتباط مؤثر، ساده‌ترین راه برای رفع سردرگمی و شک و تردید کارکنان است (زیتو^۳ و

1. Austin
2. Tkalac Verčič
3. Zito

همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، ارتباطات متقارن و دوسویه در سازمان باعث ایجاد یک فرهنگ عاطفی مثبت می‌شود که چنین فرهنگی، باعث تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد (فیض و احمدی الوار، ۱۴۰۰). وقتی که در سازمان‌های دولتی ارتباطات شفاف و اثربخش برقرار شود و کارکنان بتوانند با همدیگر به راحتی ارتباط برقرار کنند، همکاری تسهیل و در نهایت این همکاری می‌تواند به بهبود عملکرد و خلق نوآوری در سازمان منجر می‌شود (حسینی و گلی، ۱۴۰۲). همچنین، عوامل انسانی و سازمانی ارتباطات سازمانی را در سازمان‌های دولتی اثربخش می‌کند که در این بخش نقش عامل انسانی مؤثرتر است (غضنفری و مزروعی، ۱۳۹۴). علاوه بر این، مؤلفه‌های اخلاق (شامل امانت‌داری، آداب معاشرت، تعاون، فداکاری و عدالت) در سازمان‌های دولتی ایران می‌تواند جو سازمانی را مطلوب‌تر کند (نوریان و همکاران، ۱۴۰۰). از طرفی، بهره‌گیری از رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر کاهش سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی تأثیر معناداری دارد (ملک‌حسینی، ۱۴۰۲). همچنین، تأثیر رفتارهای مثبت‌گرا بر نگرش شغلی و سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی مثبت و معنادار است (کمالیان و کوهی خور، ۱۳۹۵). در ضمن، رفتارهای فردی مثبت رابطه معنادار و مثبتی با سلامت روان کارکنان در سازمان‌های دولتی دارند (امراللهی و آرامی‌اردکانی، ۱۳۹۹).

همچنین، شواهد موجود و بررسی‌های انجام‌شده توسط محقق نشان می‌دهد که متأسفانه کیفیت ارتباطات موجود بین کارکنان در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات چندان مطلوب نیست. همبستگی و همدلی محدود، مشارکت پایین کارکنان در امور جمعی، اعتماد پایین بین افراد، افت شدید اخلاق بین فردی و... تنها نمونه‌هایی از مواردی است که از سوی کارکنان شاغل در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مطرح می‌شود که روزه‌روز نیز مسائل مرتبط با ارتباطات سازمانی شدت می‌گیرد و در مواردی مانعی بر سر راه سازمان جهت تحقق اهداف تعریف شده است. البته، باید توجه داشت که در سالیان گذشته مدیران در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، چندان مسائل ارتباطات سازمانی را جدی نگرفته‌اند که این مسئله باعث شده شکاف‌های موجود در کیفیت ارتباطات عمیق‌تر شود و به نقطه‌ای برسد که نیاز به یافتن علاج فوری برای آن باشد. به نظر می‌رسد که استفاده از مبانی علمی رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌تواند تا حدود زیادی مسائل مرتبط با کیفیت ارتباطات سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات را بهبود دهد که در این تحقیق نیز این هدف دنبال می‌شود.

باتوجه به آنچه مطرح شد، اکنون آنچه در سازمان‌های دولتی در کشور بیش از گذشته جلب توجه

می‌نماید، لزوم توجه و تمرکز بر نقاط قوت و موارد مثبت، به‌جای موانع و ناکارآمدی نیروی انسانی در محل کار است. آنچه در نگاه اول بیشتر مورد نظر است، بررسی و انجام تحلیلی بر ارتباطات حاکم بر این سازمان‌ها است. پرداختن به این موضوع که مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی کشور ما براساس پیشینه فرهنگی و تربیتی خود، در برگزیدن الگوی ارتباطی با محیط کار و همکاران خود، چه انداز رویکرد مثبت و حمایتی دارند؟ چه الگو و روش‌هایی می‌تواند به مدیران عالی این سازمان‌ها و کارکنان شاغل در آنها تغییر رویکرد و داشتن نگاه مثبت و مبتنی بر اعتماد در روابط با یکدیگر را بیاموزد؟ به‌عنوان یک موضوع مهم و اساسی باید دریافت که سطح قابل‌قبولی از همکاری، اعتماد متقابل، صمیمیت و مثبت‌اندیشی فارغ از تفاوت‌های فردی کارکنان یک سازمان با چه ابزاری دست‌یافتنی خواهد بود؟ داشتن رویکردی مثبت در ارتباط با کارکنان، محیط کار و همکاران چه میزان بر هم‌افزایی‌های سطوح مختلف سازمان‌های دولتی تأثیرگذار خواهد بود؟ از این‌رو، این پژوهش می‌کوشد تا با ارائه الگویی ضمن ایجاد زمینه‌ای برای آشنایی بیشتر محققین، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی با مفاهیم و ساختار شکل‌گیری ارتباطات در این سازمان‌ها، نوع و میزان اثرگذاری آن در ارتقای رفتارهای مثبت‌گرا را بیش‌ازپیش مورد کنکاش و تحلیل قرار دهد.

ازطرفی، در شرایط امروز که تعدادی زیادی از سازمان‌های کشور به‌ویژه سازمان‌های دولتی درگیر محدودیت‌ها و تحریم‌های خارجی از یک‌طرف و سوءمدیریت‌ها و ناکارآمدی‌های داخلی از سوی دیگر هستند، استفاده از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در بستر الگویی مناسب از ارتباطات سازمانی می‌تواند ابزار مهمی در عبور از موانع، حل بحران‌ها و حرکت در مسیر رشد و اعتلاء باشد. با وجود بررسی و جستجوی منابع معتبر داخلی و خارجی، درمورد ارتباطات سازمانی در راستای ارتقای رفتارهای مثبت سازمانی پژوهش‌های محدودی صورت گرفته است. از این‌رو، خلأ وجود یک مدل و یا الگو جهت شکل‌گیری و تقویت رفتار سازمانی مثبت‌گرا با بهره‌گیری از کانال‌های ارتباطی در سازمان‌ها کاملاً مشهود است. در این پژوهش تلاش خواهد شد تا به موضوع جدید و مهم رفتار سازمانی مثبت‌گرا از منظری جدید و با رویکردی ارتباط‌محور پرداخته شود. ارتباطی که در صورت شکل‌گیری صحیح در سطوح مختلف سازمانی می‌تواند سرمایه‌های روان‌شناختی کارکنان را به‌عنوان رکن اصلی رفتار سازمانی مثبت‌گرا شناسایی و آنها را در راستای اهداف سازمانی برانگیزد. نتایج تحقیق حاضر از یک‌طرف باعث بهبود جو سازمانی شده و روابط بین کارکنان و همچنین بین مدیران و کارکنان را بهبود می‌دهد و باعث روان‌شدن جریان اطلاعات بین آنها و کاهش اختلالات ارتباطی می‌گردد. ازطرفی، ارباب‌رجوع و سایر افراد و شرکت‌های مرتبط با سازمان‌های

دولتی به دلیل ازهم گسیختگی ارتباطات سازمانی و عدم دریافت پاسخ و خدمت متناسب با درخواست خود از سوی مدیران و کارکنان سازمان دچار نارضایتی و سرخوردگی نمی شوند. با توجه به اهمیت موضوع تحقیق و خلأ تحقیقاتی موجود، این تحقیق به دنبال طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت گراست. از این رو، سؤال اصلی در این تحقیق این است که: "الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت گرا چگونه است؟".

مبانی نظری پژوهش

ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی^۱ فرایندی است که به توضیح و تشریح آنچه در سازمان می گذرد، از طریق تبادل دیدگاه ها، ایده ها، نظرات و دانش بین تمامی اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف تجاری اطلاق می شود. ارتباطات داخلی موفق برای یک شرکت باثبات و متعهد ضروری است (پکالا^۲، ۲۰۲۱). همچنین، ارتباطات سازمانی به عنوان اشتراک دانش سازمان یافته در سازمان، چه به صورت رسمی و چه غیررسمی، بین مدیریت و کارکنان توصیف می شود (نانوایی و نوروززاده^۳، ۲۰۱۷). در یک زمینه سازمانی، ارتباطات به عنوان پیوندی عمل می کند که افراد را در یک کل بزرگتر ادغام می کند. هماهنگی بین اعضای سازمان بدون ارتباط به سختی به دست می آید و کل نظام سازمانی می تواند دچار اختلال شود. فرایند ارتباط سازمانی شامل جریان اطلاعات از بالای سازمان به سطوح زیرمجموعه آن می شود و تضمین می کند که همه اعضا به اطلاعات مربوطه برای حمایت از تصمیم گیری و اقدامات خود دسترسی دارند (لاک^۴، ۲۰۱۹). از طرفی، فنون ارتباطی مؤثر در سازمان ها شامل اشکال مختلفی مانند جلسات، یادداشت ها، نامه ها و فناوری اطلاعات است. انتخاب فن ارتباطی مناسب بر نحوه انتقال و دریافت اطلاعات توسط اعضای سازمان تأثیر می گذارد. تمایل به استفاده از فنون ارتباطی خاص ممکن است بازتاب فرهنگ سازمانی باز یا بسته باشد و بر میزان دسترسی و انتشار اطلاعات در سراسر سازمان تأثیر بگذارد (منا^۵ و همکاران، ۲۰۲۳).

1. Organizational Communication
2. Pekkala
3. Nanwai & Norouzzadeh
4. Lock
5. Menna

رفتار سازمانی مثبت‌گرا

یکی از موضوعات جدید مورد توجه در حوزه موضوعی مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی مثبت‌گرا است (جعفری^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). رفتار سازمانی مثبت‌گرا با درک و تقویت ویژگی‌های مثبت افراد همچنین با شناسایی، سرمایه‌گذاری و توسعه نقاط قوت منابع انسانی به دنبال بهبود عملکرد فردی و سازمانی است (رزم‌طلب، ۱۴۰۲). رفتار سازمانی مثبت‌گرا، زیرمجموعه‌ای از رفتار سازمانی است که خواستار رویکردی فعال و خوش‌بینانه است که بر نقاط قوت به جای بدبینی در سازمان تأکید کرده و توجه زیادی به ویژگی‌های مثبت کارکنان دارد (مینا و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، رفتار سازمانی مثبت‌گرا به مطالعه حالت‌های روان‌شناختی مثبت و نقاط قوت اشخاص و تمرکز بر بهبود عملکرد ایشان می‌پردازد، ریشه در روان‌شناسی مثبت‌گرا که پیش از آن مطرح شده است، دارد (بکر و شافلی^۲، ۲۰۱۶).

همچنین، رویکرد مثبت‌گرایی صرفاً یک حالت درون‌فردی و ذهنی (مبنی بر خوش‌باوری و خوش‌بینی) نیست، بلکه در عمل می‌تواند طیف گسترده‌ای از حالت‌های درونی، پویایی‌های اجتماعی و فرایندها و نتایج مثبت سازمانی را شامل شود. این موضوع آشکار می‌سازد که هم مثبت‌گرایی می‌تواند سطوح تحلیل گسترده‌ای داشته باشد و هم‌اینکه تحقق یک سازمان مثبت‌گرا، به عنوان یک کل، مستلزم بسترسازی برای مثبت‌گرایی از طریق تغییر در فرایندها، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی است (گمار و اسلامبولچی، ۱۴۰۰). شش قابلیت روان‌شناختی مثبت‌گرا، یعنی اعتماد به نفس (یا خودکارآمدی)، امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری، بهزیستی ذهنی (یا خوشبختی) و هوش هیجانی به‌طور خاص با تعریف رفتار سازمانی مثبت‌گرا و معیارهای ورود به آن مطابقت دارد و تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارد (لوتانز^۳، ۲۰۰۲).

پیشینه تجربی پژوهش

موضوع تحقیق در تعدادی از پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شده است. در جدول ۱، پیشینه تحقیقات داخلی و در جدول ۲، پیشینه تحقیقات خارجی بررسی شده است.

1. Jafari
2. Bakker & Schaufeli
3. Luthans

جدول ۱. پیشینه تحقیقات تجربی داخلی

عنوان پژوهش	نویسندگان (سال)	روش تحلیل داده‌ها	نتایج پژوهش
ارائه الگوی جلب مشارکت کارکنان در سازمان با تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا	حلمی و همکاران (۱۴۰۲)	مدل سازی معادلات ساختاری	د بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی بین عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل رفتار سازمانی مثبت‌گرا، عوامل محیطی و جلب مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، مشارکت کارکنان بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و توانمندسازی آنان مؤثر است.
بررسی میزان اثر بخشی نظام ارتباطات سازمانی از دیدگاه کارکنان	حسینی و گلی (۱۴۰۲)	تحلیل آماری	زمانی که در یک سازمانی ارتباطات شفاف و اثربخش برقرار شود و کارکنان بتوانند با همدیگر به راحتی ارتباط برقرار کنند همکاری تسهیل و در نهایت این همکاری می‌تواند به بهبود عملکرد و خلق نوآوری در سازمان منجر شود.
تأثیر ارتباطات سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی	رهنورد و همکاران (۱۴۰۲)	مدل سازی معادلات ساختاری	ارتباطات داخلی و خارجی سازمان بر مشروعیت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. درضمن، نتایج نشانگر آن است ارتباطات داخلی و خارجی سازمان بر مشروعیت سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
بررسی رابطه بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و عملکرد سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهرستان سرعین	رزم‌طلب (۱۴۰۲)	تحلیل آماری	بین مؤلفه‌های رفتار سازمانی، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، اما بین امیدواری و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.
تحلیل راهبردهای توسعه ارتباطات سازمانی مدیران وزارت ورزش و جوانان به منظور بهبود عملکرد کارکنان	شاه‌کرمی و همکاران (۱۴۰۲)	تحلیل تم و مدل سازی معادلات ساختاری	راهبردهای توسعه ارتباطات سازمانی فردی و سازمانی مدیران می‌تواند راهگشای بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان باشد.
تأثیر ارتباطات اثربخش بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: دبیران دوره متوسطه‌ی دوم شهرستان کاشان)	یزدانی کاشانی و همکاران (۱۴۰۱)	تحلیل آماری	بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران رابطه معنادار و منفی وجود دارد و بهبود ارتباطات سازمانی می‌تواند موجب کاهش سکوت کارکنان و بهره‌مندی از دیدگاه‌ها و نظرات آنان در پیشبرد امور شود.
ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی	اسلامی و عطایی (۱۴۰۰)	تحلیل آماری	اعضای سازمان‌ها معمولاً به‌خوبی می‌دانند که برای ارتقای رفاه و حسن‌نیت باید در ارتباطات سازمانی اخلاق را به کار گیرند. هنگامی که افراد این موارد را در سازمان‌ها به کار می‌گیرند، می‌توانند نه تنها شرایط و روابط دوستانه و صمیمی با سایر اعضا ایجاد کنند، بلکه به اهداف سازمانی (عملکرد سازمانی و رضایت شغلی) نیز برسند و ساختار کلی سازمان را ارتقا دهند.
مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های دولتی و اولویت‌بندی آنها با تأکید بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی	کاظمی و همکاران (۱۳۹۹)	تحلیل آماری	علاوه بر مؤلفه‌های مدل لوتاتز (خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی، تاب‌آوری و هوش عاطفی)، مؤلفه‌های دیگری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی شناسایی شدند. در این بین، مؤلفه خدامحورانه بیشترین میزان درجه اهمیت، و به ترتیب ایثار‌گرایانه، مددکارانه، اعتدال‌گرایانه، قناعت‌گرایانه، تعالی‌گرایانه و نجیب‌گرایانه کمترین درجه اهمیت را دارد.
تأثیر رفتار سازمانی مثبت بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی (مورد مطالعه: استانداری خراسان رضوی)	منفرد و خوراکیان (۱۳۹۳)	تحلیل آماری	مدیران و کارکنانی که رفتار سازمانی مطلوب‌تری داشته و از سرمایه روان‌شناختی بالاتری بهره‌مند هستند، نسبت به تغییر سازمانی، نگرشی مثبت دارند.

جدول ۲. پیشینه تحقیقات تجربی خارجی

عنوان پژوهش	نویسندگان (سال)	روش تحلیل داده‌ها	نتایج پژوهش
مفهوم‌سازی و اعتبارسنجی الگوهای ارتباطات سازمانی و رابطه آنها با نتایج کارکنان	میکلسون و همکاران (۲۰۲۳)	تحلیل آماری	انطباق مثبت و جهت‌گیری‌های گفتگومحور در ارتباطات سازمانی به‌طور مثبت با نتایج سازنده کارکنان (به‌عنوان مثال، تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان) و رابطه منفی با نتایج منفی کارکنان (به‌عنوان مثال، قصد ترک خدمت و فرسودگی شغلی) مرتبط است.
ارتباطات سازمانی چگونه بر رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های خودروسازی تأثیر می‌گذارد؟	فسیها و همکاران (۲۰۲۳)	تحلیل آماری	باید با ایجاد محیط کاری حمایتی، ارتباطات سازمانی را حفظ و بهبود بخشید، زیرا یک محیط کاری سخت می‌تواند باعث کاهش ارتباطات بین کارکنان شود. با برقراری ارتباط خوب، این متغیر می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد.
اقدامات مثبت سازمانی، رضایت از زندگی و سرمایه روان‌شناختی در بخش دولتی و خصوصی	دیرزیت و پاتاپاس ^۱ (۲۰۲۲)	مدل‌سازی معادلات ساختاری	کارکنان بخش خصوصی نمرات بالاتری از کرامت، حمایت، مراقبت، بخشش و رویه‌های مثبت کلی سازمانی نسبت به کارکنان بخش دولتی کسب کردند.
بررسی نقش ارتباطات سازمانی شفاف بر مشارکت شغلی و عدم مشارکت کارکنان در طول همه‌گیری کووید ۱۹ در اتریش	استرانزل ^۲ و همکاران (۲۰۲۱)	تحلیل آماری	درک کارکنان از رویکرد سازمان خود در حوزه شفافیت ارتباطات سازمانی به‌طور مستقیم بر مشارکت و عدم مشارکت افراد تأثیرگذار است.
نقش همدلی در ارتباطات سازمانی در زمان بحران	دولامور ^۳ و همکاران (۲۰۲۱)	تحلیل محتوا	نقش همدلی در ارتباطات سازمانی در زمان بحران قابل توجه است.
تأثیر روان‌شناختی ارتباطات سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی	شونوبی ^۴ و همکاران (۲۰۱۶)	تحلیل آماری	ارتباطات سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد کارکنان تأثیر مستقیم دارد.
ارتباطات سازمانی: ارتباط و انگیزه در محیط کار	رامادانتی و مارتینوز (۲۰۱۶)	تحلیل آماری	ارتباطات غیرکلامی، رهبری ارتباطات بین‌فردی و جو ارتباطی نقش مهمی در ایجاد انگیزه کارکنان دارد.

در مجموع، نتایج بررسی تحقیقات پیشین گویای آن است که اگرچه بسیاری از تحقیقات به موضوع ارتباطات سازمانی پرداخته‌اند، اما تاکنون تحقیقات کمتر به بهره‌گیری از ظرفیت رفتار سازمانی مثبت‌گرا در ارتقای سطح ارتباطات سازمانی پرداخته‌اند. به عبارتی، اینکه چگونه می‌توان از ظرفیت مبای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در ارتقای ارتباطات سازمانی استفاده کرد و اینکه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن کدامند، آگاهی محدودی وجود دارد. از این‌رو، این تحقیق به دنبال طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از

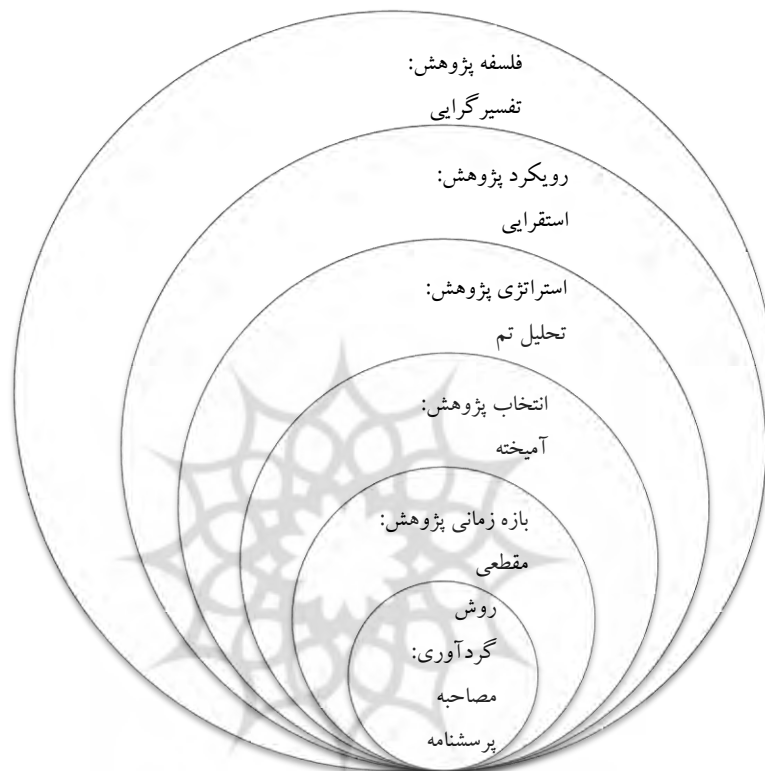
1. Dirzyte & Patapas
2. Stranzl
3. Dolamore
4. Shonubi

مبانی رفتار سازمانی مثبت گراست. بدین منظور در این تحقیق از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و فن تحلیل مضمون (تم) استفاده شد.

روش پژوهش

هدف تحقیق حاضر، طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت گراست. این پژوهش، از جهت معرفت‌شناسی از نوع الگوی تفسیری است. علوم اجتماعی تفسیری به نحوه تعامل و کنار آمدن افراد با هم می‌پردازند و بر کنش‌های اجتماعی معنادار، معانی اجتماعی ساخته شده و نسبی‌گرایی ارزشی تأکید دارد (نیومن^۱، ۲۰۱۴). با توجه به اینکه عمده بحث ارتباطات سازمانی بر تعاملات اجتماعی تمرکز دارد و این تحقیق نیز به دنبال آن است تا با بهره‌گیری از مباحث رفتار سازمانی مثبت گرا، کیفیت تعاملات اجتماعی در سازمان را ارتقا دهد، مبتنی بر روش تفسیری است. همچنین، این پژوهش از بعد مخاطب، بنیادی است. پژوهش بنیادی، پژوهشی است که به منظور توسعه دانش بنیادی درباره نحوه عملکرد جهان طراحی شده و به ایجاد و تبیین آزمون‌های نظری می‌پردازد و مخاطب مستقیم آن جامعه علمی می‌باشد (نیومن، ۲۰۱۴). این تحقیق، به دنبال توسعه دانش نظری در زمینه ارتباطات سازمانی براساس مبانی رفتار سازمانی مثبت گراست. به عبارتی، تحقیق قصد دارد الگوهای موجود در زمینه ارتباطات سازمانی را با بهره‌گیری از رویکرد رفتار سازمانی مثبت گرا توسعه دهد. در نهایت، این تحقیق از نظر هدف از نوع اکتشافی است. پژوهش اکتشافی، به دنبال بررسی مسئله یا پدیده‌ای است که در مورد آن شناخت چندانی وجود ندارد؛ ولی از این راه ایده‌های اولیه ایجاد می‌شود و با تأکید بر سؤال‌هایی که با "چه چیزی" شروع می‌شوند، سؤال‌های پژوهشی صحیح مطرح خواهند شد (نیومن، ۲۰۱۴). چون این تحقیق به دنبال کشف جوانب و ابعاد مختلف ارتباطات سازمانی براساس مبانی رفتار سازمانی مثبت گراست که در نتیجه کنش‌های هدف‌مند بین مدیریت، کارکنان و سایر افراد سازمانی ایجاد می‌شود، تحقیق از نظر هدف از دسته تحقیقات اکتشافی است. در نهایت، این پژوهش از نوع پژوهش‌های ترکیبی (آمیخته) محسوب می‌شود. در مرحله کیفی تحقیق حاضر، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و فن تحلیل مضمون (تم) برای طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت گرا استفاده می‌شود. همچنین در گام کمی، به منظور بررسی اعتبار الگوی طراحی شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. در ادامه، مراحل کیفی و

کمی تحقیق به طور مجزا بررسی شده است.
پیاذ پژوهش براساس دیدگاه ساندروز (۲۰۰۹) در شکل قابل ملاحظه است.



شکل ۱. پیاذ پژوهش

مرحله کیفی: در مرحله کیفی به منظور طراحی مدل از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شد. تحلیل مضمون (تم) روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (مضامین) موجود درون داده‌هاست (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶). در مرحله کیفی، به منظور طراحی الگوی تحقیق از ۲۴ تن از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد. مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها با روش هدف‌مند از بین افرادی که در زمینه

1. Braun & Clarke

موضوع تحقیق، صاحب‌نظر بوده و اقدامات و فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی مرتبط داشتند، انتخاب شدند. همچنین، فرایند انجام مصاحبه‌ها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. مشخصات خبرگان در جدول ۳ قابل ملاحظه است.

جدول ۳. مشخصات خبرگان

عنوان	تعداد
مدرک تحصیلی	
دکتر	۱۹
کارشناسی ارشد	۵
سابقه کاری	
بیش از ۳۰ سال	۷
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۱۳
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۴
رشته تحصیلی	
مدیریت	۱۴
ارتباطات	۴
سایر	۶
تعداد فعالیت علمی	
کمتر از ۵ مورد	۶
بین ۵ تا ۱۰ مورد	۱۰
بیش از ۱۰ مورد	۸

در مرحله کمی پژوهش، به منظور اعتبارسنجی مدل تشکیل شده با روش تحلیل تم، از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار smart PLS بهره گرفته شد. در مرحله کمی، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات هستند که تعداد افراد جامعه آماری حدود ۳۷۰ نفر هستند. حجم نمونه آماری در این مرحله با روش کوکران، ۱۸۹ نفر محاسبه شد. همچنین، روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده بود. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه استفاده شد که روایی

آن توسط ۵ نفر از خبرگان تأیید شد. همچنین، پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۱۹ محاسبه شد که مقداری قابل قبول و مطلوب است. مشخصات افراد نمونه در جدول ۴ قابل ملاحظه است.

جدول ۴. مشخصات افراد نمونه

عنوان	تعداد
مدرک تحصیلی	
دکتر	۳۳
کارشناسی ارشد	۱۰۹
کارشناسی	۴۷
سابقه کاری	
بیش از ۳۰ سال	۲۵
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۷۵
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۸۹
جنسیت	
مرد	۱۴۸
زن	۴۱

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به‌منظور گردآوری داده‌ها برای طراحی مدل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و داده‌ها با روش تحلیل تم تحلیل شدند. گام‌های طی‌شده به‌منظور طراحی مدل براساس نظر براون و کلارک (۲۰۰۶) با روش تحلیل تم به صورت زیر است:

گام اول؛ آشنایی با داده‌ها: در این مرحله محققان به بررسی مصاحبه‌های انجام گرفته با خبرگان پرداختند. محتوای مصاحبه‌ها سه بار گوش داده شد تا نکته‌ای از قلم نیفتد. همچنین، در مواردی که درمورد نظر مطرح شده توسط خبرگان ابهام وجود داشت، با آنها تماس برقرار شد تا منظور خود را شفاف‌تر بیان کنند. پس از یادداشت‌برداری از محتوای مصاحبه‌ها، محقق به بررسی و بازخوانی چندباره یادداشت‌ها پرداخت و محتوای آنها را به‌طور دقیق بررسی کرد.

گام دوم؛ ایجاد کدهای اولیه: در مرحله دوم، پس از بررسی دقیق محتوای مصاحبه‌ها، محقق به شناسایی

کدهای اولیه پرداخت. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). روش کار به این شکل بود که محقق برای محتوای بیان‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان که به موضوع خاصی اشاره داشت، یک کد استخراج کرد. چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده در جداول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نمونه متن مصاحبه و کدهای شناسایی شده

ردیف	متن مصاحبه	کد
۱	اگر کارکنان مدارا کردن را نسبت به هم بیاموزند، قطعاً جو سازمانی دلپذیرتر می‌شود. البته، مدارا نباید منجر به مماشات و بی تفاوتی شود و در حد متعارف باشد.	مدارا
۲	سازمان‌های دولتی برای خدمت‌دهی به مردم و جامعه هستند و کارکنان باید برای خدمت از جان و دل مایه بگذارند.	فداکاری
۳	مخاطب خدمات سازمان‌های دولتی مردم هستند و باید کارکنان در برخورد با آنها فروتن و متواضع باشند.	فروتنی
۴	متأسفانه، برخی کارکنان و مدیران در سازمان‌های دولتی به دنبال اهداف و منافع فردی خود هستند و کمتر سازمان و اهداف آن برای آنها مهم است.	ایثار
۵	رفتارهای دوستانه در کنار جدیت در انجام وظایف کاری می‌تواند محیط کار برای کارمندان را مطلوب‌تر کند.	دوستی
۶	گاهی کارکنان دچار مشکلات در زندگی شخصی خود می‌شوند که باعث ناراحتی آنها در یک دوره زمانی می‌شود (مانند مرگ یکی از نزدیکان). اینکه همکاران او را درک کنند و در این مدت زمان به او کمک کنند، خیلی مهم است.	درک عاطفی
۷	رفتارهای مثبت و محبت‌آمیز باعث می‌شود افراد سازمان برای کار و ماندن دلگرم باشند و تاحدی کاستی‌ها و مشکلات را نادیده بگیرند.	دلگرمی
۸	در سازمان‌های دولتی کمتر اعتماد بین کارکنان و مدیران و حتی بین خود کارکنان می‌توان مشاهده کرد.	اعتماد

مرحله ۳؛ جستجوی تم‌ها: در این مرحله، کدهایی که از متن مصاحبه‌ها در مرحله قبل استخراج شده بود و از نظر محتوایی با هم اشتراک داشتند، توسط محقق ادغام گردیده و مؤلفه‌ها شکل داده شد. همچنین، مؤلفه‌هایی که از نظر محتوایی دارای اشتراک بودند، با هم ادغام شد و بعدها شکل گرفت.

مرحله ۴؛ بازبینی تم‌ها: در این گام، محققان به بررسی و بازبینی مجدد تم‌های استخراج‌شده پرداختند و نتایج کدگذاری را با نتایج شناسایی تم‌ها و همچنین مبانی علمی موجود انطباق دادند. همچنین، نقشه تم‌ها آماده و بررسی شد که نشان داد دارای ساختاری قابل قبول و مطلوب است.

مرحله ۵؛ مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: پس از اینکه تم‌ها نهایی شدند و دسته‌بندی مورد تأیید قرار گرفت، نسبت به نام‌گذاری تم‌ها اقدام شید. درنهایت، نتایج تحلیل تم در جدول ۶ ارائه شده است.

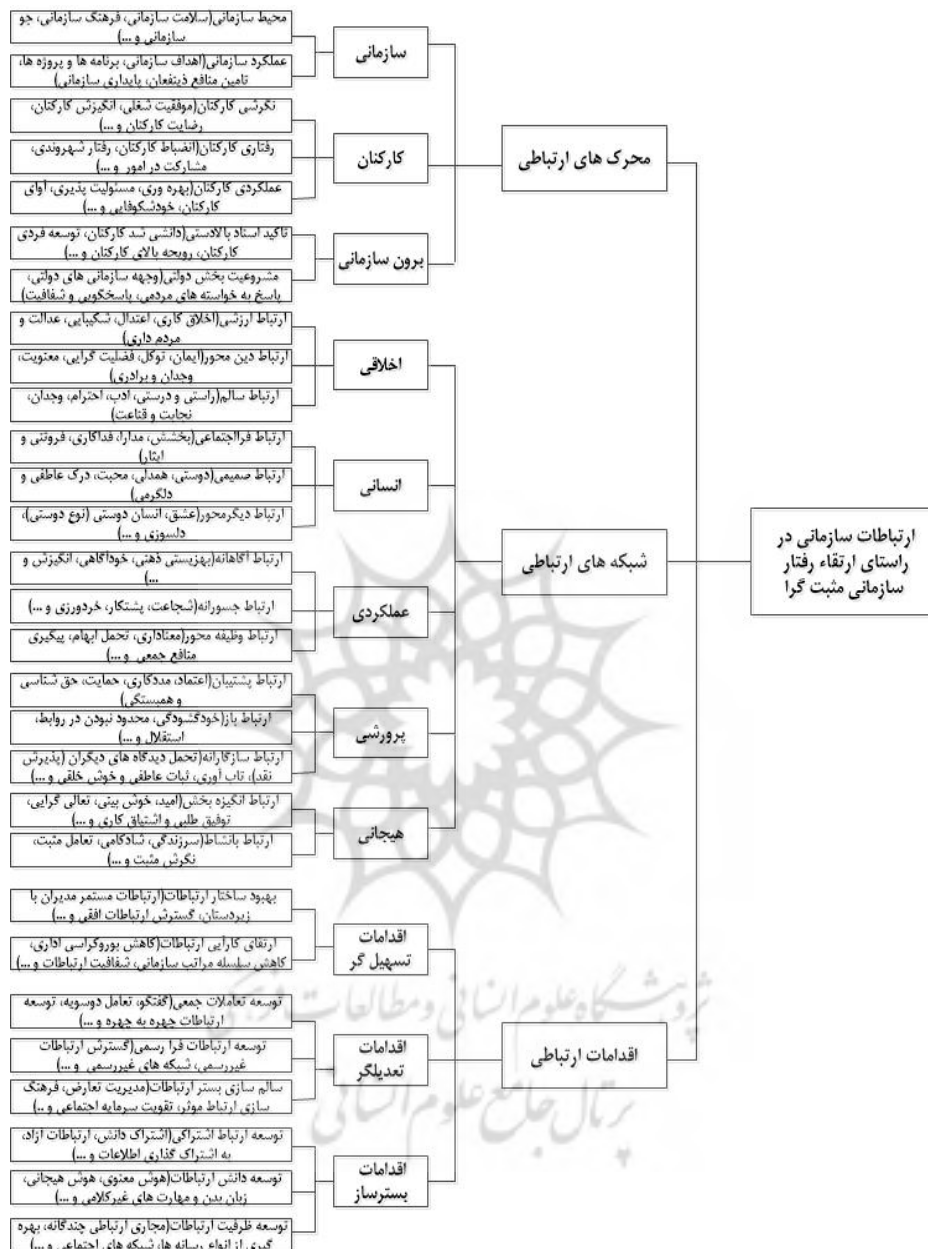
جدول ۶. نتایج تحلیل تم

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد
شبکه‌های ارتباطی	بعد اخلاقی	ارتباط ارزشی	اخلاق کاری، اعتدال، شکیبایی، عدالت و مردم‌داری
		ارتباط دین‌محور	ایمان، توکل، فضیلت‌گرایی، معنویت، وجدان و برادری
		ارتباط سالم	راستی و درستی، ادب، احترام، وجدان، نجابت و قناعت
	بعد انسانی	ارتباط فرااجتماعی	بخشش، مدارا، فداکاری، فروتنی و ایثار
		ارتباط صمیمی	دوستی، همدلی، محبت، درک عاطفی و دلگرمی
		ارتباط دیگرمحور	عشق، انسان‌دوستی (نوع دوستی)، دلسوزی، دلبستگی و توجه به نیازهای دیگران
	بعد عملکردی	ارتباط آگاهانه	بهزیستی ذهنی، خودآگاهی، انگیزش، خودکارآمدی (اعتماد به نفس) و هوشمندی
		ارتباط جسورانه	شجاعت، پشتکار، خردورزی، رقابت سالم، مسئولیت‌پذیری، جدیت و ریسک‌پذیری
		ارتباط وظیفه‌محور	مشارکت بدون خودخواهی، تأثیرگذاری در کار، معناداری، تحمل ابهام، پیگیری منافع جمعی و جدیت و سختکوشی
	بعد پرورشی	ارتباط پشتیبان	اعتماد، مددکاری، حمایت، حق‌شناسی و همبستگی
		ارتباط باز	خودگشودگی، محدودنبودن در روابط، استقلال، انعطاف، اصلاح رفتاری و هنجارپذیری
		ارتباط سازگارانه	خونسردی و آرامش در طول تعاملات، عدم هیجان و ارتباط‌گریزی کم در تعاملات روزانه، تحمل دیدگاه‌های دیگران (پذیرش نقد)، تاب‌آوری، ثبات عاطفی و خوش‌خلقی
	بعد هیجانی	ارتباط انگیزه‌بخش	تصورپردازی مثبت از دیگران، امید، خوش‌بینی، تعالی‌گرایی، توفیق‌طلبی و اشتیاق کاری
		ارتباط با نشاط	سرزندگی، شادکامی، تعامل مثبت، نگرش مثبت، انرژی و روحیه قوی
اقدامات ارتباطی	اقدامات تسهیل‌گر	بهبود ساختار ارتباطات	آگاهی مافوق‌ها از مسائل کاری کارکنان، ارتباطات مستمر مدیران با زیردستان، گسترش ارتباطات افقی، تسهیل ارتباطات با مافوق، ایجاد مسیرهای مناسب بین مدیران و کارکنان و توسعه ارتباطات باز

ادامه جدول ۶. نتایج تحلیل تم

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد
اقدامات ارتباطی	اقدامات تسهیل گر	ارتقای کارآیی ارتباطات	کاهش بوروکراسی اداری، کاهش سلسله مراتب سازمانی، پیشگیری از برخی ارتباطات غیر ضروری، هموارسازی جریان اطلاعات، شناسایی و رفع اختلالات و گلوگاه های ارتباطی، توسعه ارتباطات مستقیم و کاهش لایه های ارتباطی، شفافیت ارتباطات
	اقدامات تعدیل گر	توسعه تعاملات جمعی	گفتگو، تعامل دوسویه، توسعه ارتباطات چهره به چهره، کار تیمی و ایجاد اتاق های فکر
		توسعه ارتباطات فرارسمی	گسترش ارتباطات غیررسمی، شبکه های غیررسمی، تقویت ارتباطات گروهی، تقویت ارتباطات بین فردی و شبکه های اجتماعی
		سالم سازی بستر ارتباطات	مدیریت تعارض، فرهنگ سازی ارتباط مؤثر، تقویت سرمایه اجتماعی، کاهش تنش در محیط کار و بهبود جو ارتباطی
اقدامات بستر ساز	توسعه ارتباط اشتراکی	اشتراک دانش، ارتباطات آزاد، به اشتراک گذاری اطلاعات، شناسایی حوزه های توافق و عدم توافق، تأکید بر زمینه های مشترک در ارتباطات و حفظ تداوم و پیوستگی ارتباطات	
	توسعه دانش ارتباطات	مهارت های ارتباط مؤثر برای کارکنان، هوش معنوی، هوش هیجانی، زبان بدن و مهارت های غیر کلامی، گوش دادن فعال و علم ارتباطات مؤثر	
	توسعه ظرفیت ارتباطات	مجماری ارتباطی چندگانه، بهره گیری از انواع رسانه ها، بهره گیری از شبکه های اجتماعی، توسعه ارتباطات الکترونیک، بهبود کیفیت رسانه های ارتباطی و فراگیری ارتباطات	
		تأکید بر سرمایه انسانی در اسناد بالادستی	تأکید بر دانشی شدن کارکنان، لزوم توسعه فردی کارکنان، روحیه بالای کارکنان و اشتیاق خدمت به مردم
محرك های ارتباطی	مشروعیت سازمان های دولتی در جامعه	وجهه سازمان های دولتی، ارتباط سازمان های دولتی با جامعه، پاسخ به خواسته های مردمی، پاسخگویی و شفافیت	
	محرك های های	نگرشی کارکنان	موفقیت شغلی، انگیزه کارکنان و رضایت کارکنان
		رفتاری کارکنان	انضباط کارکنان، بهبود ارتباطات شغلی، رفتار شهروندی و مشارکت در امور سازمانی
		عملکردی کارکنان	بهره وری کارکنان، مسئولیت پذیری، آوای کارکنان، حرکت در مسیر خودشکوفایی و موفقیت شغلی
محرك های سازمانی	محیط سازمانی	سلامت سازمانی، هم افزایی سازمانی، فرهنگ سازمانی قدرتمند و جو سازمانی مطلوب	
	عملکرد سازمانی	اهداف سازمانی، اجرای اثربخش برنامه ها و پروژه ها، تأمین منافع ذی نفعان و تحقق پایداری سازمانی	

پس از شناسایی اجزای مختلف مدل تحقیق، محقق با نظرخواهی از خبرگان و نیز بررسی مبانی علمی موجود، به تعیین روابط بین متغیرهای تحقیق پرداخت. سپس مدل تحقیق براساس ۳ دسته متغیر محرك های ارتباطی، اقدامات ارتباطی و شبکه های ارتباطی تشکیل شد. در نهایت، الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت گرا در شکل ۱ قابل ملاحظه است.



شکل ۱. الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا

اعتبارسنجی مدل تحقیق

به منظور تأیید اعتبار مدل تحقیق و براساس خروجی روش تحلیل تم، پرسشنامه‌ای طراحی شد. در این پرسشنامه، برای کلیه متغیرهای مکنون که در مدل تحقیق وجود دارد، سؤالاتی طراحی گردید. پرسشنامه به ۳ قسمت محرک‌ها، ارتباطات مثبت و اقدامات ارتباطات تقسیم شد. در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از تحلیل عاملی تأییدی و به طور خاص از نرم‌افزار آماری PLS استفاده شده است. ابتدا برای اعتبارسنجی مدل، باید از کفایت حجم نمونه که ۱۸۹ نفر بودند، اطمینان حاصل شود. روش‌های مختلفی برای بررسی کفایت نمونه‌گیری وجود دارد که از جمله آنها آزمون KMO می‌باشد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. از سوی دیگر، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت^۱ (t) استفاده شد. به عبارتی، با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل نمود. خروجی آزمون KMO و بارتلت در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت

شاخص	KMO	بارتلت	Sig	درجه آزادی	نتیجه آزمون
مقدار	۰/۸۳۶	۲۲۱۱۳/۲۵۰	۰/۰۰۰	۳۵	تأیید

باتوجه به جدول فوق اندازه کفایت نمونه^۲ (KMO) و همچنین آزمون معناداری بارتلت نیز در تحلیل عاملی توسط SPSS به ترتیب برابر با ۰/۸۳۶ و ۰/۰۰۰ است که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی تأییدی می‌باشد.

پس از تأیید کفایت حجم نمونه، باید پایایی و روایی بررسی شود. آلفای کرونباخ، معیاری کلاسیک برای ارزیابی پایایی و سنج‌های مناسب برای بررسی پایداری درونی (سازگاری درونی) است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، بیانگر پایایی قابل قبول است. از آنجا که آلفای کرونباخ یک روش سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌رود. این معیار توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه باتوجه به همبستگی سؤالاتشان با یکدیگر محاسبه می‌شود (همبستگی سؤالات یک

1. Bartlett Test

2. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

متغیر در مدل). باتوجه به جدول ۸ مقدار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای همه متغیرها تأیید شد، زیرا بزرگتر از ۰/۷ هستند. همچنین، برای بررسی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده گردید که نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است و هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بهتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا ارائه کردند و مقدار بحرانی برای آن را مقدار ۰/۵ بیان کردند. مقادیر محاسبه شده AVE همگی بالای ۰/۵ است و نشان‌دهنده این است که روایی همگرای متغیرهای تحقیق مناسب است.

جدول ۸. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
محرك‌های ارتباطی	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۷۰
شبکه‌های ارتباطی	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۷۴
اقدامات ارتباطی	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۷۲

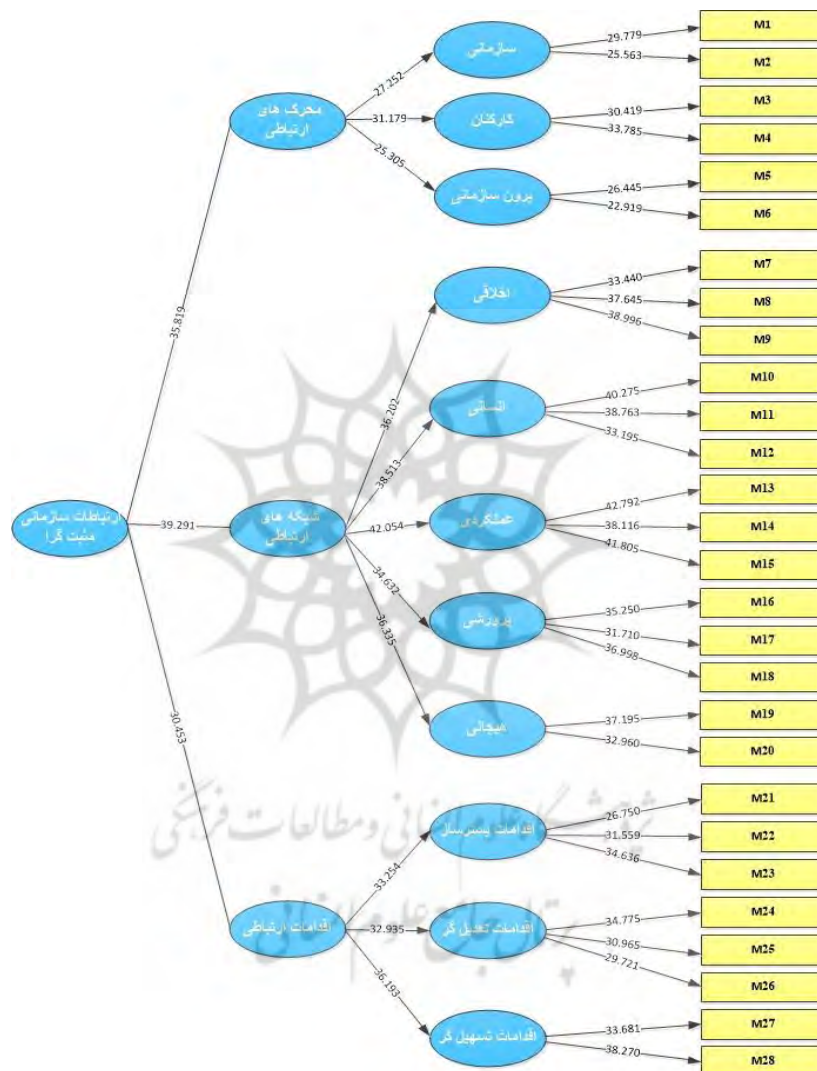
همچنین، روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های ساختاری است. به زعم فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، روایی واگرا وقتی قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه، بیش از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل تحقیق باشد. باتوجه به جدول ۹ می‌توان گفت که روایی واگرا زمانی در حد قابل قبولی است که جذر میانگین واریانس استخراج شده ($\sqrt{AVE}$) برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهاست. بنابراین روایی رواگرای متغیرهای پرسشنامه تحقیق مورد تأیید است.

جدول ۹. محاسبات مربوط به روایی واگرا

متغیر	محرك‌ها	شبکه‌ها	اقدامات
محرك‌های ارتباطی	۰/۸۳۰		
شبکه‌های ارتباطی	۰/۳۱۰	۰/۸۴۹	
اقدامات ارتباطی	۰/۲۸۹	۰/۱۸۰	۰/۸۱۷

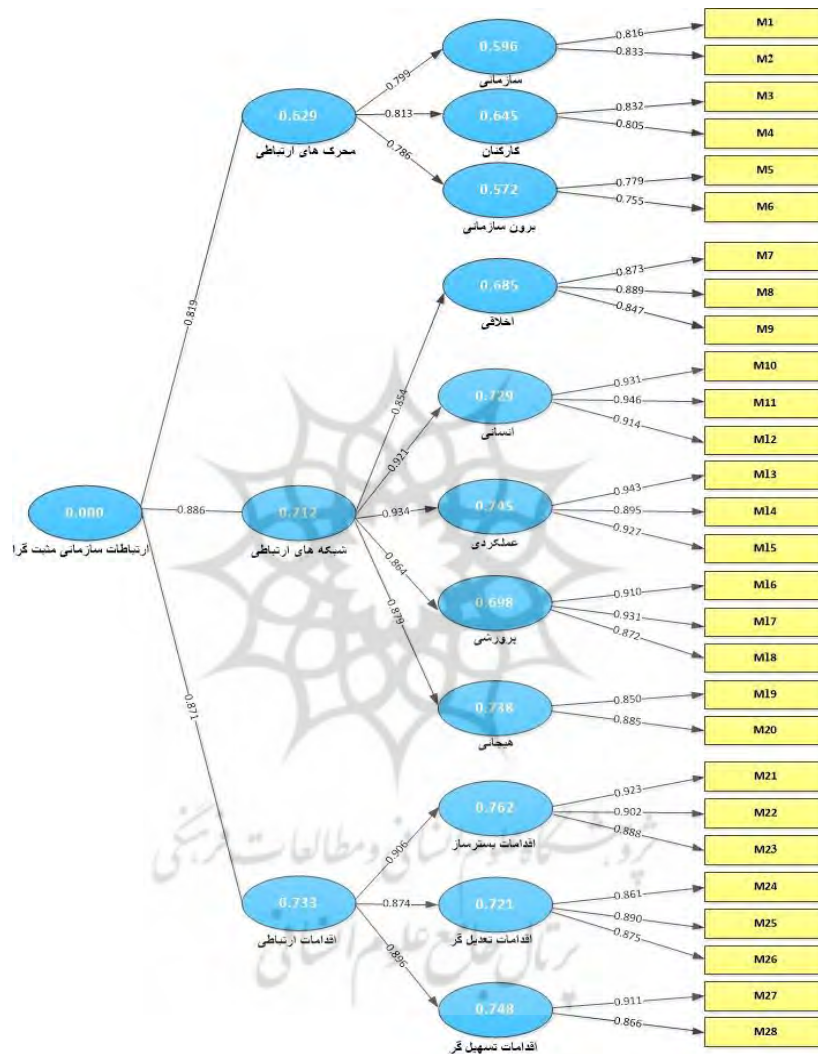
درنهایت، فرضیه‌های مربوط به مدل تحلیل عاملی آزمون شد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در تحلیل عاملی تأییدی، اعداد معناداری t می‌باشد. اگر مقدار آماره t خارج از بازه (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گرفت، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد و اگر مقدار محاسبه شده آماره t داخل این

بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنادار نیست و فرضیه مربوط به آن رد می‌گردد. در شکل ۲ مقدار محاسبه شده t برای همه متغیرها بیشتر از مقدار $1/96$ شده است. از این رو، رابطه بین متغیرها و متغیر موردنظر معنادار است و بنابراین این متغیرها تبیین کننده مناسبی برای متغیر موردنظر هستند.



شکل ۲. مدل اندازه گیری برازش شده ارتباطات سازمانی مثبت گرا در حالت معناداری (منبع: یافته‌های تحقیق)

همچنین، مدل اندازه‌گیری برازش‌شده ارتباطات سازمانی مثبت‌گرا با تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد در شکل ۳ قابل ملاحظه است.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری برازش‌شده ارتباطات سازمانی مثبت‌گرا در حالت تخمین استاندارد (منبع: یافته‌های تحقیق)

در شرایط تخمین استاندارد بارهای عاملی، هرچه مقدار بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، به این معناست که متغیر مشاهده شده بهتر می تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین کند. اگر بار عاملی کمتر از مقدار ۰/۴ است، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و کنار گذاشته می شود. همان طور که در شکل ۳ نشان داده شده است، بار عاملی همه عوامل بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین، این شاخص ها تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر است.

برای برازش مدل تحقیق، هفت شاخص برازش مدل برای متغیرهای مکنون محاسبه شده که در جدول ۸ ارائه شده است. همان طور که در جدول ۱۰ ملاحظه می شود، شاخص ها قابل قبول است.

جدول ۱۰. شاخص های برازش مدل (منبع: یافته های تحقیق)

مقدار مناسب	اقدامات	شبکه ها	محرك ها	
کمتر از ۵	۴/۵۲	۳/۵۵	۳/۹۸	χ^2/df
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۶	میانگین مجذور خطاهای مدل ^۱
نزدیک به صفر	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۰۷	متوسط باقیمانده ها
نزدیک به یک	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۹۰	ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس ^۲
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۳	مقادیر CFI
بزرگتر از ۰/۸	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۸۸	مقادیر NFI
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۱	مقادیر NNFI

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق تلاش شد الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت گرا طراحی شود. در مرحله کیفی به منظور طراحی الگوی تحقیق، با ۲۴ نفر از خبرگان که به صورت هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه شد. در مرحله کمی تحقیق، به منظور اعتبارسنجی مدل از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم افزار Smart PLS بهره گرفته شد. جامعه آماری این مرحله شامل ۱۸۹ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه های مرتبط با منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بودند. نتایج بخش کمی نشان داد

1. RMSEA

2. GFI

که مدل تحقیق و متغیرهای آن مورد تأیید است. براساس یافته‌ها برای الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا، ۳ دسته متغیر شامل محرک‌های ارتباطی، شبکه‌های ارتباطی و اقدامات ارتباطی شناسایی شد. همچنین، ۵ بعد اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی و هیجانی برای شبکه‌های اجتماعی شناسایی شد. علاوه‌براین، ۳ دسته اقدامات شامل اقدامات تسهیل‌گر، تعدیل‌گر و بسترساز و ۳ دسته محرک‌ها شامل سازمانی، کارکنان و برون‌سازمانی شناسایی شد.

در این تحقیق، برای شبکه‌های ارتباطی مثبت ۵ بعد اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی و هیجانی و ۱۴ مؤلفه شناسایی شد. بعد اخلاقی به رعایت قواعد و مبانی ارزشی و دینی در ارتباطات بین‌فردی و سازمانی اشاره دارد. بعد انسانی به صمیمیت و رفتارهای نوع دوستانه در ارتباطات بین کارکنان اشاره دارد. علاوه‌براین، بعد عملکردی به رفتارها و روحیات مثبت در رابطه با انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌پردازد. علاوه‌براین، بعد پرورشی شامل اقدامات و رفتارهای مثبت ارتباطی است که منجر به رشد و توسعه افراد سازمانی می‌شود، درنهایت، بعد هیجانی، به جنبه‌های ارتباط بانشاط و انگیزه‌بخش مربوط می‌شود که بین کارکنان جریان دارد. ابعاد انسانی و پرورشی شناسایی شده در تحقیق حاضر با یافته‌های تحقیق دیرزیت و پاتاپس (۲۰۲۲) سازگار است و کلیه مؤلفه‌های آن را دربر می‌گیرد. همچنین، یافته‌های تحقیق کاظمی و همکاران (۱۳۹۹) که به جنبه‌های اسلامی و دینی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در پژوهش خود پرداخته‌اند، با یافته‌های این تحقیق سازگار است و بیشتر ابعاد اخلاقی و انسانی در الگوی تحقیق را شامل می‌شود.

همچنین در این تحقیق، مجموعه‌ای از اقدامات ارتباطی شناسایی شد. این اقدامات شامل سه دسته اقدامات تسهیل‌گر، تعدیل‌گر و بسترساز هستند. اقدامات تسهیل‌گر مربوط به اقداماتی است که به‌منظور فراهم کردن شرایط ساختاری و کارآیی ارتباطات مورد استفاده قرار می‌گیرند. اقدامات تعدیل‌گر مربوط به جنبه‌های انسانی و اجتماعی فرایند ارتباطات است و تلاش دارد اقداماتی اثربخش در جهت فراهم کردن محیط اجتماعی مطلوب در سازمان انجام دهد. درنهایت، اقدامات بسترساز مربوط به زمینه‌سازی ارتباط آزاد و تقویت جنبه‌های علمی ارتباطات سازمانی است و ارتقای ظرفیت ارتباطات را از طریق توسعه ارتباطات چندگانه و الکترونیک مدنظر دارد. نتایج تحقیق با سایر تحقیقات انجام گرفته سازگار است. در تحقیق استرانزل و همکاران (۲۰۲۱)، اهمیت شفافیت ارتباطات تأیید شده که در این تحقیق نیز، شفافیت بین اقدامات تسهیل‌گر و در جهت کارآیی ارتباطات قرار دارد. همچنین، یافته‌های تحقیق رامادانتی و مارتینوز (۲۰۱۶) بر اهمیت جو ارتباطی و ارتباطات غیرکلامی تأکید داشت که در این تحقیق نیز، بین اقدامات تعدیل‌گر و

بستر ساز به این اقدامات اشاره شده است. همچنین در الگوی تحقیق، محرک‌های ارتباطی گنجانده شده است. محرک‌ها مربوط به عواملی هستند که باعث می‌شود ارتباطات سازمانی مثبت ضرورت پیدا کند. با توجه به آنچه در این تحقیق حاصل شد می‌توان نتیجه گرفت که استفاده از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا به منظور ارتقای ارتباطات سازمانی می‌تواند اثربخش باشد؛ به عبارت دیگر، یکی از رویکردهای مؤثر در ارتقای ارتباطات سازمانی استفاده از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گراست. بنابراین، سازمان‌های دولتی به منظور کاهش مسائل و مشکلات ناشی از ارتباطات بین فردی و ارتقای آن در جهت اهداف و منافع سازمانی، باید به سمت توسعه رفتارهای مثبت بین افراد سازمانی حرکت کنند. در مجموع می‌توان گفت که سهم دانش افزایی پژوهش پیوند دادن مباحث رفتار سازمانی مثبت‌گرا و ارتباطات سازمانی است که می‌تواند نگاه واقع بینانه‌تر و کاربردی‌تری به مباحث ارتباطات سازمانی باشد. همچنین، الگوی این تحقیق امکان بهره‌گیری از ظرفیت رفتار سازمانی مثبت‌گرا در بهبود ارتباطات سازمانی در سازمان‌های دولتی را فراهم کرده است. الگوی تحقیق پیوند بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و ارتباطات سازمانی را در قالب سه بعد محرک‌های ارتباطی، شبکه‌های ارتباطی و اقدامات ارتباطی مطرح کرده که در تحقیقات گذشته چنین الگویی با جامعیت ارائه شده در این تحقیق ارائه نشده است. در نهایت، در این تحقیق الگوی عملیاتی و کاربردی برای ارتقای ارتباطات سازمانی با رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا ارائه شده که از مفاهیم نظری و و ذهنی فراتر رفته است. ساختار و بافت سازمان‌های دولتی نسبت به سایر سازمان‌ها متفاوت است و مباحث ارتباطات سازمانی در آنها با مشکلات و معضلات متعددی روبه‌روست. از این رو، این تحقیق از رویکردی نوین یعنی رفتار سازمانی مثبت‌گرا به بحث ارتباطات سازمانی پرداخت که می‌تواند راهکارها و اقدامات نوینی را در جهت بهبود و توسعه ارتباطات در سازمان‌های دولتی برای مدیران فراهم کند.

در زمینه اقدامات ارتباطی، آموزش و ارتقای دانش و توانمندی ارتباطی کارکنان، آموزش مهارت مذاکره و ارتباط مؤثر به کارکنان، تشکیل جلسات دوره‌ای بین کارکنان، تشکیل اتاق‌های فکر، توسعه کار تیمی، استفاده از سبک مدیریت مشارکتی توسط مدیران، توسعه شبکه‌های غیررسمی سازمانی، توسعه دموکراسی سازمانی و آزادی بیان، تعریف تشویق رفتارهای مثبت بین فردی کارکنان در نظام پاداش، گنجانیدن رفتارهای مثبت در ارزیابی عملکرد کارکنان، گنجانیدن معیار بهره‌مندی از هوش هیجانی و رفتارهای مثبت در معیارهای استخدام، تنبیه و برخورد جدی با کارکنان دارای رفتارهای منفی و متعارض، الگوبودن مدیران در توسعه رفتارها و نگرش مثبت در سازمان، رفع مشکلات و اختلالات ارتباطی در سازمان،

ترویج گفتگو و تعامل سازنده در سازمان، تقویت دانش‌گرایی بین کارکنان، بازطراحی فضاهای سازمانی برای ایجاد امکان تعاملات بیشتر، به‌کارگیری ساختار افقی در سازمان، کاهش بوروکراسی و تشریفات سازمانی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای ارتباط مستمر بین کارکنان، تقویت جنبه ارتباطی مشاغل سازمانی و تعریف اهداف و چشم‌انداز مشترک پیشنهاد می‌شود.

در زمینه محرک‌های ارتباطی ترویج ارزش‌های فرهنگی مثبت، تقویت فرهنگ همدلی و همگرایی، مقابله با فساد و رابطه‌بازی، برخورد با رفتارهای مخرب، تقویت شفافیت سازمانی، ترویج توسعه فردی کارکنان، تعریف کارراه‌های شغلی و نظام ارتقای کارکنان، انگیزش کارکنان، تقویت مسئولیت‌پذیری، ترویج آوای سازمانی و شکستن جو سکوت، تقویت انضباط کاری کارکنان، حاکمیت قانون و ترویج قانون‌گرایی پیشنهاد می‌شود. همچنین، در زمینه شبکه‌های ارتباطی تقویت اعتماد بین فردی کارکنان، تدوین منشور اخلاقی روابط سازمانی و الزام رعایت بین کارکنان، برگزاری برنامه‌های معنوی و آیینی، تقویت رفتارهای جمعی و گروهی، ترویج فرهنگ نقدپذیری، ترویج رفتارهای نوع‌دوستانه، تقویت عدالت سازمانی، ترویج ادب و احترام بین فردی، حمایت مدیران از کارکنان، بسترسازی تسهیم دانش بین کارکنان، ترویج خوش‌بینی و امید به آینده بین کارکنان است.

مهم‌ترین محدودیت این تحقیق این است که یافته‌های ارائه‌شده مربوط به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است و قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها نیست. همچنین، دیگر محدودیت این است که یافته‌های تحقیق حاصل دیدگاه‌های خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است و از دیدگاه‌های کارکنان شاغل در این وزارت خانه استفاده نشده است. ضمناً، پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی می‌توان ارائه کرد:

- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات از دیدگاه کارکنان شاغل در این وزارت خانه طراحی و نتایج با یافته‌های این تحقیق مقایسه شود.

- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی سطح شکاف موجود بین وضعیت موجود و مطلوب با نگاه آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی مبتنی بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بررسی شود.

- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی رابطه ابعاد ارتباطات سازمانی مثبت‌گرا که در تحقیق حاضر شناسایی

شد، با سایر متغیرهای سازمانی بررسی و ارزیابی شود.
- درنهایت، پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده در این تحقیق در جامعه‌ای بزرگتر آزمون شود تا قابلیت تعمیم یافته‌های آن ارتقا یابد.



منابع

- اسلامی، حسین و عطایی، محمد (۱۴۰۰)، ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی، نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۵): ۸۷۴ - ۹۰۳.
- امرللهی، ناهید و آرامی‌اردکانی، زهرا (۱۳۹۹)، تبیین نقش پدیده‌های مثبت سازمانی بر سلامت روان کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان صنعت نفت ایران)، مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲(۳): ۲۱۳ - ۲۳۱.
- حسینی، روح‌الله و گلی، معصومه (۱۴۰۲)، بررسی میزان اثر بخشی سیستم ارتباطات سازمانی از دیدگاه کارکنان (مورد مطالعه: اداره پست شهرستان بروجرد)، مدیریت دولتی تطبیقی، ۱(۲): ۶۸ - ۹۹.
- حلمی، شمامه، احمدی، علی‌اکبر، امیری، مجتبی و جمشیدی، علی (۱۴۰۲)، ارائه الگوی جلب مشارکت کارکنان در سازمان باتأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۲(۳): ۲۱۳ - ۲۴۶.
- رزم‌طلب، ناصر (۱۴۰۲)، بررسی رابطه بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و عملکرد سازمانی بین معلمان و مدیران‌آموزگاران ابتدایی شهرستان سرعین، رفتار مثبت در سازمان‌های آموزشی، ۱(۳): ۱ - ۱۴.
- رهنورد، فرج‌اله؛ معصومی، سمیه و حاجی‌پور، بهمن (۱۴۰۲)، تأثیر ارتباطات سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی، فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۱): ۵۹ - ۹۰.
- شاه‌کرمی، محمود؛ سلیمانی، مجید؛ خاکساری، غلامرضا و افکار، عادل (۱۴۰۱)، تحلیل راهبردهای توسعه ارتباطات سازمانی مدیران وزارت ورزش و جوانان به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، انتشار آنلاین از ۱ بهمن ۱۴۰۱.
- غضنفری، احمد و مزروعی، حسین (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۲): ۵۸۱ - ۵۹۹.
- کاظمی، سعید؛ عطایی، محمد؛ مهدوی، عبدالمحمد و سایه‌میری، کوروش (۱۳۹۹)، مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های دولتی و اولویت‌بندی آنها باتأکید بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی، مجله دانشگاه علوم پزشکی ایلام، ۲۸(۱): ۱۰۰ - ۱۱۰.
- کمالیان، امیررضا و کوهی‌خور، محمد (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر رفتارهای مثبت‌گرا و بدبینانه بر نگرش شغلی و سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹(۳۳): ۱۳۹ - ۱۶۶.
- مطهری، محمدلطیف (۱۴۰۰)، ارتباطات در سازمان‌های آموزشی از منظر اسلامی، دوفصلنامه گفتمان فقه تربیتی، ۱۳(۲۲): ۸۳ - ۱۰۰.
- ملک‌حسینی، یاسر (۱۴۰۲)، بررسی تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی در سازمان‌های

دولتی استان ایلام، رویکردهای نوین در علوم مدیریت، ۴(۱): ۳۹ - ۵۵.

منفرد، محمود و خوراکیان، علی رضا (۱۳۹۳)، تأثیر رفتار سازمانی مثبت (POB) بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی (مورد مطالعه: استانداری خراسان رضوی)، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۳(۳): ۱ - ۱۷.

نوریان، سیامک؛ عزمی منفرد، مرضیه و ذاکری، محمد (۱۴۰۰)، مؤلفه‌های اخلاق اسلامی در سازمان‌های دولتی ایران، *شاهد اندیشه*، ۲(۱): ۱۳۳ - ۱۴۰۲.

یزدانی کاشانی، مهدی؛ خواستی، علی یزد و صادقی آرانی، زهرا (۱۴۰۱)، تأثیر ارتباطات اثربخش بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: دبیران دوره متوسطه دوم شهرستان کاشان)، *کارافن*، ۱۹ (ویژه‌نامه): ۴۱۵ - ۴۳۹.

Reference

- Austin, J. T., Wallace, B. S., Gilmore, B. N., & Bisel, R. S. (2020). The micro-skills of collective communication design work: An academic team's development of sensebreaking messages. *Communication Studies*, 71(2), 295-314.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W.B. (2016). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of organization behavior*, 29, 147-154.
- Dirzyte, A., & Patapas, A. (2022). Positive Organizational Practices, Life Satisfaction, and Psychological Capital in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 14, 488.
- Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H., & Kline, A. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 43(3), 366-375.
- Fasiha, A., Sarie, F., Suharto, S., Alisyahbana, A.Q., & Isma, A. (2023). How does Organizational Communication affect Job Satisfaction among Employees of Automotive Companies? *Fundamental and Applied Management Journal*, 1(2), 82-91.
- Jafari, F., Salari, N., Hosseini-Far, A., Abdi, A., & Ezatizadeh, N. (2021). Predicting positive organizational behavior based on structural and psychological empowerment among nurses. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 19, 38.
- Lock, I. (2019). Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: A systematic review and research agenda. *Public Relations Review*, 45(4), 101829.
- Meena, A.R., Noori, S., & Barata, G. (2023). A Study on Positive Organizational Behaviour : Literature Review. *International Journal of Applied Social Science*, 10(10), 575-582.
- Mikkelsen, A. C., & Hesse, C. (2023). Conceptualizing and Validating Organizational Communication Patterns and Their Associations with Employee Outcomes. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 287-312.
- Nanwai, N., & Norouzzadeh, A. (2021). Analysis of the effect of effective organizational communication on work-life balance with the mediating role of occupational injuries in Sablan Social Security Hospital of Ardabil. *Journal of Healthcare Management*, 12(39), 39-78.
- Pekkala, K. (2021). Managing the communicative organization: a qualitative analysis of knowledge-intensive companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), 551-571.

- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational Communication: Communication and Motivation in the Workplace. **Humaniora**, 7(1), 77-86.
- Samudra, L., Soraya, I., & Muntazah, A. (2023). Organizational Communication and Employees Differences: An Organizational Ethnography. **American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation**, 3(2), 615-625.
- Shonubi, O. A., Abdullah, N., Hashim, R. & Hamid, N. A. (2016). Psychological influence of organizational communication on employee job satisfaction and organizational commitment. **Journal of human capital development**, 9(1), 1-10.
- Stranzl, J., Ruppel, C. & Einwiller, S. (2021). Examining the Role of Transparent Organizational Communication for Employees' Job Engagement and Disengagement during the COVID-19 Pandemic in Austria. **Journal of international crisis and risk communication research**, 4(2), 271–308.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. **Public Relations Review**, 50(1), 102400.
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C.G., Giancaspro, M.L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F., & Russo, V. (2021). Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from- Home Employees during the COVID-19 Pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18, 1-20.

