

## Providing a Model of Organizational Communication in Order to Promote Positive Organizational Behavior in Government Organizations

Seyed Taha Hasan Nangir<sup>1</sup> , Abolhasan Faghihi<sup>2\*</sup> , Karamollah Daneshfard<sup>3</sup> 

1. PhD Student of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Science and Research Unit, Tehran, Iran

**Citation:** Hasan Nangir, S. T., Faghihi, A., & Daneshfard, K. (2023). Providing a model of organizational communication in order to promote positive organizational behavior in government organizations. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 10(2), 317-328.

### Abstract

#### Introduction

Today, many government organizations suffer from the lack of effective communication among employees at different organizational levels, and many organizational actions and programs do not reach their goals for this reason. Positive organizational behavior is one of the fields that can help improve the quality of organizational communication, which has been less discussed in scientific research. The purpose of this research was to provide a model of organizational communication in order to promote positive organizational behavior in government organizations.

#### Method

This research is considered as an exploratory research. In the qualitative phase of this research, the theme analysis method was used, and in the quantitative phase, the structural equation modeling method and smart PLS software were used. In the qualitative phase, in order to design the research model, 24 academic and executive experts who were selected purposefully were interviewed. In the quantitative stage, in order to confirm the validity of the model, 189 managers and experts in the Ministry of Communication and Information Technology were

---

\* **Corresponding Author:** Abolhasan Faghihi

**Email:** [a.faghihi@srbiau.ac.ir](mailto:a.faghihi@srbiau.ac.ir)



---

asked for their opinions. The sampling method was a simple random type and the data collection instrument was a questionnaire.

**Results**

Based on Findings, five ethical, human, functional, nurturing and emotional dimensions were identified for positive organizational communication. Also, three categories of strategies including facilitating, moderating and platform communication strategies were determined to promote positive communication. The findings of the quantitative stage showed that the coefficient of determination for the positive communication variable is 0.524 and for the outcome variable is 0.575, which are favorable values.

**Discussion**

Results showed using positive organizational behavior can have a significant effect on improving the quality and effectiveness of organizational communication, which leads to valuable results at the individual level of employees and the organization.

**Keywords:** positive organizational behavior, organizational communication, government organizations

## مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۳۰

پاییز و زمستان ۱۴۰۲، ۱۰(۲)، ۳۱۷-۳۲۸

DOI: 10.22055/JIOPS.2023.44410.1364

## تدوین الگوی ارتباطات سازمانی در جهت ارتقای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های دولتی

سید طاها حسن نانگیر<sup>۱</sup> ID، ابوالحسن فقیهی<sup>۲\*</sup> ID، کرم‌الله دانش‌فرد<sup>۳</sup> ID

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

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران

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

## چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌های دولتی از فقدان وجود ارتباطات اثربخش در بین کارکنان در سطوح مختلف سازمانی رنج می‌برند و بسیاری از اقدامات و برنامه‌های سازمانی به همین دلیل به اهداف تعیین‌شده نمی‌رسند. رفتار سازمانی مثبت‌گرا یکی از زمینه‌هایی است که می‌تواند به بهبود کیفیت ارتباطات سازمانی کمک کند که تاکنون در تحقیقات علمی کمتر بدان پرداخته شده است. هدف تحقیق حاضر، ارائه الگوی ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های دولتی است. این تحقیق در زمره تحقیقات اکتشافی محسوب می‌شود. در مرحله کیفی تحقیق حاضر، از روش تحلیل تم و در مرحله کمی از روش الگوسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در مرحله کیفی به منظور طراحی الگوی تحقیق با ۲۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی که به صورت هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه شد. در مرحله کمی به منظور تأیید اعتبار مدل از ۱۸۹ نفر از مدیران و خبرگان در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نظرخواهی به عمل آمد. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده پرسش‌نامه بود. براساس یافته‌ها پنج بعد اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی و هیجانی برای ارتباطات سازمانی مثبت‌شناسایی شدند. همچنین سه دسته راهبرد شامل راهبردهای ارتباطی تسهیل‌گر، تعدیل‌گر و بسترساز برای ارتقای ارتباطات مثبت تعیین گردید. یافته‌های مرحله کمی نشان داد که مقادیر ضریب تعیین برای متغیر ارتباطات مثبت مقدار ۰/۵۲۴ و برای متغیر پیامدها ۰/۵۷۵ است که مقادیری مطلوب است. نتایج نشان داد بهره‌گیری از رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر بهبود کیفیت و اثربخشی ارتباطات سازمانی داشته باشد که منجر به نتایج ارزشمندی در سطح فردی کارکنان و سازمان می‌شود.

کلیدواژه‌گان: رفتار سازمانی مثبت‌گرا، ارتباطات سازمانی، سازمان‌های دولتی

\* نویسنده مسئول: ابوالحسن فقیهی

رایانامه: a.faghihi@srbiau.ac.ir

## مقدمه

در سال‌های اخیر به ارتباطات سازمانی و فرایندهای اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی توجه ویژه‌ای شده است. اما علی‌رغم تلاش‌های صورت‌گرفته هنوز هم باید نظریه‌های مربوط به ارتباطات سازمانی نوین توسعه یابد (Arabi et al., 2016). فرایندهای ارتباطی مورد استفاده در تمام سطوح سازمان می‌تواند به الگوهای کلی تبدیل شود که به راحتی توسط کارکنان قابل تشخیص است. این الگوهای ارتباطی سازمانی می‌تواند عملکردهای کلیدی در محل کار مانند به اشتراک‌گذاری اطلاعات، تأثیرگذاری و تصمیم‌گیری را تسهیل کرده یا مانع آن شود (Mikkelsen & Hesse, 2020). محققان رضایت از ارتباطات درون‌سازمانی را با رضایت شغلی، بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری مرتبط می‌دانند و با این حال حمایت از ارتباطات اثربخش همچنان یک چالش برای محیط‌های کاری است (Alrefai et al., 2022). از طرفی شیوع سریع کووید-۱۹ ارتباطات در سازمان‌های عمومی را تغییر داد (Lovell et al., 2021). ارتباطات سازمانی با ایجاد تهدید، کاهش عدم اطمینان، ایجاد حس کنترل و کاهش استرس و یأس در کارکنان موجب کاهش مقاومت در برابر تغییر می‌شود (Yazdanshenas, 2015). وقتی ارتباطات برقرار نشود سازمان متوقف می‌شود و در واقع می‌توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات مؤثر بستگی دارد. اکثر مواردی که مدیران و سازمان‌ها برای یکپارچگی سازمان، مدیریت، ایجاد خلاقیت، برآورده کردن انتظارات و انجام تعهدات نیاز دارند، وابسته به ایجاد یک ارتباط مؤثر و مناسب در سازمان است (Farzundeh Dehkordi & Mehtri Arani, 2012). Robbins (1991) اشاره می‌کند که براساس سیگنال‌های متفاوتی که کارکنان از سازمان خود دریافت می‌کنند (به‌عنوان مثال سرپرست، همکاران، خط مشی‌ها، دستورالعمل‌های شرکت و غیره) در مورد فرهنگ، شرایط کاری، ارزش‌ها و جو ارتباطی در مورد آن سازمان پیش‌فرض‌هایی را مطرح می‌کنند (Mikkelsen & Hesse, 2020). تحقیقات فراوان و شواهد متعدد بر لزوم اتخاذ شیوه ارتباطی مبتنی بر گوش دادن فعال، مشارکت برای توسعه اثربخشی تیم و ارتقاء کار تیمی تأکید می‌کنند (Zito et al., 2021). از طرفی ارتباط مثبت آن چیزی است که هوش سازمانی را افزایش می‌دهد. به‌صورت عام، ارتباطات مثبت نحوه درک سازمان از دنیایی که در آن فعالیت می‌کند را بهبود می‌بخشد (Browning et al., 2011). در شرایط امروز که تعدادی زیادی از سازمان‌های کشور به‌ویژه سازمان‌های دولتی درگیر محدودیت‌ها از یک طرف و سوء مدیریت‌ها و ناکارآمدی‌های داخلی از سوی دیگر هستند. ارتقای 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 اعتلا باشد. با وجود بررسی و جست‌وجوی منابع معتبر داخلی و خارجی تاکنون در مورد ارتباطات سازمانی در راستای ارتقای رفتارهای مثبت سازمانی پژوهشی صورت نگرفته است. از این‌رو خلاء 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 برانگیخته کند. از این‌رو سؤال اصلی در این تحقیق این است که "الگوی ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌گرا به چه صورت است؟".

رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا (positive organizational behavior) اخیراً براساس روان‌شناسی مثبت‌گرا پیشنهاد شده است. روان‌شناسی به عنوان اصلی برای رسیدگی به بیماری‌های روانی و نه به‌منظور سلامت روان مورد انتقاد قرار گرفته است. این جانبداری منفی روان‌شناسی غالب با این واقعیت نشان داده می‌شود که تعداد انتشارات در مورد حالات منفی نسبت به حالت‌های مثبت با نسبت ۱۴ به ۱ بیشتر است (Myers, 2000). هدف روان‌شناسی مثبت‌گرا شروع به ایجاد تغییر در تمرکز روان‌شناسی قبل از تمرکز بر ترمیم بدترین حالات زندگی تا ایجاد ویژگی‌های مثبت است. بنابراین روان‌شناسی مثبت‌گرا به بررسی نقاط قوت و فضیلت‌هایی می‌پردازد که افراد و جوامع را قادر می‌سازد تا

پیشرفت کنند (Bakker & Schaufeli, 2008). از طرفی رفتار سازمانی مثبت‌گرا که 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 (Bakker & Schaufeli, 2008). تلاش‌های بی‌وقفه (Luthans (2002 اصطلاح "رفتار سازمانی مثبت‌گرا" را در افکار عمومی به ارمغان آورد. رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌عنوان "مطالعه و استفاده از قابلیت‌های نیروی انسانی مثبت‌گرا و ظرفیت منابع روانی که می‌تواند برای بهبود عملکرد در محیط کار امروزی اندازه‌گیری شده، توسعه‌یافته و به‌طور مؤثر مدیریت شود" تعریف شده است (Luthans, 2002). مفهوم رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌جای رفع نقاط ضعف بر سازمان واقعی (کارکنان در اولویت) تمرکز می‌کند که با تغییرات عظیم در رفتار سازمانی، به رسمیت شناخته شده است که در طول سال‌ها بسیاری از ساختارهای مثبت در سازمان اعمال شده است که شامل تأثیر مثبت، تقویت مثبت، رضایت و تعهد شغلی، خودارزیابی و بسیاری از موارد دیگر است. با اتخاذ روان‌شناسی مثبت در محل کار با استفاده از رفتار سازمانی مثبت‌گرا، بر اهمیت رویکرد مثبت تأکید شده است (Youssef & Luthans, 2007). رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌عنوان رفتار سازمانی کارکنان برای سازمان‌ها مفید است و می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا داده و عملکرد فردی و سازمانی را بهبود بخشد (Pan, 2008). همچنین شش بعد رفتار سازمانی مثبت‌گرا شامل رفتارهای فداکارانه، مسئولانه، فعال، نوآورانه، کمک‌کننده و هماهنگ است. رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سطح خرد به‌عنوان مطالعه و استفاده از نقاط قوت منابع انسانی و ظرفیت‌های روانی مثبت جهت سنجش، توسعه و مدیریت مؤثر برای بهبود عملکرد در محیط کار امروز تعریف شده است (Luthans, 2002). 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 (Luthans, 2002). مطالعات متعددی به منظور یافتن دلایل تمایل کارکنان برای نشان دادن رفتارهای سازمانی مثبت‌گرا انجام شده و عوامل متعددی از جمله ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شغلی، عوامل استرس‌زای کار و وضعیت اقتصادی بررسی شده است (Pan et al., 2018). در تحقیق (Hayavi & Karami (2022 اثرات مستقیم حمایت سازمانی ادراک‌شده و سرمایه‌های روان‌شناختی بر اشتیاق شغلی و رفتار مدنی سازمانی تأیید شد. براساس یافته‌های تحقیق (Gomar & Islambolchi (2020 رفتار سازمانی مثبت‌گرا به میزان ۶۲ درصد بر رفتارهای خودتوانمندسازی شغلی اثرگذار بود. نتایج تحقیق (Arizi & Barati (2020 نشان داد که فرآیندهای شناختی و انگیزشی با ایجاد عاطفه مثبت منجر به ایجاد خشنودی شغلی می‌شوند. در تحقیق (Kazemi et al. (2019 علاوه بر مؤلفه‌های مدل لوتانز (خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی، تاب‌آوری) مؤلفه‌های دیگری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی شناسایی شدند. در متغیر رفتار سازمانی مثبت‌گرای اسلامی، مؤلفه خدامحورانه بیشترین میزان درجه اهمیت را دارد. نتیجه پژوهش (Ghatezadeh (2018 نشان داد که آموزش مهارت مثبت‌اندیشی ابزاری مناسب برای افزایش اخلاق حرفه‌ای و خشنودی شغلی کارکنان می‌باشد. در تحقیق (Salehi Sedkiani & Sadafy Mousavi (2017 رابطه مثبت و معنی‌داری بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و اعتماد کارکنان تأیید گردید. براساس یافته‌های پژوهش (Nastizaei et al. (2016 با افزایش رفتار سازمانی مثبت‌گرا، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه نیز افزایش می‌یابد. همچنین در بین تحقیقات خارجی، یافته‌های دیرزیت و پاتاپس (Dirzyte & Patapas (2022 نشان داد که کارکنان بخش خصوصی نمرات بالاتری از کرامت، حمایت، مراقبت، بخشش و رویه‌های مثبت کلی سازمانی نسبت به کارکنان بخش دولتی کسب کردند. همچنین کارکنان بخش خصوصی نمرات خوش‌بینی بیشتری نسبت به کارکنان بخش دولتی، و کارکنان بخش دولتی نمرات خودکارآمدی بالاتری نسبت به کارکنان بخش خصوصی نشان دادند. همچنین براساس یافته‌های (Hadi et al. (2020 عدالت توزیعی و رویه‌ای بیشترین شواهد را در تأثیرگذاری بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و به‌دنبال آن عدالت بین‌فردی و اطلاعاتی دارد. نتایج تحقیق (Pan et al. (2018 نشان داد که عدالت

سازمانی با رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان ارتباط دارد و عدالت یک پیش‌بینی‌کننده مثبت رفتار سازمانی مثبت‌گرا است. یافته‌های تحقیق (Zulkifli & Ali (2017) نیز تأیید کرد که تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مشارکت کاری در قابلیت‌های عملکرد شغلی که برای کارکنان بخش دولتی قابل توجه است، بهبود کیفیت خدمات و عملکرد بالاتری را نشان می‌دهد. از طرفی ارتباطات سازمانی (organizational communication) یکی از جنبه‌های مهم زندگی کاری است. برای سازمان‌ها مهم است که فرایندها را کنترل کنند، روش‌ها را کنترل کنند، کارکنان را در مورد الزامات شغلی، وظایف و نقش‌ها آگاه کنند و کارکنان با شرایط موجود ارتباط برقرار کنند و احساس کنند که بخشی از سازمان هستند. همچنین با دیگران همکاری کنند و یاد بگیرند دانش و مهارت را انتقال دهند. تحقیقات فراوان بر شواهد لزوم اتخاذ شیوه ارتباطی مبتنی بر گوش دادن فعال، مشارکت برای توسعه اثربخشی تیم و ارتقاء کار تیمی تأکید می‌کنند (Zito et al., 2021). فرآیندهای ارتباطی مورد استفاده در تمام سطوح سازمان می‌تواند به الگوهای کلی تبدیل شود که به راحتی توسط کارکنان قابل تشخیص است. این الگوهای ارتباطی سازمانی می‌تواند عملکردهای کلیدی در محل کار مانند به اشتراک‌گذاری اطلاعات، تأثیرگذاری و تصمیم‌گیری را تسهیل کرده یا مانع آن شود (Mikkelsen & Hesse, 2020). به طور کلی ارتباطات سازمانی به سه بعد اصلی تقسیم می‌شود: (۱) ارتباط با همکاران (۲) ارتباط با مدیران (۳) سیاست‌های ارتباطی سازمانی (Yildirim, 2014).

Jo & Shim (2005) نیز مدیریت ارتباطات را شامل سه مؤلفه دانستند که عبارتند از ارتباط مستقیم، ارتباط همدلانه و ارتباطات انتقال معنی. Robbins (1993) شش عامل را برای برقراری ارتباطات اثربخش در سازمان‌ها به کار گرفت که شامل گوش دادن (شنود) فعال، ساده‌سازی، مجاری ارتباطی چندگانه، شبکه‌های غیررسمی، بازخورد و کنترل هیجانات است. از طرفی ارتباط مثبت آن چیزی است که هوش سازمانی را افزایش می‌دهد. به صورت عام، ارتباطات مثبت نحوه درک سازمان از دنیایی که در آن فعالیت می‌کند را بهبود می‌بخشد (Browning et al., 2011). Browning et al. (2011) در تحقیق خود به بررسی ارتباطات مثبت سازمانی پرداختند. از دیدگاه آن‌ها دو نوع ارتباط مثبت شامل ارتباطات یکپارچه و ارتباطات سازنده شناسایی شده است. بحث ارتباطات سازمانی در تحقیقات متعددی بررسی شده است. یافته‌های تحقیق (Nanwai & Norouzzadeh (2021) نشان داد که ارتباطات اثربخش سازمانی با نقش میانجی آسیب‌های شغلی بر تعادل کار و زندگی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. (Rozban et al. (2018) در تحقیق خود به استخراج مدل مدیریت ارتباطات سازمانی در بستر شبکه‌های اجتماعی مجازی پرداختند. براساس نتایج، شش مضمون؛ ارتباطات سازمانی اثربخش، سرمایه شناختی، سرمایه ارتباطی، تقویت ارتباطات گروهی، تقویت ارتباطات بین‌فردی و اختلال در ارتباطات احصاء گردید. براساس نتایج تحقیق (Yazdanshenas, 2015) ارتباطات سازمانی با آمادگی و واکنش مثبت کارکنان به تغییر رابطه مثبت دارد و هوش عاطفی کارکنان، این رابطه را تشدید می‌کند. نتایج تحقیق (Moradi et al. (2014) نشان داد که بین اصول اخلاقی شامل متغیرهای اخلاق، حکمت، معنویت، فضیلت و ارتباطات اثربخش در سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. براساس یافته‌های (Malekian & Alipour (2012) ارتباطات الکترونیک بر ابعاد ارتباطات سازمانی تأثیرگذار است. این تأثیر بیشتر در افزایش حوزه روابط انسانی در سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش تنش در محیط کار، تربیت نیروی انسانی کارآمد و ماهر، کاهش بوروکراسی اداری و سلسله‌مراتب سازمانی مشاهده می‌شود. در تحقیقات خارجی براساس نتایج تحقیق (Stranzl et al. (2021) درک کارکنان از رویکرد سازمان خود در زمینه شفافیت ارتباطات سازمانی مستقیماً بر مشارکت و عدم مشارکت آن‌ها تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیق (Zito et al. (2021) نشان داد که ارتباطات سازمانی با خودکارآمدی ارتباط مثبت دارد و رابطه آن با استرس تکنولوژیکی و اختلالات روانی-جسمی منفی است. همچنین یافته‌های تحقیق (Aka & Juliet (2018) نشان داد که پیام‌های ارسال شده، پیام‌های دریافتی، رسانه پیام و مکانیزم بازخورد عملکرد، پیش‌بینی‌کننده‌های مهمی از عملکرد کارکنان بوده و پیام‌های ارسال شده به‌عنوان برجسته‌ترین پیش‌بینی‌کننده ظاهر می‌شوند. (Shonubi et al. (2016)

روش فراترکیب نشان دادند که در تحقیقات مختلف تأکید شده است که ارتباطات سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد کارکنان تأثیر مستقیم دارد. (Ramadanty & Martinus (2016) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ارتباطات غیرکلامی، رهبری ارتباطات بین‌فردی و جو ارتباطی نقش مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان دارد. براساس یافته‌های پژوهش (Sadia et al. (2016) جریان ارتباطات مؤثر در سازمان‌ها، پیوند قوی بین کارکنان و مدیریت را توسعه می‌دهد، سپس کارکنان مورد اعتماد قرار می‌گیرند و این موضوع باعث بهره‌وری بیشتر آن‌ها می‌شود. نتایج بررسی مبانی نظری و تحقیقات پیشین نشان داد که اگرچه در بسیاری از تحقیقات بر اهمیت ارتباطات سازمانی تأکید شده است، اما تاکنون تحقیقات اندکی به بررسی راهبردهای ارتباطات سازمانی و عوامل مؤثر بر آن پرداخته‌اند. همچنین نتایج بررسی‌ها نشان داد که یکی از زمینه‌هایی که می‌تواند باعث ارتقای رفتار سازمانی مثبت‌گرا شود بهبود ارتباطات سازمانی است؛ اما این‌که چگونه می‌توان از ظرفیت و ارتباطات سازمانی برای تقویت رفتار سازمانی مثبت‌گرا بهره‌گرفت و به عبارتی راهبردهای ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌گرا چه مواردی هستند، در مبانی نظری و تحقیقات پیشین پاسخی برای آن ارائه نشده است. چهارچوب مفهومی تحقیق براساس سؤالاتی که به‌منظور پرکردن خلاء تحقیقاتی به‌دنبال پاسخ به آن‌ها هستیم در شکل ۱ ارائه شده است.

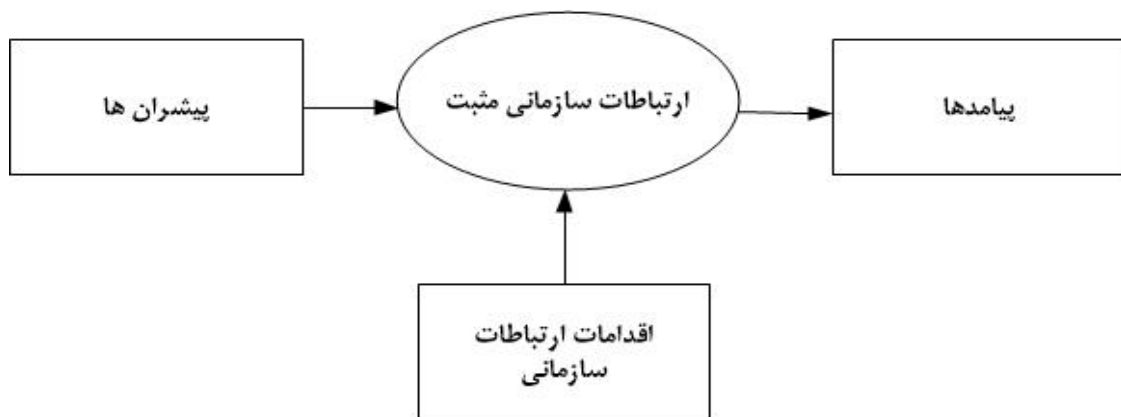


Figure 1. Conceptual framework of the research

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌گرا است. این تحقیق از نظر معرفت‌شناسی از نوع پارادایم تفسیری است. علوم اجتماعی تفسیری به نحوه تعامل و کنار آمدن افراد با یکدیگر می‌پردازد و بر کنش اجتماعی معنادار، معنای اجتماعی ساخته‌شده و نسبی‌گرایی ارزشی تأکید می‌کند (Neuman, 2014). با توجه به این‌که عمده بحث ارتباطات سازمانی بر تعاملات اجتماعی تمرکز دارد و این تحقیق نیز به‌دنبال آن است تا با بهره‌گیری از مباحث رفتار سازمانی مثبت‌گرا، کیفیت تعاملات اجتماعی در سازمان را ارتقاء دهد، مبتنی بر پارادایم تفسیری است. همچنین جهت‌گیری این پژوهش از نوع بنیادی است. پژوهش بنیادی پژوهشی است که به‌منظور توسعه دانش بنیادی درباره نحوه عملکرد جهان طراحی شده است و به ایجاد و تبیین آزمون‌های نظری می‌پردازد. مخاطب مستقیم آن جامعه علمی می‌باشد. این پژوهش عملی به‌نظر نمی‌آید ولی پیشرفت مهم دانش معمولاً متأثر از دانش بنیادی است (Neuman, 2014). این تحقیق بنیادی است چون به‌دنبال توسعه دانش نظری در زمینه ارتباطات سازمانی در سازمان‌های دولتی براساس مفاهیم رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌باشد. به عبارتی تحقیق قصد دارد مدل‌های موجود در زمینه ارتباطات سازمانی را

گسترش و توسعه دهد و ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا را به آن بیفزاید. از طرفی چون پژوهش حاضر به دنبال کشف جوانب و ابعاد مختلف پدیده ارتباطات سازمانی مثبت‌گرا است که دانش محدودی در مورد آن وجود دارد، از نوع تحقیقات اکتشافی محسوب می‌شود. همچنین این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته محسوب می‌شود. پژوهش‌های آمیخته پژوهش‌هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند. در تحقیق حاضر در مرحله کیفی، از روش تحلیل تم برای طراحی الگوی ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌گرا استفاده می‌شود. همچنین در مرحله کمی تحقیق، به منظور اعتبارسنجی الگوی تحقیق از روش الگوسازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. در ادامه هریک از گام‌های کیفی و کمی تحقیق به‌طور مجزا بررسی شده است.

در مرحله کیفی تحقیق به‌منظور طراحی مدل از روش تحلیل تم بهره گرفته شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌های) موجود درون داده‌ها است. این روش در خود، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (Braun & Clarke, 2006). در مرحله کیفی به‌منظور طراحی الگوی ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌گرا، از ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و همچنین ۱۱ نفر از مدیران دولتی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌عمل آمد. مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها به‌صورت هدفمند از میان کسانی که در زمینه موضوع تحقیق صاحب‌نظر بوده و فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی مرتبط داشتند، انتخاب شدند و فرآیند مصاحبه‌ها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. خبرگان دانشگاهی مصاحبه‌شده ضمن داشتن مدرک دکتری در رشته‌های مدیریت و ارتباطات تحصیل کرده بودند و در زمینه ارتباطات سازمانی پژوهشی داشتند. خبرگان اجرایی نیز ضمن داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد دارای حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت در سازمان‌های دولتی بودند.

در مرحله کمی تحقیق به‌منظور اعتبارسنجی مدل تشکیل‌شده با روش تحلیل تم، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS بهره گرفته شد. قبل از انجام محاسبات روش الگوسازی معادلات ساختاری، کفایت حجم نمونه با بهره‌گیری از شاخص KMO و آزمون بارتلت و همچنین نرمال بودن داده‌ها با آزمون کولکوگروف-اسمیرنوف آزمون شد که نتایج نشان داد که حجم نمونه کافی است و داده‌ها برای انجام محاسبات مدل‌سازی معادلات ساختاری مناسب است. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بودند که حجم نمونه آماری در این مرحله با روش کوکران، ۱۸۹ نفر محاسبه شد. همچنین روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده بود. به‌منظور 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 گردید که مقداری قابل قبول و مطلوب است.

## یافته‌ها

این تحقیق در دو فاز کیفی و کمی انجام گرفت. در مرحله کیفی ۲۴ خبره مشارکت داشتند که شامل ۱۹ نفر با مدرک دکترا و ۵ نفر با مدرک کارشناسی ارشد بودند. همچنین خبرگان از نظر سابقه کاری مشتمل بر افراد بیش از ۳۰ سال ۷ نفر، بین ۲۰ تا ۳۰ سال ۱۳ نفر و بین ۱۰ تا ۲۰ سال ۴ نفر می‌گردید. نمونه آماری در مرحله کمی نیز از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تشکیل می‌شد. در این بین ۳۳ نفر مدرک دکترا، ۱۰۹ نفر مدرک کارشناسی ارشد و ۴۷ نفر مدرک کارشناسی داشتند. همچنین از نظر جنسیت تعداد ۱۴۸ مرد و ۴۱ زن و از نظر سابقه کاری، افراد دارای سابقه بیش از ۳۰ سال ۲۵ نفر، بین ۲۰ تا ۳۰ سال ۷۵ نفر و بین ۱۰ تا ۲۰ سال ۸۹ نفر بودند. در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌ها برای طراحی مدل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و داده‌ها با روش تحلیل تم تحلیل شدند. در ادامه پاسخ تعدادی از خبرگان به یکی از سؤالات مطرح‌شده در مصاحبه‌ها ارائه شده است. سؤال مصاحبه از دیدگاه شما، ارتباطات سازمانی در سازمان‌های دولتی چه وضعیتی دارد؟

پاسخ یکی از خبرگان به سؤال این‌گونه است: "در سازمان‌های دولتی جو بی‌اعتمادی بین کارکنان و حتی بین مدیران و کارکنان حاکم است و آن‌ها ترجیح می‌دهند ارتباط خود با افراد دیگر را محدود کنند. حتی همین سطح ارتباط هم توأم



با محافظه‌کاری است. شرایط سازمان‌های دولتی افراد را به این نتیجه رسانده که به قول معروف "سرشان در لاک خودشان باشد" و هرچه کمتر با دیگر افراد ارتباط داشته باشند، دردسر کمتری دارند. "خبره دیگری نیز این‌گونه به سؤال پاسخ داد: "ساختارهای سازمان‌های دولتی در کشور ما سنتی و قدیمی است و متأسفانه نمی‌تواند بستر مناسبی برای توسعه ارتباطات مناسب بین افراد باشد. به هر حال ارتباطات اثربخش نیاز به بستر مناسب دارد. ساختارهای سلسله‌مراتبی معمولاً توسعه‌دهنده ارتباطات یک‌طرفه و توأم با کندی و عدم انعطاف است. قطعاً اگر ساختارهای سازمانی افقی‌تر شود، بستر مناسب‌تری برای ارتباطات ایجاد می‌شود." دو خبره دیگر نیز به سؤال این‌گونه پاسخ دادند: "توسعه فناوری اطلاعات و اینترنت، ارتباطات را در همه ابعاد آن توسعه داده است. سازمان‌های دولتی هم می‌توانند از این ابزارها و شبکه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات برای توسعه ارتباطات خود استفاده کنند. مثلاً مدیر یک بخش در شبکه‌های اجتماعی (مثلاً واتساپ یا سروش) گروهی تشکیل دهد و افراد زیرمجموعه خود را در آن عضو کند و از این طریق نسبت به اطلاع‌رسانی و پیگیری امور اقدام کند (البته مواردی که محرمانه نباشد)". "در برخی ادارات ارتباطات ناسالم از ارتباطات سالم پیشی گرفته است. افراد در روابط خود بیش از آن که به دنبال توسعه روابط مثبت و انجام وظایف خود باشند، به دنبال این هستند که چطور می‌توانند دیگران را تخریب کنند یا زیرآب همکاران خود را بزنند". خبره دیگری نیز این‌گونه به سؤال پاسخ داد: "امروزه ارتباطات بستر انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری آن است. هرچه ارتباطات در سازمان‌های دولتی اثربخش‌تر باشد، زمینه موفقیت سازمان و حتی توسعه فردی کارکنان مهیا می‌شود و منافع آن به همه افرادی که در ارتباط مشارکت داشته‌اند، می‌رسد". در ادامه براساس پاسخ‌های خبرگان به سؤالات مصاحبه‌ها و انجام فرآیند تحلیل تم، یافته‌های تحقیق در مرحله کیفی ارائه گردیده است. گام‌های طی شده به منظور طراحی مدل براساس نظر (Braun & Clarke, 2006) با روش تحلیل تم به صورت زیر است:

گام اول - آشنایی با داده‌ها: در این مرحله محققان به بررسی مصاحبه‌های انجام‌گرفته با خبرگان پرداختند. محتوای مصاحبه‌ها سه بار گوش داده شد تا نکته‌ای از قلم نیفتد. همچنین در مواردی که در مورد نظر مطرح‌شده 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 (Braun & Clarke, 2006). روش کار به این شکل بود که محقق برای محتوای بیان‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان که به موضوع خاصی اشاره داشت، یک کد استخراج کرد. متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای اجزای تشکیل‌شده ارتباطات سازمانی مثبت و اقدامات ارتباطات سازمانی در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه شده است.

Table 1. Sample interview text and positive organizational communication codes

ردیف	متن مصاحبه	کد
1	کارکنان در سازمان دیگران را تخریب می‌کنند و تلاش می‌کنند در مورد ویژگی‌های منفی همکاران خود صحبت کنند.	تصورپردازی مثبت از دیگران
2	خیلی از کارکنان سرخورده هستند و امیدی برای بهبود شرایط خود در سازمان ندارند. آن‌ها ناامیدی خود را با دیگر همکاران درمیان می‌گذارند.	امید
3	کارکنان نسبت به یکدیگر و مدیران سازمان بدبین هستند.	خوش‌بینی
4	مشکلات سازمان، کارکنان را در کارهای روزمره درگیر می‌کند و مانع از دنبال کردن اهداف متعالی توسط آن‌ها می‌شود.	تعالی‌گرایی
5	کارکنان در ارتباط باهم می‌گویند که «این کار شدنی نیست» یا «در این سازمان جایی برای رشد و پیشرفت نیست».	توفیق‌طلبی
6	کارکنان سازمان کمتر تمایل و علاقه‌ای از خود برای انجام برنامه‌ها نشان می‌دهند.	اشتیاق کاری
7	کارکنان در ارتباط باهم عمدتاً بسته و بالاحتیاط هستند و کمتر بگویند دارند.	سرزندگی

Table 2. Sample interview text and codes of organizational communication actions

ردیف	متن مصاحبه	کد
1	خیلی از مدیران نسبت به مسائل و مشکلات کارکنان خود بی‌اطلاع هستند و تلاشی نیز برای آگاهی از مسائل آنان انجام نمی‌دهند.	آگاهی مافوق‌ها از مسائل کاری کارکنان
2	در خیلی از موارد، رابطه مدیران و زیردستان خود به دستورات و ارجاعات مکتوب محدود می‌شود و ارتباطات رو در رو بسیار محدود و کم است.	ارتباطات مستمر مدیران با زیردستان
3	برای آگاهی از مسائل مشترک کاری و همفکری، روابط بین کارکنان در یک واحد یا بخش سازمانی باید گسترش یابد.	گسترش ارتباطات افقی
4	کارکنان باید بتوانند در کوتاه‌ترین زمان ممکن برای حل مسائل کاری به سرپرستان و مدیران بالادست خود دسترسی پیدا کنند.	تسهیل ارتباطات با مافوق
5	در خیلی موارد، کارکنان برای دسترسی به مدیران ارشد و ارتباط با آن‌ها باید مدت زمان زیادی منتظر بمانند.	ایجاد کانال‌های مناسب بین مدیران و کارکنان
6	ساختارهای عمودی و سلسله‌مراتبی ارتباطات را کند کرده و مانع از جریان آزاد اطلاعات و ارتباطات می‌شوند.	کاهش سطوح سلسله‌مراتبی ارتباطات
7	باید در سازمان برای برقراری ارتباط بین افراد، مسیرها و کانال‌های چندگانه و اثربخش ایجاد شود.	مجاری ارتباطی چندگانه

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

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

مرحله ۵- تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: پس از این که تم‌های نهایی شدند و دسته‌بندی مورد تأیید قرار گرفت، نسبت به نام‌گذاری تم‌ها اقدام گردید.

نهایتاً نتایج تحلیل تم در دو جدول مجزا مربوط به ارتباطات سازمانی مثبت و اقدامات ارتباطات سازمانی در جدول‌های ۳ و ۴ ارائه شده است.

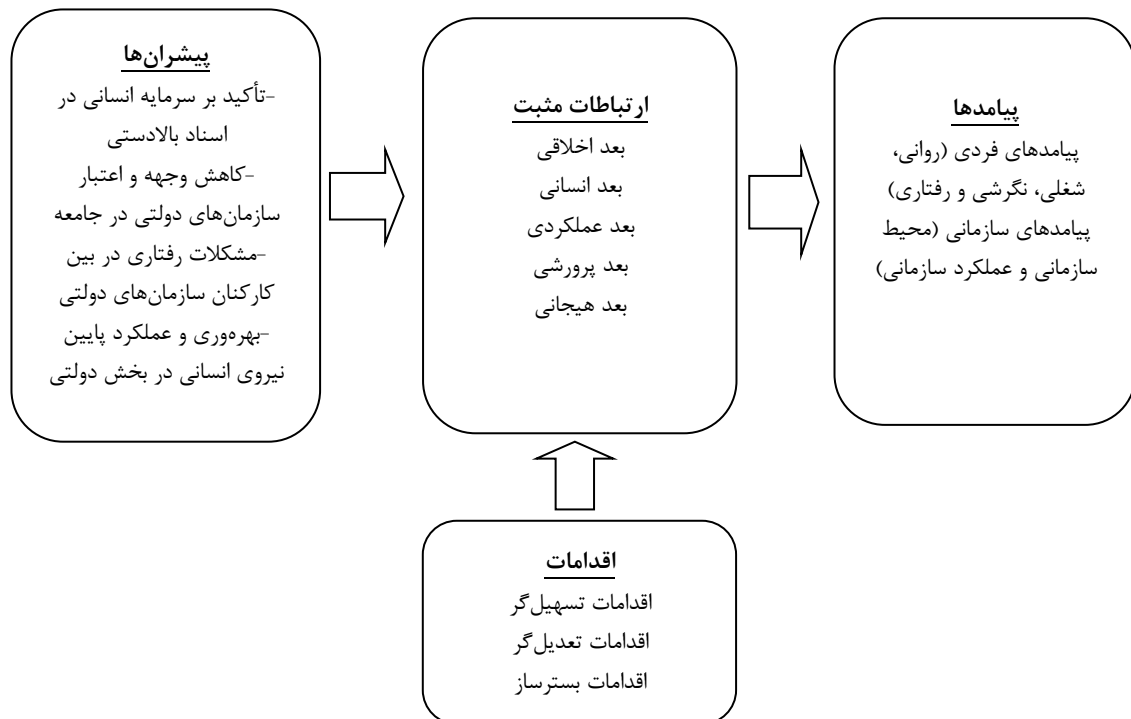
Table 3. The results of the analysis of the theme of positive organizational communication

بعد	مؤلفه	شاخص
بعد اخلاقی	ارتباط ارزشی	اخلاق کاری، اعتدال، شکیبایی، عدالت و مردم داری
	ارتباط دین‌محور	ایمان، توکل، فضیلت‌گرایی، معنویت، وجدان و برادری
بعد انسانی	ارتباط سالم	راستی و درستی، ادب، احترام، وجدان، نجابت و قناعت
	ارتباط فرااجتماعی	بخشش، مدارا، فداکاری، فروتنی و ایثار
بعد عملکردی	ارتباط صمیمی	دوستی، همدلی، محبت، درک عاطفی و دلگرمی
	ارتباط دیگر محور	عشق، انسان دوستی (نوع دوستی)، دلسوزی، دلبستگی و توجه به نیازهای دیگران
بعد پرورشی	ارتباط آگاهانه	بهزیستی ذهنی، خودآگاهی، انگیزش، خودکارآمدی (اعتماد به نفس) و هوشمندی
	ارتباط جسورانه	شجاعت، پشتکار، خردورزی، رقابت سالم، مسئولیت‌پذیری، جدیت و ریسک‌پذیری
بعد هیجانی	ارتباط وظیفه‌محور	مشارکت بدون خودخواهی، تأثیرگذاری در کار، معناداری، تحمل ابهام، پیگیری منافع جمعی و جدیت و سخت‌کوشی
	ارتباط پشتیبان	اعتماد، مددکاری، حمایت، حق‌شناسی و همبستگی
بعد هیجانی	ارتباط باز	خودگشودگی، محدود نبودن 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

**Table 4. The results of theme analysis of organizational communication measures**

بعد	مؤلفه	شاخص
اقدامات تسهیل‌گر	بهبود ساختار ارتباطات	آگاهی مافوق‌ها از مسائل کاری کارکنان، ارتباطات مستمر مدیران با زیردستان، گسترش ارتباطات افقی، تسهیل ارتباطات با مافوق، ایجاد کانال‌های مناسب بین مدیران و کارکنان و کاهش سطوح سلسله‌مراتبی ارتباطات
	ارتقای کارآیی ارتباطات	کاهش بوروکراسی اداری، کاهش سلسله‌مراتب سازمانی، پیشگیری از برخی ارتباطات غیرضروری، هموارسازی جریان اطلاعات، شناسایی و رفع اختلالات و گلوگاه‌های ارتباطی، توسعه ارتباطات مستقیم و کاهش لایه‌های ارتباطی، شفافیت ارتباطات
اقدامات تعدیل‌گر	توسعه تعاملات جمعی	گفتگو، تعامل دوسویه، توسعه ارتباطات چهره‌به‌چهره، کار تیمی و ایجاد اتاق‌های فکر
	توسعه ارتباطات فرارسمی	گسترش ارتباطات غیررسمی، شبکه‌های غیررسمی، تقویت ارتباطات گروهی، تقویت ارتباطات بین‌فردی و شبکه‌های اجتماعی
اقدامات بسترساز	سالم‌سازی بستر ارتباطات	مدیریت تعارض، فرهنگ‌سازی ارتباط مؤثر، تقویت سرمایه اجتماعی، کاهش تنش در محیط کار و بهبود جو ارتباطی
	توسعه ارتباط اشتراکی	اشتراک دانش، ارتباطات آزاد، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، شناسایی حوزه‌های توافق و عدم‌توافق، تأکید بر زمینه‌های مشترک در ارتباطات و حفظ تداوم و پیوستگی ارتباطات
توسعه ظرفیت ارتباطات	توسعه دانش ارتباطات	مهارت‌های ارتباط مؤثر برای کارکنان، هوش معنوی، هوش هیجانی، زبان بدن و مهارت‌های غیرکلامی، گوش دادن فعال و علم ارتباطات مؤثر
	توسعه ظرفیت ارتباطات	مجازی ارتباطی چندگانه، بهره‌گیری از انواع رسانه‌ها، بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی، توسعه ارتباطات الکترونیک، بهبود کیفیت رسانه‌های ارتباطی و فراگیری ارتباطات

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 ۴ دسته متغیر پیشران‌ها، ارتباطات مثبت، اقدامات ارتباطات سازمانی و پیامدها تشکیل شد. نهایتاً الگوی ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌گرا در شکل ۲ قابل ملاحظه است.



**Figure 2. Research model**

در تحقیق (Faqihi & Alizadeh Thani, 2004) تعدادی از روش‌ها برای بررسی روایی تحقیق کیفی ارائه شده که از آن‌ها برای بررسی روایی مرحله کیفی استفاده شد. روش‌های استفاده‌شده به شرح زیر است:

**بازخورد مشارکت‌کننده:** ارائه تفسیرها و نتایج به مشارکت‌کنندگان توسط محقق و تعیین و اصلاح موارد بد درک‌شده (Faqihi & Alizadeh Thani, 2004). برای این روش پس از انجام مراحل کدگذاری، کدها در اختیار ۵ نفر از خبرگان قرار گرفت تا کدهای استخراج‌شده و یافته‌ها را با دیدگاه‌ها و نظرات مطرح‌شده توسط خود انطباق دهند. براساس نتایج با اندک تغییراتی یافته‌های حاصل‌شده مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

**تکثرگرایی تئوری:** بهره‌گیری از چندین تئوری و نگرش برای تفسیر و تبیین داده‌ها (Faqihi & Alizadeh Thani, 2004). در مرحله تفسیر داده‌ها از تئوری‌های موجود در زمینه رفتار سازمانی مثبت‌گرا و ارتباطات سازمانی استفاده شد و تلاش شد تا حد امکان یافته‌ها با تئوری‌های موجود انطباق داده شود.

**دریافت نظرات همکاران:** بررسی تبیین‌ها و نتایج محقق توسط دیگر محققان و همکاران (Faqihi & Alizadeh Thani, 2004). پس از نهایی شدن یافته‌ها مرحله کدگذاری و ایجاد ساختار مدل تحقیق، از تعدادی از خبرگان دانشگاهی که در مصاحبه‌ها نیز مشارکت داشتند در مورد میزان مورد پذیرش بودن یافته‌ها سؤال شد که با انجام اندک اصلاحاتی نتایج به تأیید آن‌ها رسید.

**بازتاب‌پذیری:** خودآگاهی و خودانتقادی محقق نسبت به سوءگیری‌های بالقوه‌اش و چگونگی تأثیر آن‌ها بر فرآیند و نتایج تحقیق (Faqihi & Alizadeh Thani, 2004). در انتهای انجام مرحله کیفی و پس از بررسی روش‌های پایایی و روایی، محقق در مورد میزان تأثیرگذاری دیدگاه‌های اولیه خود بر یافته‌های تحقیق به بررسی پرداخت که نتایج نشان داد که میزان تأثیر اندک است و حتی در برخی موارد یافته‌ها با پیش‌فرض‌های محقق کاملاً متضاد است.

همچنین پایایی مصاحبه‌ها عمیقاً تحت تأثیر فرآیند کدگذاری آن‌ها است و درصد بالای توافق یا عدم توافق در کدگذاری به ترتیب نشان‌دهنده کم یا زیاد بودن پایایی مصاحبه است. به منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش حاضر از ضریب توافق درصدی (raw percent agreement) یا سنجش رابطه خام (crude association) که همخوانی بسیاری با روش سنجش پایایی بازآزمایی یا آزمون-آزمون مجدد (test-retest method) (در پژوهش‌های کمی) دارد، براساس فرمول زیر استفاده شد.

$$PAO = 2M / (n1 + n2)$$

PAO (Percentage of Agreement Observation): درصد توافق مشاهده‌شده (ضریب پایایی)

M: تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری

n1: تعداد واحدهای کدگذاری‌شده در مرحله اول

n2: تعداد واحدهای کدگذاری‌شده در مرحله دوم

از بین مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، تعداد ۶ مصاحبه به‌عنوان نمونه و برای انجام محاسبه پایایی انتخاب شد و در فاصله زمانی ۳۰ روزه در دو مرحله توسط محقق کدگذاری انجام گرفت. پس از انجام دو مرحله کدگذاری توسط محقق، کدهای شناسایی‌شده برای هر مصاحبه به‌صورت تک‌تک باهم مقایسه گردید. مبنای تعیین پایایی میزان توافق به‌دست آمده بین دو مرحله کدگذاری بود. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهای مشابه

به‌عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به‌عنوان "عدم‌توافق" مشخص گردید. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش در جدول ۵ نشان داده است.

**Table 5. Reliability of research results**

Interview	The number of codes in the first step	The number of codes in the second step	Number of agreements	Number of disagreements	Reliability percentage
1	28	31	28	3	94
2	32	35	32	3	95
3	20	24	20	4	90
4	22	27	22	5	89
5	18	21	18	3	92
6	21	26	20	7	85
Total	32.5	27.3	23.3	4.16	92

همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۲۳/۵، میانگین کدها در مرحله دوم ۲۷/۳، میانگین توافقات ۲۳/۳، میانگین عدم‌توافقات ۴/۱۶ و پایایی کل ۹۲ درصد است که با توجه به این که بالاتر از ۷۰ درصد می‌باشد، پایایی تأیید شد. به‌منظور 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 ۴ قسمت پیش‌ران‌ها، ارتباطات مثبت، اقدامات ارتباطات و پیامدها تقسیم گردید. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از مدل معادلات ساختاری و به‌طور خاص تحلیل مسیر با نرم‌افزار آماری PLS استفاده شده است. تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تکنیکی است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته) را به‌طور همزمان نشان می‌دهد. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی رابطه علیت (تأثیر) بین متغیرهای مدل مفهومی تحقیق است. در مدل ساختاری روابط علی بین عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، سرمایه اجتماعی، راهبردها و پیامدها ارائه شده است. در ابتدا برای اعتبارسنجی مدل باید از کفایت حجم نمونه که ۱۸۹ نفر بود، اطمینان حاصل شود. روش‌های مختلفی برای بررسی کفایت نمونه‌گیری وجود دارد که از جمله آن‌ها آزمون KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) می‌باشد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. از سوی دیگر، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر این که ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت (bartlett test) استفاده شد. به عبارتی با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل نمود. خروجی آزمون KMO و بارتلت در جدول ۶ ارائه شده است.

**Table 6. Results of the KMO index and Bartlett's test**

Indicator	KMO	Bartlett	Sig	df
Value	0.855	22113.89	0.0001	4525

با توجه به جدول ۶ اندازه کفایت نمونه (KMO) و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت نیز در تحلیل عاملی توسط SPSS به‌ترتیب برابر با ۰/۸۵۵ و ۰/۰۰۰۱ است که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌باشد. پس از تأیید کفایت حجم نمونه، باید پایایی و روایی بررسی گردد. آلفای کرونباخ معیاری کلاسیک برای ارزیابی پایایی و سنج‌ای 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 Werts et al. (1974) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سؤالاتشان با یکدیگر محاسبه می‌شود (همبستگی سؤالات یک متغیر در مدل). با توجه به جدول ۷ 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 هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بهتر است. (Fornell & Larcker (1981) 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 همگرایی متغیرهای تحقیق مناسب است.

**Table 7. Result of Cronbach's alpha, composite reliability, and AVE**

Variable	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE
Antecedents	0.81	0.85	0.70
Positive organizational communication	0.84	0.87	0.74
Organizational communication measures	0.85	0.88	0.72
Consequences	0.77	0.79	0.67

همچنین روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های ساختاری است. به‌زعم فورنل و لارکر، 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. با توجه به جدول ۸ 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 متغیرها است. بنابراین روایی واگرایی متغیرهای پرسش‌نامه تحقیق مورد تأیید است.

**Table 8. Result of divergent validity**

Variable	Positive		Organizational	Consequences
	Antecedents	Organizational Communication	Communication Measures	
Antecedents	0.830			
Positive organizational communication	0.310	0.849		
Organizational Communication measures	0.289	0.180	0.817	
Consequences	0.355	0.371	0.264	0.778

پس از تأیید کفایت حجم نمونه، مدل ساختاری تحقیق آزمون شده است. خروجی نرم‌افزار PLS نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است. همچنین شکل ۳ و ۴ معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد. ضرایب به‌دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶ کوچکتر باشند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، شدت اثر عوامل علی و زمینه‌ای بر سرمایه اجتماعی به ترتیب برابر با ۰/۴۵۹ و ۰/۳۷۳ می‌باشد که با توجه به مقادیر t معنادار است. همچنین شدت اثر سرمایه اجتماعی و عوامل مداخله‌گر بر راهبرها به ترتیب برابر با ۰/۵۶۴ و ۰/۴۷۶ و معنی‌دار می‌باشد و در نهایت شدت اثر عوامل راهبردها بر پیامدها نیز برابر با ۰/۷۵۰ و معنی‌دار می‌باشد.

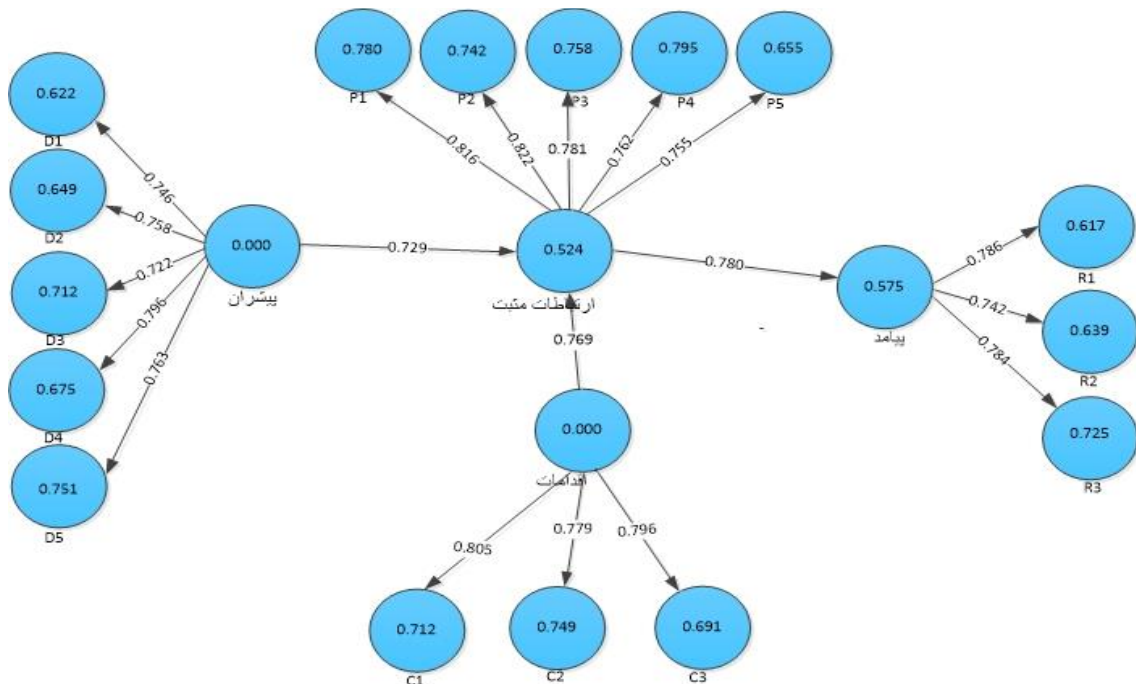


Figure 3. Structural model of research in standard mode

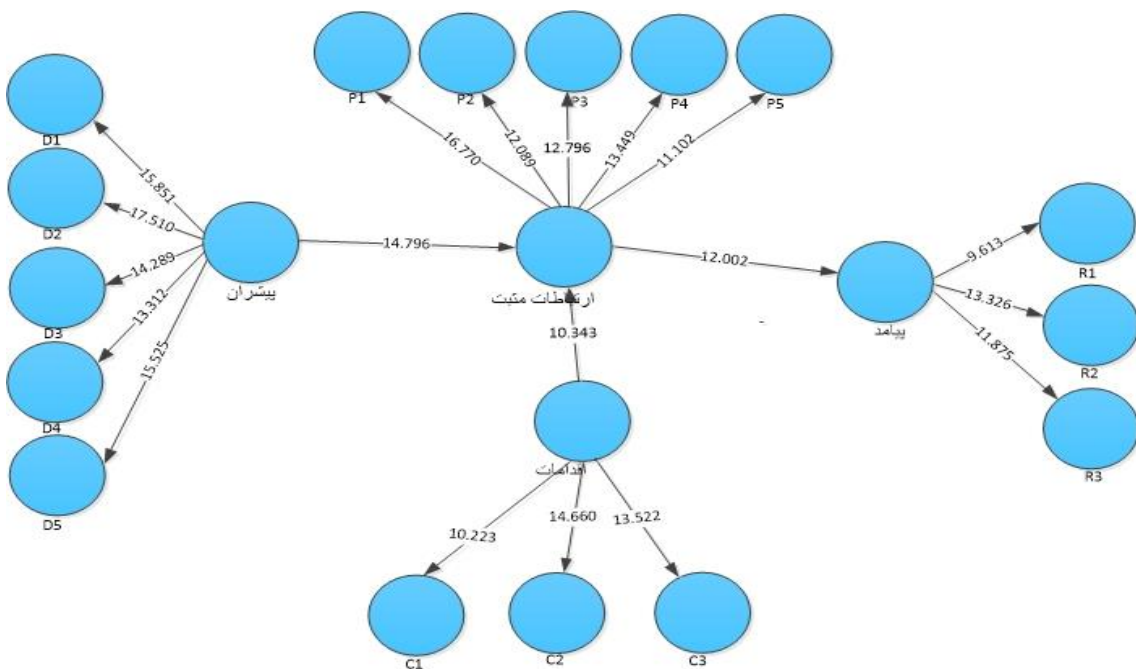


Figure 4. The research model with path coefficients

ضمناً ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل‌های معادلات ساختاری، اعداد معناداری  $t$  است. اگر مقدار آماره  $t$  خارج از بازه  $(-1/96 تا +1/96)$  قرار گیرد، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است و اگر مقدار آماره  $t$  درون این بازه قرار گیرد در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنادار نیست و فرضیه متناسب با آن رد می‌شود. شکل

شماره ۳ مدل مفهومی پژوهش را در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، کلیه ضرایب خارج از بازه قرار دارند و بنابراین تمامی آن‌ها معنادار هستند. جدول ۹ روابط بین اجزای مدل را نمایش داده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود کلیه ضرایب مسیر معنادار هستند و بنابراین روابط تعریف‌شده در مدل تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرند.

**Table 9. Hypothesis test results**

Path		Path Coefficient	t-Value	Result
Antecedents	Positive Communication	0.729	14.796	Accepted
Communication Measures	Positive Communication	0.769	10.343	Accepted
Positive Communication	Consequences	0.780	12.002	Accepted

همچنین برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. با توجه به نمودار نتایج تحقیق، مقادیر ضریب تعیین برای متغیر ارتباطات مثبت مقدار ۰/۵۲۴ و برای متغیر پیامدها ۰/۵۷۵ است که همگی بالای ۰/۳۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد. ضمناً معیار آزمون کیفیت مدل ساختاری ( $Q^2$ ) توسط Stone & Geysler (1975) برای قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شد. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل‌قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند (Davari & Rezazadeh, 2014). (Hensler et al. (2009). در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند (Davari & Rezazadeh, 2014). با توجه به جدول ۱۰ و مقادیر افزونگی یا ضریب تغییرات شاخص افزونگی (CV Red) کیفیت مدل قوی می‌باشد.

**Table 10. Red CV values**

Variable	CV Red
Positive Communication	0.30
Consequences	0.32

نهایتاً معیار GOF نیز مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است؛ بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. به‌طوری‌که میانگین 'Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و  $Ave R^2$  سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به جدول ۱۱ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۵۵ برای این مدل، نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق است.

**Table 11. Calculated amount of communality and  $R^2$**

Variable	Communality	$R^2$
Antecedents	0.55	-
Positive Organizational Communication	0.58	0.524
Organizational Communication Measures	0.60	0.575
Consequences	0.51	-
Mean	0.56	0.55
GOF	0.61	$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$



## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه قسمت مهمی از عملکرد سازمان‌ها به کیفیت ارتباطات سازمانی بستگی دارد. با توجه به این‌که سازمان‌های امروزی به سمت دانشی‌شدن پیش می‌روند و از طرفی نقش خلاقیت و نوآوری در عملکرد سازمان‌ها برجسته است، نیاز است جوی مثبت و بانشاط در سازمان حاکم باشد و ارتباطاتی مثبت و اثربخش بین کارکنان حاکم باشد تا محیط برای رشد و تعالی کارکنان فراهم شود. در بخش دولتی به دلیل این‌که کارکنان انگیزه بالایی ندارند و عمدتاً مسأله ارتباطات مؤثر در سازمان چندان جدی گرفته نمی‌شود، معمولاً کیفیت ارتباطات پایین است و جنبه‌های مثبت در آن لحاظ نمی‌شود. تاکنون در تحقیقات کمتر بحث ارتباطات مثبت در سازمان‌ها مدنظر قرار گرفته و از این‌رو این تحقیق در زمره نخستین تحقیقاتی است که به این بحث پرداخته است. با توجه به نتایج و دستاوردهای مثبت متعددی که ارتباطات مثبت به همراه دارد، به کارگیری نتایج تحقیق می‌تواند هم بر عملکرد فردی و هم عملکرد سازمانی تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد.

هدف از انجام این تحقیق ارائه الگوی ارتباطات سازمانی در راستای ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌گرا است. براساس یافته‌های تحقیق، ۵ بعد برای ارتباطات سازمانی مثبت شناسایی گردید. بعد اخلاقی به رعایت قواعد و مبانی ارزشی و دینی در ارتباطات بین‌فردی و سازمانی اشاره دارد. بعد انسانی به صمیمیت و رفتارهای نوع‌دوستانه در ارتباطات بین کارکنان اشاره دارد. همچنین بعد عملکردی به رفتارها و روحیات مثبت در رابطه با انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌پردازد. علاوه بر این بعد پرورشی شامل اقدامات و رفتارهای مثبت ارتباطی است که منجر به رشد و توسعه افراد سازمانی می‌شود. نهایتاً 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 (Dirzyte & Patapas (2022 سازگار است و کلیه مؤلفه‌های آن را دربر می‌گیرد. همچنین (Pan et al. (2018 به ویژگی‌های شخصیتی و شغلی در پژوهش خود اشاره کرده‌اند که با ابعاد عملکردی، انسانی و اخلاقی در این تحقیق سازگار است. ضمناً کلیه مؤلفه‌های مطرح توسط (Kazemi (2019) Luthans برای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در الگوی این تحقیق گنجانده شده است. نهایتاً یافته‌های تحقیق (Kazemi et al. (2019) 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 راهبردها و اقدامات برای ارتقای ارتباطات مثبت سازمانی شناسایی گردید. این راهبردها شامل سه دسته راهبردهای تسهیل‌گر، تعدیل‌گر و بسترساز هستند. راهبردهای تسهیل‌گر مربوط به اقداماتی است که به منظور فراهم کردن شرایط ساختاری و کارایی ارتباطات مورد استفاده قرار می‌گیرند. راهبردهای تعدیل‌گر مربوط به جنبه‌های انسانی و اجتماعی فرآیند ارتباطات است و تلاش دارد اقداماتی اثربخش در جهت فراهم کردن محیط اجتماعی مطلوب در سازمان انجام دهد. نهایتاً 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 انجام‌گرفته سازگار است. در تحقیق (Stranzl et al. (2021 اهمیت شفافیت ارتباطات تأییدشده که در این تحقیق نیز، شفافیت در بین اقدامات تسهیل‌گر و در جهت کارایی ارتباطات قرار دارد. همچنین یافته‌های تحقیق (Ramadanty & Martinus (2016 بر اهمیت جو ارتباطی و ارتباطات غیرکلامی تأکید داشت که در این تحقیق نیز در بین اقدامات تعدیل‌گر و بسترساز به این اقدامات اشاره شده است. (Jo & Shim (2005 نیز در مدیریت ارتباطات به سه مؤلفه ارتباط مستقیم، ارتباطات همدلانه، ارتباطات انتقال معنی اشاره داشتند که در این تحقیق این ۳ مؤلفه در اقدامات تعریف‌شده لحاظ شده است. ارتباط مستقیم بیشتر در اقدامات تسهیل‌گر، ارتباطات همدلانه در اقدامات تعدیل‌گر و ارتباطات انتقال معنی در اقدامات بسترساز مدنظر قرار گرفته است. (Yildirim (2014 نیز بر سه جنبه ارتباط با همکاران، ارتباط با مدیران و سیاست‌های ارتباطی سازمانی اشاره

کردند که در این پژوهش نیز در بین اقدامات تعریف‌شده این ۳ جنبه لحاظ شده است. همچنین نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق (Yazdanshenas 2015) همراستا است و تمامی مؤلفه‌های آن را پوشش می‌دهد. در الگوی تحقیق، پیشران‌ها و پیامدهای ارتباطات مثبت سازمانی گنجانده شده است. پیشران‌ها مربوط به محرک‌هایی هستند که باعث می‌شود ارتباطات سازمانی مثبت ضرورت پیدا کند. همچنین پیامدهای ارتباطات سازمانی مثبت هم در سطح فردی و هم سازمانی نمود پیدا می‌کند. در مجموع براساس آنچه در این تحقیق حاصل شد، ارتباطات سازمانی مثبت‌گرا پدیده‌ای پیچیده با ماهیت چندبعدی است که برای ارتقای آن باید مجموعه‌ای از عوامل و راهبردها در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی، رابطه ارتباطات مثبت سازمانی با سایر متغیرهای سازمانی مانند سکوت سازمانی، نشاط سازمانی، جو سازمانی و ... بررسی گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی موانع پیاده‌سازی اقدامات و راهبردهای تعریف‌شده برای ارتباطات سازمانی مثبت در سازمان‌های دولتی بررسی گردد. مهم‌ترین محدودیت تحقیق این است که نتایج تحقیق مربوط به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بوده و قابل تعمیم به دیگر سازمان‌ها نیست. همچنین دیگر محدودیت این است که یافته‌های پژوهش عمدتاً مبتنی بر قضاوت‌ها و دیدگاه‌های ذهنی افراد است و جنبه‌های میدانی و اجرایی در آن کمتر لحاظ شده است.

پیشنهادات کاربردی تحقیق بدین شکل می‌باشد؛ ۱- زمینه ارتباطات چهره به چهره بین کارکنان و بین مدیران و کارکنان در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات از طریق برگزاری جلسات، کارهای گروهی و تیمی، برگزاری برنامه‌های تفریحی و ... فراهم گردد تا پیوند عاطفی بین افراد تقویت گردد. ۲- پیشنهاد می‌گردد مسیرها و کانال‌های ارتباط رسمی و غیررسمی بین کارکنان و همچنین بین کارکنان و مدیران در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات ایجاد گردد تا آن‌ها بتوانند بدون واسطه و البته به شکل مدیریت‌شده باهم ارتباط داشته باشند. ۳- پیشنهاد می‌گردد زمینه‌های بروز تعارض و تخصص بین افراد سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات شناسایی شده و نسبت به رفع آن‌ها اقدام گردد. ۴- پیشنهاد می‌گردد نسبت به کاهش بوروکراسی و سلسله مراتب سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به منظور تسهیل ارتباطات بین افراد اقدام گردد. ۵- پیشنهاد می‌گردد نسبت به برگزاری دوره آموزشی مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات اقدام گردد. ۶- پیشنهاد می‌گردد از ابزار رسانه و شبکه‌های اجتماعی به منظور گسترش تعاملات بین افراد سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات استفاده گردد. ۷- پیشنهاد می‌گردد با ترسیم چشم انداز و اهداف مشترک سازمانی و نهادینه کردن آن بین کارکنان در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، زمینه تقویت انسجام و همبستگی بین افراد فراهم گردد. ۸- پیشنهاد می‌گردد با انجام برنامه‌های فرهنگی زمینه تقویت معنویت در بین کارکنان و مدیران در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات فراهم گردد. ۹- پیشنهاد می‌گردد مدیران در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات خود الگوی بروز رفتارها و روابط مثبت باشند و کارکنان را تشویق به تقلید از خود کنند. ۱۰- پیشنهاد می‌گردد سطح اعتماد بین کارکنان و همچنین بین کارکنان و مدیران در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات با انجام برنامه‌های مختلف تقویت گردد.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند تا از کلیه خبرگان شرکت‌کننده در این پژوهش تشکر و قدردانی نمایند.

## تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Aka, U. A., & Juliet, E. G. (2018). Impact of organizational communication processes on employees' performance: A case of selected civil service ministries in Bayelsa State. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 5(1), 114-120.
- Arabi, F., Farhangi, A. A., & Seyedjavadin, S. R. (2016). Interactive model of organizational communication strategies and human resource strategies with performance. *Strategic Management Research Quarterly*, 23(64), 73-97. (Persian) [Dor:20.1001.1.22285067.1396.23.64.4.3](https://doi.org/10.22285067.1396.23.64.4.3)
- Arizi, H. R., & Barati, H. (2019). The role of positive emotions during working life in determining job satisfaction according to cognitive-motivational mediators: A longitudinal study. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(1), 1-26. (Persian) <https://doi.org/10.22055/JIOPS.2020.33960.1191>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Browning, L., Morris, G. H., & Kee, K. F. (2011). *The role of communication in positive organizational scholarship. the oxford handbook of positive organizational scholarship*. USA: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0042>
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization. (Persian) <https://www.gisoom.com/book/11097132>
- Dirzyte, A., & Patapas, A. (2022). Positive organizational practices, life satisfaction, and psychological capital in the public and private sectors. *Sustainability*, 14(1), 488. <https://doi.org/10.3390/su14010488>
- Faqihi, A., & Alizadeh Thani, M. (2005). Validity in qualitative research. *Organizational Culture Management*, 3(2), 5-19. (Persian) [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_14228.html?lang=fa](https://jomc.ut.ac.ir/article_14228.html?lang=fa)
- Farzundeh Dehkordi, L., & Mehtri Arani, M. (2012). *The importance of organizational communication*. The First Internal Conference on Management and Accounting, Islamic Azad University, Nazanz Branch, Isfahan, Iran. (Persian) <https://civilica.com/doc/267607/>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation modeling with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ghatezadeh, A. M. (2018). Effectiveness of positive thinking skill training on professional ethics and job satisfaction of employees. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 6(2), 123-138. (Persian) <https://doi.org/10.22055/jiops.2019.30675.1139>
- Gomar, M., & Islambolchi, A. (2021). Investigating the role of positive organizational behavior on the committed behavior of employees with the mediating role of occupational self-empowerment behaviors in Hamedan Municipality. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(52), 1-24. (Persian) <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/656>
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Mustafa El Qadri, Z., & Prajogo, W. (2020). The influence of organizational justice and positive organizational behavior: Systematic review and call for future research. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(1), 67-84. <https://doi.org/10.32861/jssr.61.67.84>

- Hayavi, G., & Karami, J. (2022). The effect of perceived organizational support on job satisfaction and organizational citizenship behavior with the mediation of psychological capital. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 83-94. (Persian) <https://doi.org/10.22055/JIOPS.2022.39467.1263>
- Hensler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least square path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277-280. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.02.012>
- Kazemi, S., Ataei, M., Mahdavi, A. M., & Sayeh Miri, K. (2019). Positive organizational behavior model in government organizations and their prioritization with emphasis on Iranian islamic values. *Scientific Research Journal of Ilam University of Medical Sciences*, 28(1), 100-111. (Persian) <https://doi.org/10.29252/sjimu.28.1.100>
- Lovell, D., Dolamore, S., & Collins, H. (2021). Examining public organization communication misalignments during COVID-19 through the lens of higher education. *Administration & Society*, 0(0), 1-36. <https://doi.org/10.1177/00953997211026949>
- Luthans, F. (2002). The need for the meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Malekian, N., & Alipour, R. (2012). The role of electronic communication on the organizational communication process. *Media Studies*, 7(18), 109-120. (Persian) [https://mediastudies.srbiau.ac.ir/article\\_4263.html](https://mediastudies.srbiau.ac.ir/article_4263.html)
- Mikkelsen, A. C., & Hesse, C. (2020). Conceptualizing and validating organizational communication patterns and their associations with employee outcomes. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 287-312. <https://doi.org/10.1177/2329488420932299>.
- Moradi, M., Hafizi, P., & Toure, N. (2014). The relationship between ethical principles and effective organizational communication. *The Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(2), 29-38. (Persian) [dor:20.1001.1.22517634.1394.10.2.4.7](https://doi.org/10.22517634.1394.10.2.4.7)
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.56>
- 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(1), 39-78. (Persian) [dor:20.1001.1.24763012.1400.12.39.5.2](https://doi.org/10.24763012.1400.12.39.5.2)
- Nastizaei, N., Janabadi, H., & Nowrozi, R. (2016). The relationship between positive organizational behavior and organizational citizenship behavior and the quality of work life of academic staff members. *Iranian Work Health Journal*, 14(3), 164-177. (Persian) <https://ioh.iums.ac.ir/article-1-1674-en.html>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. England: Pearson new international edition.
- Pan, X. (2008). *An empirical study on the positive organizational behavior of the employees in the manufacturing enterprises*. Doctoral, Dissertation of Southwestern University, Georgetown, Texas, United States.

- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77-86. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i1.3490>
- Rozban, F., Damghanian, H., Farhani, A. A., & Rastgar, A. A. (2018). Extracting the organizational communication management model in the context of virtual social networks. *Quarterly Journal of the Iranian Association for Cultural and Communication Studies*, 15(54), 103-126. (Persian) <https://doi.org/10.22034/jcsc.2019.35584>
- Sadia, A., Salleh, M. B., Kadir, A. Z., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 93-100. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v2i2.35>
- Salehi Sedkiani, J., & Sadafy Mousavi, S. (2017). The relationship between organizational justice and positive organizational behavior and job enthusiasm from the perspective of faculty members of Zahedan University of Medical Sciences. *Human Resource Management and Support Development Quarterly*, 13(50), 25-42. (Persian) <https://magiran.com/p2031904>
- Shehzad, H. M. F., Ibrahim, R., Mohamed Khaidzir, K. A., Alrefai, N., Chweya, R. K., ... & Abbas Hassan, O. H. (2022). A literature review of technology adoption theories and acceptance models for novelty in building information modeling. *Journal of Information Technology Management*, 14(Special Issue: 5th International Conference of Reliable Information and Communication Technology (IRICT 2020)), 83-113. <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.84886>
- Shonubi, O. A., Abdullah, N., Hashim, R., & Hamid, N. A. (2016). Psychological influence of oraganizational communication on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Human Capital Development*, 9(1), 1-10. <https://jhcd.utem.edu.my/jhcd/article/view/1981>
- Stone, M., and Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147. <http://links.jstor.org/sici?sici=0035-9246%281974%2936%3A2%3C111%3ACCAAOS%3E2.0.CO%3B2-W>
- 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. <https://doi.org/10.30658/jicrcr.4.2.4>
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Joreskog, K. G. (1974). Intra class reliability estimates; Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 177-190. <https://doi.org/10.1177/001316447403400104>
- Yazdanshenas, M. (2015). The role of positive organizational behavior in the relationship between transformational leadership and pessimism of employees. *Journal of Positive Psychology*, 2(1), 1-18. (Persian) <https://doi.org/10.22108/PPLS.2017.21293>
- Yildirim, O. (2014). The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: Research findings. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.124>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behaviour in the workplace: The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., ... & 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. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>
- Zulkifli, N., & Ali, K. B. (2017). Accentuating the positive organizational behavior and work engagement concepts towards job performance quality of public staff. *Humanities & Social Science Reviews*, 5(2), 134-140. <https://doi.org/10.18510/hssr.2017.529>