

# استخراج مدل مدیریت ارتباطات سازمانی در بستر شبکه‌های اجتماعی مجازی

فرناز روزبان<sup>۱</sup>، حسین دامغانیان<sup>۲</sup>، علی‌اکبر فرهنگی<sup>۳</sup>، عباس‌علی رستگار<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۱۸، تاریخ تایید: ۹۷/۱۰/۴

## چکیده

محققین زیادی بر اهمیت ارتباطات سازمانی تأکید داشته‌اند و این مفهوم در حوزه‌های مختلف بررسی شده است. در سال‌های اخیر، ظهور و افزایش علاقه‌مندی به شبکه‌های اجتماعی، ارتباطات سازمانی را به عرصه جدیدی وارد نموده است. در مطالعه حاضر، با تمرکز به نقش شبکه‌های اجتماعی در برهم زدن ارتباطات سنتی در سازمان‌های دولتی، مدلی در زمینه مدیریت ارتباطات ارائه شده است. نخست با نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌های فردی انجام شد. مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم به کمک نرم‌افزار مکس کیودی‌ای تحلیل شد. شش مضمون، ارتباطات سازمانی اثربخش، سرمایه شناختی، سرمایه ارتباطی، تقویت ارتباطات گروهی، تقویت ارتباطات بین فردی و اختلال در ارتباطات احصا گردید که جمعاً ۲۵ مفهوم به دست آمد؛ سپس به کمک خبرگان، به روش دلفی، مدل استخراج گردید. این مدل نه تنها مبنایی برای شناخت ارتباطات و مدیریت ارتباطات مبتنی بر رسانه است، بلکه تا حد زیادی در ساخت نرم‌افزارهای ارتباطی داخلی سازمان‌ها را یاری می‌کند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت ارتباطات سازمانی؛ شبکه‌های اجتماعی مجازی؛ ارتباطات درون سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت رفتار، گروه مدیریت، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول) f.roozban@semnan.ac.ir

<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت رفتار، گروه مدیریت، دانشگاه سمنان hdamghanian@semnan.ac.ir

<sup>۳</sup> استاد گروه ارتباطات و رسانه، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران dr\_aafarhangi@yahoo.com

<sup>۴</sup> دانشیار مدیریت رفتار، گروه مدیریت، دانشگاه سمنان a\_rastgar\_2005@yahoo.com

## مقدمه

دنیای مجازی در عصر امروز، واسطی برای برقراری ارتباطات، تسهیم ایده‌ها و عواطف، اطلاع‌دهی و... فراهم ساخته است و این اقدامات، با چنان روند رو به رشدی ادامه می‌یابد که به جرأت می‌توان بیان کرد اینترنت و شبکه‌های اجتماعی جدید، بر تمامی ابعاد زندگی افراد در کل جهان و به تبع آن در ایران اثرگذار بوده است. ازدواج‌های اینترنتی (برات و عرفان، ۱۳۹۱)، هویت اجتماعی (نوابخش و همکاران، ۱۳۹۲)، صادرات (طیبی و همکاران، ۱۳۸۶)، مذاکرات (Clark & Delia، ۱۹۷۹، Ruben، ۱۹۷۶، Spitzberg & Hecht، ۱۹۸۴، Wiemann، ۱۹۷۷)، اثرگذاری بر جنبش‌های اجتماعی جهان (رسولی، غفوریان تبریزی، ۱۳۹۵)، تغییر قصد و نیت مخاطب (Namkoong, Nah, Record, Van Stee، ۲۰۱۸) و... نمونه‌هایی محدود از اثرات شبکه‌های اجتماعی است.

این روند سازمان‌ها را وادار به توجه به نحوه ارائه خدمت و ارتباط با مشتریان داخلی و خارجی کرده است. در عصر تکنولوژی و ارتباطات، سازمان‌ها چاره‌ای ندارند جز آنکه به سمت ارتباطات الکترونیکی و مجازی حرکت کنند و یا حداقل به آن توجه داشته و زمینه‌های آن را فراهم آورند. جدای از نتایج و آثار مثبت فناوری اطلاعات و اینترنت، به کارگیری این ابزارها ابعاد منفی زیادی نیز دارد که در صورت عدم آشنایی با آنها می‌تواند تأثیرات نامطلوبی بر جوامع کاری بگذارد، به خصوص در حوزه ارتباطات داخلی سازمان که جنبه مغفول‌مانده مطالعات شبکه‌های اجتماعی است. در این میان، شبکه‌های اجتماعی مجازی، ابزاری برای برقراری ارتباطات غیر رسمی فراهم ساخته، اما چه مؤلفه‌های ارتباطی در این بستر نوین وجود دارد؟ شبکه‌های اجتماعی مجازی، یکی از ابزارهایی است که میزان استفاده از آنها روزبه‌روز در حال افزایش است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵) و فضایی فراهم نموده‌اند که ارتباطات، به شکل الکترونیکی به صورت شبانه‌روزی، مستمر و با ثبت پیشینه برقرار می‌شود. در حقیقت ارزش ارتباطات الکترونیکی، دسترسی سریع‌تر آن به اطلاعات نیست، بلکه توانایی آن برای تسهیل ارتباطات و ایجاد تفکر برتر است (ملکیان، علی‌پور، ۱۳۹۱) که می‌تواند نه تنها بر ارتباطات واقعی بین فردی، بلکه بر کل سازمان تأثیرگذار باشد. رفتارهای دیجیتالی در سازمان‌ها جایگاه خود را یافته‌اند، حتی بدرفتاری‌های سازمانی مانند نامه‌های سرگشاده، شایعه‌ها، تخریب شخصیت و زد و بندها در محیط مجازی، کمتر از محیط حقیقی نیست، اما این رفتارها بدون هیچ مدیریت و نظارت از سوی سازمان‌های ذیربطشان رخ می‌دهد و این حوزه، نیازمند نگاه جدی مدیران برای بهره‌برداری است. مطالعات این حوزه، تاحدی در روشنگری اهمیت ارتباطات مجازی راهگشاست. از سوی دیگر؛ شرایط و میزان استفاده از این شبکه‌ها در کشورها و صنایع متفاوت، به دلیل فرهنگ و ابزارهای رایج یکسان نیست. مراکز آماری رسمی عدد مشخصی را برای کاربران

شبکه‌های اجتماعی به‌طور کلی و یا به تفکیک اعلام نکرده‌اند. آمارهای رسمی داخلی تعداد کاربران رسانه‌های اجتماعی را به‌صورت حدودی تخمین زده‌اند، به‌عنوان مثال وزیر ارتباطات ایران تعداد کاربران تلگرام را به‌تنهایی ۱۴ میلیون تخمین زده است (پایگاه خبری انتخاب، ۱۳۹۴) که نشان از استقبال زیاد افراد از شبکه اجتماعی دارد، هرچند این آمارها روزانه تغییر می‌کنند؛ اما نمی‌توان میزان استفاده و علاقه کاربران ایرانی به شبکه‌های اجتماعی را منکر شد. آخرین آمار اعلامی مرکز آمار ایران (۱۳۹۴) در خصوص گذران وقت، اطلاعات جالب توجهی ارائه داده است؛ طبق گزارش‌های خود اظهاری افراد، به‌طور متوسط ۲ ساعت و ۱۵ دقیقه وقت افراد به رسانه‌ها اختصاص می‌یابد که در تعریف آن رسانه‌های اجتماعی نیز قرار دارد و این رقم تا حدودی با عدد ۲ ساعت و ۴۶ دقیقه زمان کار و فعالیت‌های شغلی رقابت می‌کند. همه این آمارها در شرایطی است که نرخ صرف زمان برای رسانه‌های اجتماعی رو به افزایش گزارش شده است. به‌طور کلی، این آمارها نشان از تحول ارتباطات افراد طی سال‌های اخیر دارد. این در حالی است که غالب سازمان‌های کشور ما، به‌خصوص سازمان‌های دولتی، با بی‌توجهی و بعضاً انکار تأثیرپذیری از شبکه‌های اجتماعی، همواره سعی در چشم‌پوشی از وجود آنها داشته که به جرأت می‌توان گفت موفق نبوده است و ارتباطات مجازی با افزایش تعداد کاربران در شبکه‌های اجتماعی گسترش می‌یابد. مسئله اصلی آنجا نمایان می‌شود که کارکنان اداری، مسیرهای ارتباطی غیر رسمی را بر کانال ارتباط رسمی برای تبادل اطلاعات ترجیح می‌دهند (jo & shim، ۲۰۰۵)، لذا نمی‌توان به این آمارها و اطلاعات بی‌اعتنا بود و نیاز به مطالعه در زمینه مؤلفه‌ها و مدل‌های ارتباطی موجود در این راستا ضروری می‌نمود. سالهاست که سازمان‌های دولتی و خصوصی از بسیاری سامانه‌های اداری و اتوماسیون و نرم‌افزارهای مدیریت و غیره بهره می‌گیرند، اما هیچ‌یک، یارای رقابت با شبکه‌های اجتماعی در برقراری ارتباط و مدیریت ارتباطات را نداشته‌اند. نخست ضروری است مدل موجود و مؤلفه‌های فعلی ارتباطی در شبکه‌های اجتماعی شناسایی شود؛ در ادبیات مبحث ارتباطات، ارتباطات سازمانی با جزییات از وجوه مختلف بررسی شده است که به‌طور کلی می‌توان آنها را به سه دسته، تقسیم نمود (Yildirim، ۲۰۱۴)؛ ۱- ارتباطات با همکاران، ۲- ارتباطات با مدیران، ۳- خط‌مشی‌های ارتباطات سازمانی. با توجه به آنکه در دو حوزه ابتدایی، مطالعات بسیاری وجود دارد، جای خالی مطالعات در حوزه سوم احساس می‌شود، لذا در این مطالعه بر مدیریت ارتباطات سازمانی - که در گروه سوم جای دارد - تمرکز شده است. در این مطالعه، سعی بر آن شده است که نه‌تنها خلاء مطالعات در این زمینه پوشش داده شود، بلکه مدلی در زمینه مدیریت ارتباطات سازمان ارائه گردد؛ چراکه مدیریت ارتباطات در حال حاضر برای کسب و کار، بسیار مهم و حیاتی است. با تکامل، توسعه و دستیابی به اهداف شغلی کارکنان مرتبط و تأثیرگذار است و همچنین در موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیکش و در نوع جدید خود به

سبک الکترونیکی جاری و ساری است؛ این مطالعه می‌تواند چارچوب آغازین برای مطالعات نظام‌مند علمی در سازمان‌های کشور در این حوزه باشد.

### مبانی نظری و پیشینه

ارتباطات فرآیند تکوین معناست و تکوین معنا در گرو فهم و به اشتراک گذاشتن آن است. به یقین می‌توان بیان نمود بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت، لذا ارتباطات مهم‌ترین رکن پدیدارشدن سازمان‌هاست؛ چراکه تار و پود سازمان‌ها را به هم پیوند می‌زند. ارتباطات سازمانی، فرآیندی است که به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان‌های مختلف در داخل و خارج سازمان راه‌اندازی می‌کنند که در آن، ارتباط، ناظر به روابط کاری کارکنان درون یک سازمان می‌باشد و مدیریت ارتباطات سازمانی، مدیریت این فرآیند است. درمقایسه مدیریت ارتباطات سازمانی با روابط عمومی باید بیان داشت، روابط عمومی و یا حوزه مدیریت روابط، بر دامنه وسیع‌تری از ارتباطات سطحی‌تر اشاره می‌کند، در حالی که ارتباطات تکنیکی‌تر، عمیق‌تر و متمرکزتر است. شاید عبارت روابط مفید یا سودآور<sup>۱</sup> توصیف نزدیکی برای ارتباطات در سازمان باشد. در اصل باید این‌گونه بیان نمود که مدیریت ارتباطات سازمانی علاوه بر فهم مشترک، به دنبال ایجاد روابط بلندمدت هم هست (Calin Gura, ۲۰۰۸).

ارتباطات باید مؤثر باشد. بدون ارتباطات مؤثر و باز در تمامی سطوح، سازمان برای رسیدن به اهداف و اوج عملکرد خود دست و پا خواهد زد (Martin, ۲۰۱۳). ارتباطات مؤثر موجب افزایش کارایی، اثربخشی و کیفیت کار نیروی انسانی می‌گردد و برعکس ارتباطات غیرمؤثر، خستگی جسمانی و ناکامی عاطفی را به دنبال داشته و حتی تحلیل رفتگی شغلی را به همراه می‌آورد (امین شایان جهرمی و همکاران، ۱۳۹۳). در این میان، شبکه‌های اجتماعی در کنار راه‌های ارتباطی رسمی و غیر رسمی موجود قرار گرفته و نقشی بی‌بدیل ایفا می‌کند. ارتباطاتی که اختیاری و برهم زنده ساختار رسمی سازمان است. نتایج مطالعات در زمینه ارتباطات سازمانی نشان داده‌اند که ارتباطات دلخواه کارکنان، رضایت شغلی و عملکرد کاری آنان را افزایش می‌دهد (Ainspan & Dell, ۲۰۰۰) و همچنین منتج به موفقیت سازمان می‌گردد (Baskin et al., ۱۹۹۶). اهمیت ارتباطات مؤثر، بدان دلیل است که انجام وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل را برای مدیران تسهیل می‌کند و همچنین مدیران را در تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان یاری می‌رساند (رضاییان، ۱۳۷۶). در سازمان‌ها، ارتباطات فرآیندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام است. استقرار شبکه‌های ارتباطی مؤثر و توسعه مجاری ارتباطی در میان واحدهای گوناگون سازمان از وظایف مهم

<sup>۱</sup> profitable relation

مدیران است. ارتباطات سازمانی با ظهور فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی، به کلی دستخوش تغییر و تحول شده است و موج روزافزون بهره‌گیری از فناوری، طی سالیان اخیر کشور ایران را نیز در بر گرفته و تا به آنجا پیش رفته که بسیاری از سازمان‌ها متوجه نقش فناوری‌ها و تکنولوژی‌های غیررسمی شده‌اند. بر اساس نظر (Modaff et al., ۲۰۰۷) ارتباطات سازمانی، به‌عنوان فرآیند خلق، تبادل، تفسیر (چه صحیح چه غلط) و ذخیره‌کردن پیام‌ها درون یک سیستم از روابط انسانی است.

اشتیاق انسان اجتماعی به برقراری ارتباط، وی را به سمت ارتباطات لحظه ای، برخط و مستمر کشانده که برخلاف محیط کار سنتی که مدیران و کارمندان به صورت رودررو ارتباط برقرار می‌کردند، هم اکنون محیط کار پراکنده در زمان‌ها و با زبان‌ها مختلف، به‌واسطه کامپیوتر و تکنولوژی ارتباطات سازمانی برقرار می‌گردد. ارتباطات با واسطه تکنولوژی، پایه ارتباطات شده است و در اصل مدیران و کارمندان را قادر ساخته بر اختلاف‌های زمانی، فاصله‌ای و فرهنگی پل بزنند. طی سال‌های اخیر، با ظهور گوشی‌های هوشمند و فراگیر شدن دسترسی به اینترنت، شبکه‌های اجتماعی مجازی نقشی نوین در ارتباطات سازمانی بازی می‌کنند؛ چرا که به هر فرد اجازه می‌دهد تأثیری شگرفت در جامعه داشته باشد؛ هر کارمند به صورت بالقوه می‌تواند هزاران یا حتی میلیون‌ها دنباله‌رو (فالور) داشته باشد، هر تجربه (چه خوب یا بد) برای افراد زیادی می‌تواند بازگو گردد. شبکه ارتباطی پیچیده و گسترده خارج از محدودیت‌های اداری برای هر فرد مهیاست و این نکته، شبکه‌های اجتماعی را به یک گزینه جذاب برای ارتباطات تبدیل نموده است. شبکه‌های اجتماعی این‌گونه تعریف شده‌اند: محلی که افراد می‌توانند سرگرم شوند، ارتباط برقرار کنند و در محیط اجتماعی مشارکت کنند. در حقیقت، شبکه‌های اجتماعی گروهی از نرم‌افزارهای مبتنی بر اینترنت است که بر مبنای ایدئولوژیکی و تکنولوژیکی وب دو پایه‌گذاری شده است که خلق و تبادل محتوی کاربران را محقق می‌سازد (Kaplan & Haenlein, ۲۰۱۰). در تعریفی دقیق‌تر، شبکه‌های اجتماعی، از گروه‌های عموماً فردی یا سازمانی تشکیل شده است که از طریق یک یا چند نوع وابستگی به هم متصل‌اند و در بستر یک جامعه اطلاعاتی پیچیده، کارکرد مؤثر شبکه همگرا را تصویر می‌کنند و موفقیت و محبوبیت روزافزون آنها به دلیل داشتن رنگ و بوی اجتماعی است (رحمان زاده، ۱۳۸۹). در حقیقت، ویژگی بارز شبکه‌های اجتماعی، انعطاف‌پذیری و سهولت و سادگی کاربرد آنهاست.

در اصل باید پذیرفت سازمان‌ها باید رویکرد جدیدی به ارتباطات سازمانی داشته باشند. این در شرایطی است که شبکه‌های اجتماعی می‌تواند ابزار مناسبی برای سازماندهی به ارتباطات باشد (Badeaa, ۲۰۱۴) یا در اصل برای مدیریت ارتباطات سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. اهداف ارتباطی، همگن کردن کنش‌ها و اندیشه‌هاست، لذا معنی آن در خود انسان نهفته است،

نه صرفاً در کلمات و واژه‌ها و از آنجا که انسان نیازمند ایجاد ارتباط در سازمان‌هاست، از این رو مدیریت ارتباط، به معنی تقویت زبان مشترک است (عبیری، ۱۳۸۳). در حقیقت باید مدیریت ارتباطات را یک فرآیند دانست؛ بر اساس نظر بوتن و هزلتون (۱۹۸۹)، مدیریت ارتباطات، یک رشته ارتباطات کاربردی است (Hazleton & Botan, ۱۹۸۹). واتسون و زرفاس (۲۰۱۰) مدعی اند که مدیریت ارتباطات دو وجه دارد، از یک سو، مربوط به مدیریت ارتباطات سازمانی است، به این معنا که اساساً مسئله شروع فرآیندهای ارتباطی، با هدف انتقال دیدگاه شرکت و تأثیرگذاری بر ذینفعان است. علاوه بر این، اهداف بنیادی ایجاد ارزش باید پشتیبانی شود، مانند افزایشی در ارقام فروش، یا به زبان دیگر، کاهش هزینه‌ها. از سوی دیگر، مدیریت ارتباطات، ذی‌نفعان مربوطه و پروسه‌های ارتباطی در داخل سازمان و در محیط سازمانی را نظارت می‌کند، به زبان ساده تر باید گفت، هدف کلی آن، بهبودی در استراتژی‌های کاری و نهایتاً سود سازمان است (Watson & Zerfass, ۲۰۱۱).

درگیری افراد در طراحی، تدوین و ویرایش محتوی در شبکه‌های اجتماعی، در جامعه، محیطی تعاملی و پویا به وجود می‌آورد که حس توانمندی را ارتقا می‌دهد. جای تعجب ندارد اگر کارکنان نیز از این ابزار برای ارتباطات سازمانی خود نیز بهره جویند. بر اساس نظر اسمیت (۲۰۱۲) فرآیند تعاملی در محیط مجازی به کاربران اجازه می‌دهد ارتباط برقرار کنند، اجتماعی شوند (معاشرت کنند)، ایمیل، عکس، مستندات، فیلم و فایل‌های صوتی به اشتراک بگذارند و این کار را به طرق مختلفی انجام دهند.

سدبا و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه خود، در حوزه ارتباطات داخلی سازمان تأکید نمودند جریان ارتباطات مؤثر در سازمان، پیوندهای محکم میان مدیران و کارکنان را توسعه می‌دهد، پس از آن کارکنان اعتماد به نفس پیدا می‌کنند که آنها را مولدتر می‌کند. اهمیت ارتباطات سازمانی تا به آنجاست که بر متغیرهای پر اهمیت سازمانی نیز اثرگذار است. کارناجز و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله خود اذعان داشتند ارتباطات داخلی سازمان و ارتباطات با سرپرست روابط در محیط کاری را با معنا و با ارزش می‌کند و سهم زیادی در توسعه و حفظ تعهد شغلی بهینه کارکنان دارد. در زمینه مدیریت ارتباطات سازمانی می‌توان به مطالعه جو و شیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) اشاره داشت. آنها مدیریت ارتباطات را شامل سه مؤلفه می‌دانستند: ارتباط مستقیم، ارتباطات همدلانه، ارتباطات انتقال معنی. مطالعه آنها بر ارتباطات رو به بالا تأکید داشت و آنها اذعان داشتند دستورالعمل‌های مفید، توصیه‌های کمکی و تسهیم اخبار سازمان با کارکنان، روابط مدیریت و کارکنان را ارتقا می‌دهد، دستاورد دوم آنکه تعاملات بین فردی مدیر و کارمند

<sup>1</sup> Jo & Shim

می‌تواند حتی از کانال واسطه رسمی برای دادن اطلاعات به کارکنان هم مهم‌تر باشد. ارتباطات سازمانی جزء جدایی‌ناپذیر هر سازمانی است که مشخصاً از تحولات ارتباطی جدید تأثیر می‌پذیرد. شبکه‌های اجتماعی از مهم‌ترین تحولات ارتباطی عصر جدید است که خلق، انتقال و استفاده ساده اطلاعات و سرگرمی را ممکن می‌سازد.

بر اساس مطالعات کاردوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) افراد با نیاز به همدلی بالا در شبکه‌های اجتماعی دارای تعداد دوستان بیشتری هستند و در حقیقت این ویژگی پیش‌بینی‌کننده مطلوبی برای اندازه شبکه اجتماعی آنان و مشارکت؛ همچنین از سوی دیگر موقعیت آنان در شبکه‌های اجتماعی پیش‌بینی‌کننده تلاش‌های آنان برای ارتباطات همدلانه است. این مطالعه تا حدی کارکرد اجتماعی همدلی و نوع ارتباطات همدلانه در میان ارتباطات اجتماعی مجازی را تحلیل می‌کند. مطالعه یوان و فاسل<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) با هدف بررسی انتخاب شبکه‌های اجتماعی از سوی افراد بر اساس متغیرهای فرهنگ، شبکه‌ها و سایت‌هاست. در این مطالعه -که بر دو گروه دانشجویان کره‌ای و چینی انجام شده است- انتخاب شبکه اجتماعی مورد نظر، متأثر از فرهنگ دانشجویان شناسایی گردید. که این مسئله در کشور ما با وجود قومیت‌ها و خرده‌فرهنگ‌های متنوع جای تأمل دارد. شی و اوو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه خود، کلیه پژوهش‌های مرتبط با شبکه‌های اجتماعی منتشر شده طی سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۴ را مورد بررسی قرار دادند که رقمی معادل ۲۵۶۵ مقاله را شامل می‌شود و در انتها هفت عامل اصلی در خصوص شبکه‌های اجتماعی را احصا کردند: ۱- گستردگی شبکه اجتماعی پیچیده، ۲- ساختار جامعه، ۳- روابط ضعیف و قوی، ۴- سیر تکاملی شبکه‌ای اجتماعی، ۵- ساختار شبکه‌ای و روابط، ۶- مفاهیم ارزشی و استراتژی‌های سنجش و ۷- سرمایه اجتماعی.

لنگر<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) این پیش‌فرض که رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان روندی روبه‌رشد در حال تبدیل شدن به ابزار مسلم ارتباطی کارکنان شده است را بررسی کرد؛ با این سؤال که «چگونه رسانه اجتماعی ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟». نتایج مطالعه وی بر اساس یازده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران اجرایی نشان داد که رسانه اجتماعی، ارتباطات داخلی را از طریق گسترش ارتباطات بعد از زمان رسمی کاری، تحت تأثیر قرار داده است.

اُه و لارز<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) مؤلفه دیگر ارتباطی را در شبکه‌های اجتماعی بررسی نمودند. نگرانی افراد از «مدیریت تصویرپردازی» راه‌های جذب حمایت اجتماعی در شبکه‌های اجتماعی را

<sup>1</sup> Kardos et al.

<sup>2</sup> Yuan & Fussell

<sup>3</sup> Shiau et al.

<sup>4</sup> Langer

<sup>5</sup> Oh & LaRose

<sup>6</sup> Impression Management

تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مؤلفه، زمانی که افراد از پیغام‌های خصوصی و یا عمومی استفاده می‌کنند، متفاوت خواهد بود. این مطالعه، بر درک ارتباطات حمایتی در شبکه‌های اجتماعی تمرکز داشت. علی حسن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به این سؤال پاسخ دادند که آیا تأثیر رسانه اجتماعی بر عملکرد شغلی بر میزان و نحوه استفاده آن استوار است؟ آنها ابعاد استفاده از رسانه اجتماعی را بر عملکرد شغلی، مرتبط، مفروض گرفتند و سعی در آزمایش آن داشتند. رسانه اجتماعی با دو کارکرد اجتماعی و شناختی، تأثیری مثبت و البته غیر مستقیم، بر عملکرد شغلی و فعالیت‌های روتین و نوآورانه داشت، هرچند استفاده لذت‌جویانه از رسانه اجتماعی، تأثیری منفی و مستقیم بر فعالیت‌های روتین دارد. پوچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) مطالعه‌ای در زمینه اینکه چگونه سازمان‌های حرفه‌ای ورزشی از رسانه اجتماعی برای ایجاد روابط بلندمدت با حامیان‌شان استفاده می‌کنند، انجام داد. این در شرایطی است که کلوپ‌های ورزشی حرفه‌ای، تجارت مهمی هستند که طرفداران بسیاری دارند. این شرایط، زمینه‌ای ایده‌آل را برای بررسی عملکرد رسانه اجتماعی در ایجاد ارتباطات قوی با طرفداران مهیا کرد.

رسانه اجتماعی ابزاری مؤثر برای سازماندهی به ارتباطات سازمانی است (Badeaa, 2014). وی با تمرکز بر کارکردهای رسانه اجتماعی در ارتباطات سازمانی، محدودیت‌ها و ریسک‌های استفاده از رسانه اجتماعی در ارتباطات سازمانی را مورد مذاقه قرار داده است. در مطالعات داخلی نیز می‌توان به چند مطالعه در سال‌های اخیر اشاره داشت که به جرأت می‌توان گفت تمرکز غالب این مطالعات در حوزه بازاریابی است. مطالعات اخیر، هر چند متوجه نقش شبکه‌های اجتماعی شده‌اند، اما از تأثیر و جایگاه آن در مدیریت ارتباطات سازمانی غافل بوده‌اند و بیشتر ارتباط با مشتری مورد نظر قرار گرفته است. در این مجال، به مرتبط‌ترین آنها اشاره خواهد شد. مطالعه خوش‌هیكل و نظافتی (۱۳۹۳) از این دسته است. آنها با در نظر گرفتن ناتوانی سازمان‌ها در پیگیری نیازهای مشتریان‌شان و شکست ابزارهایی چون مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۳</sup>، سعی در شناخت مناسب‌ترین رسانه برای توسعه ارتباط با مشتری برآمدند. نتایج مطالعه آنها شبکه‌های اجتماعی و تارنماها را مناسب‌ترین ابزار برای ارتباط با مشتری و توسعه سیستم‌های فعلی شناسایی کرد. سپهری و ریاحی (۱۳۸۹) از تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای استخراج نیازهای سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌بنیان استفاده نمودند. آنها با اشاره به محدودیت‌های بودجه و سازمانی برای خرید و پیاده‌سازی و آزمایش سیستم‌ها از تحلیل شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان راهی برای شناخت ویژگی‌های سیستم‌های

<sup>1</sup> Ali-Hassan et al.

<sup>2</sup> Poch

<sup>3</sup> CRM (customer relationship management)



مدیریت دانش بهره جستند. قابلیت اجتماعی‌سازی، خارجی‌سازی، جست‌وجو و بازیابی، حافظه تعاملی و فرادانش به‌عنوان مؤلفه‌های مورد نیاز شناسایی شد. هرچند مطالعات پراکنده، برخی مؤلفه‌های ارتباطی مانند مدیریت تصویرپردازی، تسهیم عاطفی، هویت اجتماعی و... در شبکه‌های اجتماعی مورد بررسی و شناسایی قرار داده‌اند، اما مطالعه‌ای که مدلی زیربنایی در این زمینه ارائه دهد، یافت نشد. در میان مطالعات داخلی و خارجی، جای خالی مطالعات گسترده‌تری در حوزه شبکه‌های اجتماعی احساس می‌شود، به‌خصوص مطالعاتی در حوزه مدیریت ارتباطات سازمانی که تاکنون از نظر پژوهشگران دور مانده است.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی است؛ زیرا نتایج آن منتج به ارائه مدلی می‌گردد که خلاء علمی و تئوریکی آن در مبحث ارتباطات وجود دارد و از نظر شیوه پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. در مطالعه حاضر، بر اساس هدف تحقیق، از راهبرد کیفی بهره گرفته شد. روش کیفی انتخاب شد؛ چراکه بر اساس نظر کیتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مطالعات کیفی علاقه‌مندی تئوریکی به چگونگی ادراک انسان‌ها و ترجمان فراگرد ارتباطات دارند و از سوی دیگر خلاء نظری در خصوص مدل مدیریت ارتباطات مسیر مطالعه کیفی را تأیید می‌کرد. تحقیق حاضر، حاصل درک اقبال عمومی به شبکه‌های اجتماعی و بهره‌گیری از آنها در محیط‌های کاری با درصد بالاست. لذا این پرسش در ذهن محقق نقش بست که چه مدل مدیریت ارتباطات سازمانی در بستر شبکه‌های اجتماعی در سازمان‌های ایرانی وجود دارد؟ در مطالعات کیفی، محقق در جست‌وجوی شناخت پدیده‌ها و پاسخ به چرایی‌هاست و هیچ فرضیه‌ای از پیش در ذهن ندارد، به این معنا که مطالعات پیشین در زمینه مورد مطالعه، محدود بود و پاسخی به سؤال در پیشینه و مطالعات گذشته موجود نیست؛ لذا، محققین به‌منظور شناخت و طراحی مدل، این مطالعه را انجام داده‌اند. به‌منظور تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل تم استفاده گردید. نخست، برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های فردی بهره جستند. نمونه‌گیری به روش هدفمند<sup>۲</sup> بود؛ نمونه‌گیری در پژوهش کیفی سعی در تعیین گروه‌های ویژه‌ای از مردم را دارد که دارای ویژگی‌های بوده یا در موارد مشابهی از پدیده اجتماعی مورد پژوهش زندگی می‌کنند. شرکت‌کننده، بدان دلیل انتخاب می‌شود که قادر به کشف دیدگاهی مشخص از رفتار مربوط به پژوهش است (جلالی، ۱۳۹۱). در روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی، بخشی از جامعه، بر

<sup>۱</sup> Keyton

<sup>۲</sup> Purposive

اساس قضاوت و نظر کارشناسی خود پژوهنده و یا تأیید افراد صائب، انتخاب می‌شود، با این تعریف، افرادی به‌منظور مصاحبه‌های عمیق فردی انتخاب شدند که دارای شرایط زیر باشند:

۱- از کارکنان تمام‌وقت و رسمی دارای سابقه کار حداقل ۵ سال که حداقل، دارای سطحی از تجربه باشند تا بتوانند نظری پخته در خصوص ارتباطات و نحوه استفاده از شبکه‌های اجتماعی مطرح نمایند و در کار خود از شبکه‌های اجتماعی استفاده نموده باشند.

۲- میزان استفاده بالا از شبکه‌های اجتماعی: مدیران گروه‌ها، افراد فعال طبق خود اظهاری با حداقل اختصاص ۲ ساعت زمان در روز برای شبکه‌های اجتماعی (بر اساس میانگین اظهاری شده در آمارهای مرکز آمار)، افرادی دارای گروه‌های متعدد (۵۰ مورد و بیشتر)، افراد با تعداد دنبال‌کننده (فالور) زیاد (۶۰۰۰ مورد و بیشتر).

چهار سؤال اصلی پرسیده شد که هر مصاحبه ۲۰ الی ۶۰ دقیقه به‌طول انجامید. مصاحبه‌ها تا اشیاع نظری داده‌ها ادامه یافت که این تعداد ۱۷ مورد بود. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک بهره گرفته شد. تحلیل مصاحبه‌ها توسط نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. روایی و پایایی یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفت. روایی در پژوهش‌های کیفی، معنای رایج در مطالعات کمی را ندارد و همچنین همتای آن، یعنی پایایی (که ثبات و سازگاری منطقی پاسخ‌ها را بررسی می‌کند) یا تعمیم‌پذیری در پژوهش کیفی صادق نیست؛ زیرا در پژوهش کیفی، فلسفه عقبه آن، تعمیم‌پذیری را منتفی می‌سازد. هر چند روایی و پایایی یافته‌ها در پژوهش کیفی در مراحل و گام‌های آن انجام می‌شود، اما در پژوهش حاضر، به‌منظور بررسی روایی و پایایی، سعی شد با استفاده از شیوه مقایسه مستمر و بازبینی مصاحبه‌شونده در هنگام بازبینی مقوله و بازبینی روایت پژوهش نیز توسط گروه مورد مصاحبه از یک‌سو و گروه متمایز برای تأیید صحت یافته‌های از سوی دیگر، استفاده شود. همچنین یافته‌ها، مرتباً با مشاهده پژوهشگران تطبیق داده می‌شد تا داده‌های واقعی و مرتبط با سؤالات گردآوری شود.

در انتها به‌منظور ارائه مدل به‌روشنی دلفی، از خبرگان دانشگاهی یاری گرفته شد. روش‌های وفاق یا اتفاق نظر در پژوهش‌های حوزه فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی، به‌علت پیچیدگی مسائل گسترش زیادی یافته است (علیدوستی، ۱۳۸۵). روش دلفی فرآیند ارتباطات گروهی را به‌نحوی ساخت می‌دهد که زمینه برهم کنش افرادی متخصص را به‌عنوان یک کل برای حل مسئله فراهم آورد (Finik et.al., ۱۹۸۴).

دلفی، رویکرد یا روشی نظام مند در تحقیق برای دریافت نظرات و درخواست قضاوت‌های حرفه‌ای از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است. در این راستا از گروه خبرگان دانشگاهی برای بررسی مؤلفه‌های به‌دست آمده و دسته‌بندی آنها در قالب یک مدل، نظرخواهی شد. برای انتخاب گروه خبرگان از نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند استفاده شد.

معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بوده است. وقتی میان خبرگان تجانس وجود داشته باشد، حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو توصیه شده است (Okoli & Pawlowski, ۲۰۰۴) از سوی دیگر چنانچه شرکت‌کنندگان همگن باشند، تعداد ۱۰ تا ۱۵ نمونه برای انجام دلفی کافی خواهد بود (هانگ و همکاران، ۲۰۰۸)، همچنین مانند هر مطالعه دیگری، نمونه‌گیری به عواملی مانند دسترسی به خبرگان، زمان و هزینه وابسته است. در مطالعه حاضر، ۱۰ فرد انتخاب گردید. در این راستا قیودی نیز تعیین گردید:

۱- خبرگان دانشگاهی با سابقه تحصیلات یا تحقیقات در حوزه ارتباطات

۲- آشنا به مفاهیم شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات مبتنی بر آنها

۳- داشتن سابقه فعالیت‌های علمی حداقل به مدت ۲۰ سال اخیر

بررسی مؤلفه‌ها با خبرگان پس از سه مرحله، منجر به اتفاق نظر شرکت‌کنندگان و ارائه مدل گردید. سه دور روش دلفی انجام گردید که پرسش‌های هر دور هم به روش حضوری و به شیوه الکترونیکی توزیع و جمع‌آوری شد. پس از هر بار توزیع، دو الی سه مرتبه پیگیری صورت گرفت. نخست، مؤلفه‌های استخراج‌شده ارائه گردید و در هر مرحله، میزان اثرگذاری مؤلفه‌ها بر هم و احصای مدل مورد پرسش قرار گرفت. میانگین پاسخ‌های اعضاء در دورهای پیش و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه به آگاهی پاسخگویان می‌رسید. پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان با مفاهیم ادبیات تحقیق نیز تطابق داده می‌شد. در انتها پس از سه مرحله، مدل به دست آمد که با پیشینه نظری تطبیق داده شد و همسویی آن گزارش شد.

### یافته‌های تحقیق

مصاحبه‌های انجام‌شده طی فرآیند کدگذاری، مورد تحلیل قرار گرفتند و تعداد ۶ مضمون با ۲۵ مفهوم احصا شد.

مؤلفه‌ها در قالب جدول زیر با ابعادشان مشخص شده‌اند.

جدول ۱. یافته‌های به دست آمده

ردیف	مقوله	مفهوم	تم
۱	ارتباطات سازمانی	مدیریت دانش	دریافت اطلاعات، تسهیم دانش، دریافت ایده‌ها، بیشتر شدن مباحثات کاری، مشورت با مدیران، مشورت با گروه‌های علمی، ایجاد دانش جدید، نشر اتفاقات و تصمیم‌گیری‌ها، رصد کردن پروژه‌ها، بهره‌گیری از تجربیات

## ادامه جدول ۱. یافته‌های به دست آمده

ردیف	مقوله	مفهوم	تم
		لذت	شوخی کردن، سرگرمی، جذابیت محیط مجازی، تفریح مشترک، خستگی در کردن، خشنودی از ارتباط، شغف
		کارایی	عمل‌گراتر شدن ارتباطات، کاهش هزینه‌های ارتباطات، سرعت ارتباطات، هماهنگی بهتر، سهولت برقراری ارتباطات، تسهیل ارتباطات مستمر و دوسویه، تسهیل دسترسی به هدف ارتباطی
		آوای سازمانی	انتشار مطالبات، شنیده شدن اعتراضات، راحت‌تر صحبت کردن
		تأثیرگذاری بر دیگران	نفوذ در نگرش، فشار اجتماعی، الگو شدن، فشار گروه مجازی
		بازخورد	دریافت نیازها، افزایش شناخت، دریافت گزارش
		کسب اعتبار	بهبود شهرت، نزدیک شدن به مراجع قدرت
۲	سرمایه شناختی	ارائه خود	نشان دادن توانایی‌ها و قابلیت‌ها، نشان دادن ارتباطات و مرادوات
	سرمایه ارتباطی	توسعه روابط بلندمدت	ارتباطات مستمر، ارتباطات پایدار، ارتباطات آنلاین ساده، ارتباطات زیاد
		گسترش ارتباطات بعد از زمان رسمی کاری	امکان دسترسی لحظه‌ای، محدود نبودن به زمان کاری، گسترش زمان برقراری ارتباط
		رانت ارتباطی	ارتباط با مراجع قدرت، ارتباط با افراد گزینش شده
		پل ارتباطی	کاهش تبعیض در ارتباط با افراد مختلف، امکان برقراری ارتباط بدون محدودیت جغرافیایی
		گسترش شبکه ارتباطی	ارتباط با افراد متنوع، ناهمگن شدن شبکه ارتباطی افراد، ارتباط بین فردی و گروهی زیاد
۴	تقویت ارتباطات گروهی	نیاز به همبستگی	تمایل به در ارتباط بودن، ترس از دست دادن مباحثات و خبرها، توجه به فعالیت‌های مجازی
		کاهش ارتباط‌گریزی	افزایش اعتماد به نفس در ارتباطات، کاهش ترس در مکالمات، راحت‌تر صحبت کردن
		اتحاد مجازی	کمپین، دست‌به‌یکی کردن، هماهنگی‌های مجازی، رسیدن به وحدت نظر در اثر مباحثات

## ادامه جدول ۱. یافته‌های به دست آمده

ردیف	مقوله	مفهوم	تم
۵	تقویت ارتباطات بین فردی	تساوی	از بین رفتن حس برتری، از بین رفتن تفاوت‌های ظاهری و قدرت و... شبیه هم دیده شدن، کاهش فاصله قدرت، بیان نیازهای مشابه
		همدلی	رسیدن به فهم مشترک از مشکلات کاری، صمیمیت، درک شرایط دیگران
		ارتباطات غیررسمی	ارتباطات ساده، اختیاری و بی اجبار، زبان بی تکلف
		خودگشودگی مناسب	ارزیابی از شخصیت افراد، نشان دادن بخشی از ویژگی‌های شخصیتی، برداشت از شخصیت مدیر
۶	اختلال در ارتباطات	ضعف‌های ناشی از ابزار	عدم انتقال صحیح پیام، قطعی در ارتباطات، نوشتاری بودن، حذف زبان بدن و چهره و...
		عدم اعتماد	ناشناس بودن، بی‌اطمینانی به منبع خبر، هویت مجازی
		موانع ادراکی و شناختی	سوء تفاهم، برداشت متفاوت مخاطب از پیام، برداشت‌های ناشی از پیشینه ذهنی و تجربیات متفاوت
		تعارض	درگیری، قهر کردن، توهین، جری کردن
		تصویرپردازی منفی	نقاب مجازی، نشان دادن شخصیت کاذب سانسور فردی، پنهان کردن شخصیت و حالات واقعی

## ارتباطات سازمانی اثربخش

مصاحبه شوندگان معتقد بودند به کمک شبکه‌های اجتماعی توانسته‌اند ارتباطات سازمانی خود را به گونه‌ای اثربخش مدیریت کنند. مفاهیم مدیریت دانش، افزایش لذت در ارتباطات، کارایی بیشتر ارتباطات، بهبود آوای سازمانی، تأثیرگذاری بر دیگران و بازخورد از مفاهیم شناسایی شده است. به برخی از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان می‌توان اشاره داشت. در این راستا مصاحبه‌شونده ۱۱ بیان داشت: «...ما می‌رفتیم سر دستگاه گزارش می‌خواستند رئیس می‌گفت عکس یا حتی گزارش تصویری بفرستید و به تصمیم کمکی می‌گرفت و در واقع، حضور رئیس در محل حس میشه...» یا مصاحبه‌شونده ۱۶ مدیریت دانش را این گونه بیان نموده است «...ما توی گروه رؤسای اداری، سؤال می‌پرسیم و از تجربیاتشون توی کار استفاده می‌کنیم، گاهی پیش میاد از حرف‌ها ایده هم می‌گیریم...». در راستای مؤلفه لذت، این گونه بیان شده است «...گروه دوستان داخلی هم

داریم، ولی بیشتر سعی می‌کنیم خستگی را از تن هم در بیاوریم و خوش باشیم...» و همچنین مصاحبه‌شونده ۱۳ لذت بردن از ارتباطات مجازی‌اش را این‌گونه تصویر نمود: «...نوع ارتباطات تغییر کرده، سیگاری‌ها می‌گویند ما اگر در تاریکی سیگار بکشیم به ما لذتی نمیده؛ دیدن دود بهشون لذت میده، انگار برای من هم همین‌طوره؛ دیدن ارتباط و مکالمه دیگران لذت‌بخشه، برای انسان اجتماعی دیدن این فضاها و روابط افراد لذت داره. اصلاً تشویقی برای آدم‌های افسرده است، انگار تو اجتماع است...». در ارتباطات با کارایی این‌گونه بیان شده است: «...گاهی برای هماهنگی‌های مجموعه یا تیم کاری این شبکه‌های اجتماعی خوبه، ساده‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر ارتباط برقرار می‌کنیم، تا بخواهیم برویم سر کار و هماهنگی کنیم خیلی زمان بر است...». در ارتباط با آوای سازمانی، مصاحبه‌شونده ۱۶ این‌گونه نظر داد: «مردمی که محتاط هستند یا محیط‌های کوچیک باعث میشه افراد به‌صورت پنهانی و در شبکه‌های اجتماعی ان کاری که می‌خواهند را پیاده کنند. گاهی اعتراضاتی در شبکه‌هایی که افراد معتبر در آن هستند انتقادات مطرح می‌شود. مسائلی که قبلاً اصلاً مطرح نمی‌شد...». به‌طور کلی مؤلفه‌های احصا شده در راستای افزایش هدف ارتباطات یا لذت هستند که دو بعد مهم و یا نتایج اثربخشی ارتباطاتند، به همین دلیل، این‌گونه نام‌گذاری شده‌اند.

### سرمايه شناختي

به‌کمک شبکه‌های اجتماعی افراد ارتباطات سازمانی خود را مدیریت می‌کنند، خود را ارائه می‌دهند، اعتبار کسب می‌کنند و عامدانه شهرت و اعتبار خود را در مقابل مدیران و مافوقان و همکاران افزایش می‌دهند. این‌گونه بر کسب اعتبار تأکید شده است...: «...رفتارهای مثبت هم هست. کافیه مدیر در گروه بگه سلام، هی پشت سر هم همه میگن سلام، سلام، علیک سلام و این‌گونه سعی می‌کنند خود را به مدیر نزدیک کنند، گاهی افراد مطالبی علمی می‌فرستند حتی از جای دیگه کپی می‌کنند، اما چون می‌دونه این مطالب اینجا خریدار داره، اینکار رو انجام میده. می‌خواد به‌عنوان یک فرد علمی مشهور شود، البته فرد غیرعلمی هم نیست، اما با این‌کار، بیشتر هدفش جلب توجه رئیس و می‌خواد اعتبارش رو بیشتر کنه...». در خصوص ارائه خود، بیشتر این‌گونه بیان شده است که افراد از شبکه‌های اجتماعی برای ارائه تخصص‌ها و ارتباطات خود با مراجع قدرت بهره می‌گیرند «...اینکه افراد زیادی را بشناسد، مثلاً... را می‌شناسد یا با دفتر فلانی در ارتباط است و از فضای مجازی برای نشون دادن ارتباطاتش و توانایی‌هایش استفاده می‌کند، بعضی‌ها خیلی براشون مهمه عکس با مقامات استانی یا سازمانی بگذارند و اینکه در یک جلسه با هم بوده‌اند اینجوری سعی می‌کنند ارتباطات خودشون رو نشان بدن...» و یا در این رابطه «...از بین همکاران، یه فرد داور بسکتبال بود اون‌ها عکس‌های خودش و موفقیت‌هایی که داشت و مدال‌ها و تقدیرها توی فضای مجازی می‌گذاشت. اون‌ها را دیدم یا بعضی افراد تقدیرنامه‌های مهم خودشون رو می‌گذارند که قابلیت‌هاشون رو به بقیه ثابت بکنند...».

## سرمایه ارتباطی

توسعه روابط بلندمدت، گسترش ارتباطات بعد از زمان کاری، رانت ارتباطی، پل ارتباطی و گسترش شبکه ارتباطی، از جمله مفاهیم شناسایی شده‌اند. در این راستا می‌توان به مصاحبه ۴ و احصای مفهوم پل ارتباطی اشاره داشت «... مثلاً هیچ‌کس شاید مشکلات افراد را باور نمی‌کرد، اما الان یک گروه ۳۰۰۰۰ نفره داریم که کل کارکنان مدت‌معین وزارت در آن هستند با چند معاون وزیر. الان یکی دو سالی است که با آنها از این طریق در ارتباطیم و مشکلاتمان را بیان می‌کنیم...» و در ارتباط با رانت ارتباطی این‌گونه بیان شد «... بعضی افراد که گروه‌های ... مربوط به ستاد تهران عضوند و اطلاع و اخباری که دارند در حدی است که به رانت اطلاعاتی تبدیل می‌شود و بعضاً رانت ارتباطی مثلاً به مدیر می‌داند فلانی خبرهای به‌روز و آنلاین دارد و می‌خواهد روزانه ارزش خبر بگیرد و می‌داند از طریق شبکه‌های اجتماعی با افراد خاصی در ارتباط است و پس کارمندش به واسطه این ارتباطات است که پیش مدیر جا باز می‌کند و واقعاً این وجود دارد...». به این ترتیب، به واسطه شبکه‌های اجتماعی، افراد دارای رانت‌های ارتباطی و ارتباط با افراد گزینش شده خواهند شد.

## تقویت ارتباطات گروهی

مصاحبه‌شوندگان به مفاهیمی اشاره نموده بودند که غالباً در ارتباطات گروهی معنا پیدا می‌کنند. تأمین حس نیاز به همبستگی، کاهش ارتباط گریزی و اتحاد مجازی از جمله این مؤلفه‌ها هستند. می‌توان به برخی از پاسخ‌ها در راستای شفاف‌تر شدن بحث یاری گرفت. مصاحبه‌شونده ۱۳ در خصوص تأمین حس نیاز به همبستگی این‌گونه بیان نمود «... ما انگار دنبال چیز خاصی هستیم، مدام که گوشی رو چک می‌کنیم این بی‌هدفی نیست از نظر من. ممکنه حتی چیز هرزی هم باشه یا حتی فکر خوبی نباشه، اما به هر صورت انگار دنبال چیزی هستیم که امروزه بهش می‌گویند اعتیاد آور و از این منظر بهش نگاه می‌کنند اون هم حتی دنبال چیز خاصی، اون هم این است که با بقیه در ارتباط باشه...» و یا پاسخ مصاحبه‌شونده دیگری «... شبکه‌های اجتماعی نیازهای ما را تأمین می‌کنه؛ به همین علت ما را وابسته کرده‌اند چون ما دنبالش هستیم ما خودمون دنبال این ارتباط مستمر با دیگرانیم...». در رابطه با اتحاد مجازی بسیاری از پاسخ‌ها تأکید بر کمپین‌ها، همدستی‌ها در شبکه‌های اجتماعی داشت. «ما خیلی وقت‌ها پیش اومده با این شبکه‌های اجتماعی به تصمیم‌سازی ما را عوض کردیم. مثلاً قرار بوده فردا به جلسه باشه، ما به گروه درست کردیم افراد را عضو کردیم اپوزیسیون تشکیل دادیم و تونست نظر و تصمیم‌گیری روز بعد را تغییر بدهد حالا یا گروه هست یا بعدش از بین میره، ولی کلاً باعث میشه افراد همفکر، همدیگر را راحت‌تر پیدا کنند...».

## تقویت ارتباطات بین فردی

تقویت ارتباطات بین فردی با چهار مفهوم تساوی، همدلی، ارتباطات غیررسمی و خودگشودگی مناسب تعریف شد. اکثر مصاحبه‌ها مؤید این مطلب بود که شبکه‌های اجتماعی در ارتباطات بین فردی‌شان، به واسطهٔ اختیاری و غیررسمی بودن ارتباطات، نوع مدیریت ارتباطات برای آنها بهتر صورت گرفته و ارتباطات با دوام بیشتری ایجاد می‌کنند. این‌گونه بیان نمودند که در ارتباط با مفهوم تساوی «...در شبکه‌های اجتماعی بالأخره راحت‌تریم، رسمی نیست شوخی می‌کنیم مدیران را مثل خودمان می‌بینیم...» و «...یه نکتهٔ مثبتی که هست؛ آدم در دنیای واقعی فکر میکنه مدیران خیلی آدم‌های بزرگی هستند، اما اون وجه بزرگ برای ما در شبکه‌های اجتماعی می‌شکند و یه مقدار اون ابهت کمتر میشه و صمیمیت ایجاد می‌شه، اما ممکنه برای خودشون خوب نباشه به خصوص اونهایی که جایگاهشون حقشون نیست، اما برای کسی که شخصیت و اعتمادبه‌نفسش خوبه، از این محیط استقبال هم می‌کنه و خودش پیش‌قدم میشه با زیر دستانش ارتباط برقرار کند و فضای یک‌دستی بشود...». در ارتباط با همدلی این‌گونه بیان شده است «...افرادی که دوست هستند را صمیمی‌تر می‌کنه. افرادی که همدیگر را می‌شناسند بهتر حرف همدیگر را می‌فهمند و آنها که همدیگر را نمی‌شناسند، مجالی پیدا می‌کنند برای آشنایی با دیگران. یک پیام خصوصی می‌فرستم برای همکارم تا صمیمی‌تر بشویم. می‌فهمم به لحاظ فکری به من نزدیکه یا مثلاً جملات روان‌شناسی می‌گذارد و من هم علاقه دارم، این باعث میشه در ارتباطات حضوری مون هم بیشتر با هم صحبت کنیم. آدم‌ها را به هم نزدیک‌تر می‌کنه و باعث میشه حرف همدیگه رو بهتر بفهمیم...».

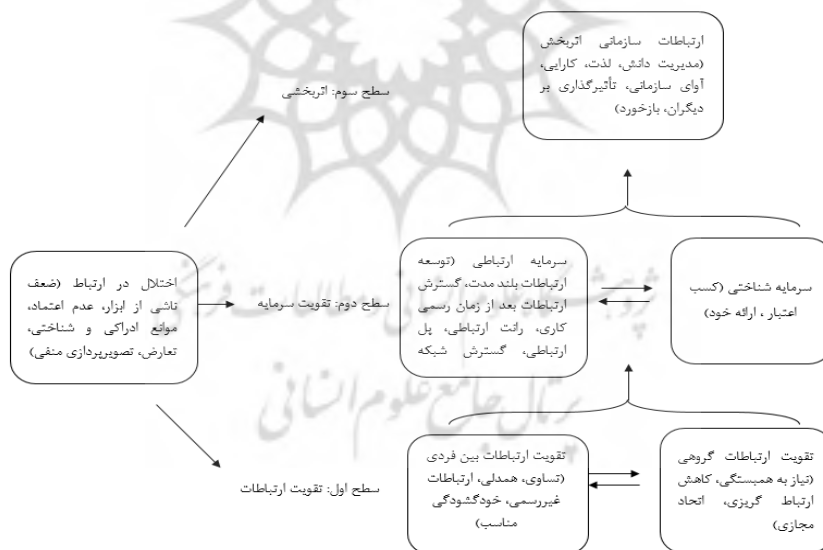
## اختلال در ارتباطات

ارتباطات در شبکه‌های اجتماعی مانند هر نوع دیگری از ارتباطات، خالی از اختلال نخواهد بود. ضعف‌های ناشی از ابزار، بی‌اعتمادی، موانع ادراکی و شناختی متفاوت در برداشت. از پیام‌ها؛ تعارض‌های به‌وجود آمده و نیز تصویرپردازی منفی از جمله اختلال در ارتباطات در شبکه‌های اجتماعی هستند که کاهندهٔ مدیریت ارتباطات سازمانی و اثربخشی ارتباطات هستند. در این راستا می‌توان به برخی از پاسخ‌ها اشاره داشت «...به همون نسبت هم می‌تونه از جهانی مخرب هم باشه؛ آدم‌های ناشناس میان یه سری پیام‌هایی رو از یه آدم‌های بزرگی کیپی کنند و منتقل می‌کنند، یه کسی ممکنه فکر کنه خودش هم به این گفته‌ها ایمان داره یا عمل می‌کنه یا اصلاً مال خودشه، لذا یه سری خطاهای اینجوری هم ممکنه رخ بده، به همین خاطر، کلاً افراد خیلی راحت به هم و پیام‌ها اعتماد نمی‌کنند؛ به خصوص اگر اون فرد رو از نزدیک نشناسند...» و در ارتباط با تصویرپردازی منفی تقریباً می‌توان گفت همهٔ پاسخ‌دهنده‌ها اشاراتی داشتند. «...می‌بینم طرف اصلاً مذهبی نیست، اما دائماً پیغام مذهبی و تبریک و تسلیت مناسب‌ها می‌فرسته تا بقیه خوششون بیاد یا گاهی حرف‌هایی در



مورد خودشون می‌زنند مثلاً اینکه توی فلان حوزه، هنرمندم بعد می‌فهمیم یا نبوده یا اون قدری که گفته نبوده، غلو شده اصلاً در اون اندازه نیستند...».

مؤلفه‌های به‌دست‌آمده به روش دلفی، مورد بررسی خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به‌صورت زیر به‌شکل مدل مدیریت ارتباطات سازمانی در شبکه‌های اجتماعی ترسیم گشت که در نهایت مورد تأیید همه خبرگان قرار گرفت. به این منظور، پرسشنامه‌ای طراحی شده بود که در دور نخست، مدل اولیه، حسب اتفاق نظر خبرگان احصا گردید و در دور دوم پرسشنامه به‌همراه مدل طرح‌شده برای خبرگان ارسال گردید. پس از سه تکرار این چرخه، اتفاق نظر میان خبرگان به‌وجود آمد. براساس مطالعات انجام‌شده، به‌منظور حفظ ارزش و اعتبار مطالعه، میزان پاسخ‌دهی صاحب‌نظران در هر دور دلفی نباید کمتر از ۷۰ درصد باشد و اگر میزان تغییرات امتیازات داده‌شده توسط صاحب‌نظران در دو دور متوالی کمتر از ۱۵ درصد باشد، اجماع و اتفاق نظر بر موضوع مورد بررسی، صورت گرفته است (Culley JM, 2011) این نکته در هر دور، بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. این مدل در سه سطح است هر سطح تأثیرگذار و تقویت‌کننده سطح بعدی است و متغیرهای موجود در هر سطح، به‌صورت متقابل تقویت‌کننده و اثرگذار بر یکدیگر هستند.



### بحث و نتیجه‌گیری

طی دهه گذشته، استفاده از شبکه‌های اجتماعی چنان رشدی نموده است که به یکی از فرم‌های متداول ارتباطات مبتنی بر کامپیوتر در جامعه امروز بدل شده است که ارتباطات روزانه

را تحت تأثیر قرار داده است. شبکه‌های اجتماعی دیگر، یک گزینه انتخابی برای سازمان نیست، بلکه یک توقع از سوی مشتریان داخلی و خارجی است (Lenger, ۲۰۱۴). در حقیقت، ارتباطات مجازی می‌توانند عامل مهمی در رضایت کارکنان و یا به تعریفی دیگر مشتری‌های داخلی نیز باشد. در دنیایی که از آجر به کلیک مهاجرت می‌کنیم، توجه به ارتباطات مبتنی بر الکترونیک و شبکه‌های اجتماعی ضروری است (Kirakosyan & Danaiaata, ۲۰۱۴).

اغلب ارتباط برقرارکنندگان، مخاطب را برای عدم دریافت پیغام سرزنش می‌کنند، در حالی که این فرستنده است که فرآیند مدیریت ارتباط از کُدگذاری، انتخاب کانال و نوع انتقال پیام و... را انتخاب می‌کند. مدیریت ارتباطات، بیشتر بر عهده فرستنده است تا گیرنده و توجه به مدیریت ارتباطات ضروری می‌نماید.

مدل ارتباطات به دست آمده به ما چگونگی تأثیرگذاری شبکه‌های اجتماعی بر ارتباطات درونی سازمانی را مشخص می‌کند و اینکه چگونه می‌توان این ارتباطات را مدیریت کرد. بر اساس این مدل، سه سطح تقویت ارتباط، تقویت سرمایه‌ها را تا اثربخشی ارتباطات دنبال می‌شود. تقویت ارتباطات بین فردی و گروهی در سطح نخست قرار دارد.

تقویت ارتباطات بین فردی با چهار مفهوم تساوی، همدلی، ارتباطات غیررسمی و خودگشودگی مناسب و تقویت ارتباطات گروهی با سه مفهوم نیاز به همبستگی، کاهش ارتباط گریزی، اتحاد مجازی احصا گردید. پیشینه نیز از این نتایج پشتیبانی می‌کند. به مفهوم همدلی (Rodrguez-Hidalgo, Tan, Verlegh, 2017؛ Kardos et.al, ۲۰۱۷) اشاره شده است؛ از سوی دیگر، بر گشودگی در ارتباطات مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی نیز تأکید شده است (Ledingham, ۲۰۰۳؛ Retelas, ۲۰۰۸؛ Kaplan & Haenlein, ۲۰۱۰؛ VanBogart, ۲۰۱۴) همچنین مفاهیمی مانند ارتباطات همدلانه (Jo & Shim, ۲۰۰۵؛ Kardos et.al, ۲۰۱۷)، احساس سودمندی (حکیم آرا و همکاران، ۱۳۹۲)، صمیمیت (Ledingham, ۲۰۰۳)، بهزیستی ذهنی (Kim & Kim, ۲۰۱۷)، تسکین استرس (Bladwin, ۲۰۱۲) و کمپین (Fleisher, ۱۹۹۸) نیز در خصوص تأکید بر تقویت ارتباط بین فردی و گروهی از سوی محققین زیادی به صورت پراکنده مورد اشاره قرار گرفته است که از نتایج این مطالعه پشتیبانی می‌کند.

در خصوص سطح دوم که تقویت سرمایه‌های ارتباطی و شناختی است نیز پیشینه، از مدل پشتیبانی می‌کند. سرمایه‌های ارتباطی با پنج مفهوم توسعه ارتباطات بلندمدت، گسترش ارتباطات بعد از زمان کاری، رانت ارتباطی، پل ارتباطی و گسترش شبکه ارتباطی و سرمایه‌شناختی با دو مفهوم کسب اعتبار و ارائه خود، سطح سوم را تشکیل داده‌اند. این سطح از سوی پیشینه با تحقیقات مشابهی پشتیبانی می‌شود. اشاره به مؤلفه شناخته‌شدن در یک حوزه (Wasko & Faraj, ۲۰۰۵)، تأیید تخصص از طریق توصیه‌گری و ارجاع‌دهی

(VanBogart, ۲۰۱۴)، توسعه روابط بلندمدت (Poch, ۲۰۱۵)، پل ارتباطاتی (Kim & Kim, ۲۰۱۷)، نقطه اتکا ارتباطات (Lenger, ۲۰۱۴)، سرمایه ارتباطی از نوع افزایش تعهد (Wasko & Faraj, ۲۰۰۵)، داشتن ارتباط مستمر (Lenger, ۲۰۱۴)، ساخت رابطه (Bladwin, ۲۰۱۲) همگی از جمله مؤلفه‌های اشاره شده در پیشینه هستند که با دستاوردهای این مطالعه، همسویی دارند.

درخصوص متغیر سرمایه شناختی نیز مطالعات مشابه بررسی گشت. اشاره به مفاهیمی مانند اعتبار (Ledingham, ۲۰۰۳؛ VanBogart, ۲۰۱۴)؛ مدیریت و ایجاد شهرت (Lenger, ۲۰۱۴)؛ Wasko & Faraj, ۲۰۰۵؛ Fleisher, ۱۹۹۸)، ارائه خود (Kaplan & Haenlein, ۲۰۱۰)؛ VanBogart, ۲۰۱۴)، خودسنجی تخصص (Wasko & Faraj, ۲۰۰۵)، ایجاد تصور اولیه (Karvonen, ۲۰۰۰) در پیشینه یافت شد که از مطالعه حاضر پشتیبانی می‌کند.

براساس نتایج به دست آمده، ایجاد و افزایش سرمایه شناختی در شبکه‌های اجتماعی در سازمان‌ها از طریق دو مفهوم کسب اعتبار و ارائه توانایی‌ها و مهارت‌های خود انجام می‌شود، افراد از شبکه‌های اجتماعی، به‌عنوان ویرتینی برای ارائه خود و جهت کسب اعتبار و روابط ارزشمند استفاده می‌کنند.

درخصوص سطح سوم، باید به مفهوم اثربخشی ارتباطات اشاره داشت. اثربخشی ارتباطات بر اساس دو بعد می‌تواند تحلیل شود. بُعد هدف‌محوری که قایم بر عمل‌گرایی می‌باشد، اثربخشی است و به زبان ساده، به‌معنای انجام کار مورد هدف است یا در اصل، بعد عمل‌گرایانه که رسیدن به هدف و خواسته طرفین ارتباطی است؛ و بعد بعدی، لذت، خشنودی شخصی و شغف حاصل از ارتباط است که قائم به بعد عاطفی ارتباطات است. به‌همین منظور، در مؤلفه‌های احصاشده، لذت، مدیریت دانش، کارایی، آوای سازمانی، تأثیرگذاری بر دیگران و بازخورد که یکی از نتایج ارتباطات سازمانی در بستر شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان مؤلفه ارتباطات سازمانی اثربخش در مدل در نظر گرفته شده است، مفهوم کارایی، جفت همیشگی اثربخشی است که مصاحبه‌شونده‌ها در خصوص مقرون‌به‌صرفه‌تر شدن ارتباطات، زودتر و بهتر رسیدن به هدف ارتباطی و... اشاره داشتند که در کل مفهوم کارایی برای آن احصا شد و به‌طور کلی به‌عنوان افزایش‌دهنده اثربخشی ارتباطات سازمانی که بر جنبه عمل‌گرایانه مصداق دارد، دسته‌بندی شد.

باید به متغیر اختلال در ارتباطات با مفاهیم ضعف ناشی از ابزار، عدم اعتماد، موانع ادراکی و شناختی، تعارض و تصویرپردازی منفی اشاره داشت. مصاحبه‌شوندگان از این مفاهیم به‌عنوان مفاهیمی که موجب عدم انتقال معنا می‌شود، یاد نمودند؛ به‌همین دلیل، در مدل به‌دست آمده تحت عنوان اختلال در مدیریت ارتباطات سازمانی در شبکه‌های اجتماعی از آنها استفاده شد.

توجه به مفاهیم مدیریت ارتباطات در مدل مذکور به سازمان‌ها در درجه نخست، به درک نقش و جایگاه شبکه‌های اجتماعی در سازمان‌ها کمک می‌کند؛ مسئله‌ای که به‌خصوص در سازمان‌های دولتی، اغلب با بی‌اعتنایی و بی‌میلی از کنار آن گذر می‌کنند؛ چراکه ترس از دست‌دادن کنترل بر ارتباطات و آوای سازمانی و مطالبات را دارند و با ابزارهایی مانند اتوماسیون اداری، سامانه مدیریت دانش، کارتابل و... سعی در مدیریت ارتباطات سازمانی دارند که نقش مهم ارتباطات غیررسمی اختیاری و ایجاد لذت در کاربر در آنها به‌کلی نادیده گرفته شده و این نکته در کنار هزاران ویژگی دیگر شبکه‌های اجتماعی موجب شده هیچ سامانه‌ای یارای رقابت با آن را نداشته باشد.

با این مقاله، حتی می‌توان ادعا کرد در هر سازمانی، متناسب با هدف آن سازمان، می‌توان شبکه‌های اجتماعی طراحی نمود که بحث ارتباطات سازمانی، مدیریت دانش، ارتباطات غیررسمی - که به‌عنوان پاداش برای کارکنان نیز قلمداد می‌شود - گره‌خوردن کارکنان به شغل و... را راهبری نماید. شناخت ظرفیت‌های رسانه به ما کمک می‌کند شبکه‌های اجتماعی مناسب با سازمان یا در حقیقت شبکه‌های اجتماعی متناسب با هدف طراحی یا خریداری شود. همچنین در طرح و برنامه‌ریزی در زمینه مدیریت منابع انسانی آنلاین، ارتباطات برخط و راه دور، دورکاری و... راهگشاست. نتایج مطالعات، مؤید این مطلب است که شبکه‌های اجتماعی به سازمان‌ها امکان می‌دهد عمل‌گرا و واکنشی‌تر<sup>۱</sup> باشند و روابط طولانی‌مدت مبتنی بر تعامل متقابل را ایجاد نمایند (Jenger, 2014). همچنین می‌توان سامانه‌های موجود را با تغییرات در راستای رسیدن به مؤلفه‌های ارتباطی مثبت مدل به‌دست‌آمده ارتقاء داد تا مدیریت ارتباطات سازمانی و ارتباطات غیررسمی بهبود یابد. طراحی سامانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی مجازی اختصاصی سازمان با هدف‌های مشخصی مانند بهبود سرمایه ارتباطی یا پل ارتباطی در سازمان با نگاهی به مؤلفه‌های به‌دست‌آمده امکان‌پذیر است. همچنین لازم به ذکر است که شبکه‌های اجتماعی، دیگر یک انتخاب نیستند، بلکه ارتباطات، یک متغیر بسیار حیاتی برای سازمان‌هاست که هر چه بهتر شود، نتایج سازمان بهتر خواهد شد، لذا از هیچ مسیر ارتباطی نباید چشم‌پوشی نمود.

<sup>1</sup> actionable

## منابع

- 0 اکبری، محسن؛ قیاسی، رضا؛ آل طه، سید حسن؛ هوشمند چایجانی، میلاد؛ آهی، پرویز (۱۳۹۵) بررسی تأثیر استفاده ناآگاهانه از شبکه‌های اجتماعی بر امنیت اجتماعی با تعدیل گری درگیری ذهنی کاربران، **پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی**، سال یازدهم، شماره ۱، صفحه ۶۵ تا ۸۴.
- 0 امین شایان جهرمی، شاپور؛ احمدی، عباداله؛ باقری، کمال (۱۳۹۳) رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال پنجم، شماره ۳، صفحه ۱۶۳ تا ۱۷۶.
- 0 برات دستجردی، نگین؛ عرفان، آرزو (۱۳۹۱) بررسی عوامل مؤثر در گرایش به ازدواج اینترنتی در بین دانشجویان (با رویکرد آسیب‌شناسانه به ازدواج اینترنتی)، **رسانه و فرهنگ**، شماره ۴، صفحه ۶۵ تا ۸۲.
- 0 پایگاه خبری خبرآنلاین، خبر ۸ خرداد (۱۳۹۴).  
<http://www.khabaronline.ir/detail/ict/communication>
- 0 جلالی، رستم (۱۳۹۱) تحقیقات کیفی در علوم سلامت، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، دوره ۱، شماره ۴؛ صفحه ۳۱۰ تا ۳۲۰.
- 0 چکیده یافته‌های طرح آمارگیری گذران وقت در نقاط شهری (۱۳۹۳) **دفتر جمعیت، نیروی کار و سرشماری مرکز آمار ایران** <http://www.amar.org.ir>
- 0 حکیم‌آراء، محمدعلی؛ شهیر، احسان؛ روشن‌دل اربطانی، طاهر (۱۳۹۲) عوامل مؤثر بر جذب کاربران ایرانی به شبکه‌های اجتماعی مجازی خارجی (مطالعه موردی کاربران شبکه اجتماعی فیسبوک)، **امنیت ملی**، سال سوم - شماره ۹، صفحه ۱۳۹ تا ۱۶۰.
- 0 خوش‌هیگل، مسعود؛ نضافتی نوید (۱۳۹۳) شناسایی و انتخاب مناسب‌ترین رسانه‌های اجتماعی برای توسعه سیستم‌های مدیریت اجتماعی ارتباط با مشتریان (پیمایشی در بانک ملی ایران)، **مدیریت فناوری اطلاعات**، دوره ۶، شماره ۴، صفحه ۶۰۷ تا ۶۲۸.
- 0 رحمان‌زاده، سیدعلی (۱۳۸۹) رکورد شبکه‌های اجتماعی مجازی در عصر جهانی شدن، **مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی**، دوره ۱، شماره ۱، صفحه ۴۹-۷۸.
- 0 رسولی، محمدرضا؛ غفوریان تبریزی، آزاده (۱۳۹۵) بررسی نقش شبکه‌های اجتماعی در جنبش‌های اجتماعی جهان، **علوم خبری**، شماره ۱۷، صفحه ۱۰ تا ۲۷.
- 0 رضاییان، علی (۱۳۷۶) **مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)**، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- 0 سپهری، محمدمهدی؛ ریاحی، آسیه (۱۳۸۹) کاربست تحلیل شبکه اجتماعی برای استخراج نیازهای سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های دانش بنیان، **سیاست علم و فناوری**، سال سوم، شماره ۲، صفحه ۸۱ تا ۹۴.

- 0 طیبی، سیدکمیل؛ جباری، امیر؛ شاطری، محمدرضا؛ کوچک‌زاده، میثم (۱۳۸۶). بررسی میزان تأثیر استفاده از اینترنت بر جریان صادرات (مطالعه تجربی ۸ کشور منتخب عضو اتحاد «آسه آن + ۳» و ایران)، **پژوهش‌های اقتصادی ایران**، شماره ۳۳، صفحه ۱۰۵ تا ۱۲۸.
- 0 عبیری، غلامحسین، (۱۳۸۳)، رقابت پذیری و مدیریت ارتباطات، **بانک و اقتصاد**، شماره ۵۴، ص ۶۲-۵۸.
- 0 علیدوستی، سیروس. (۱۳۸۵). روش دلفی: مبانی، مراحل و نمونه‌هایی از کاربرد. **فصلنامه مدیریت و توسعه** ۸ (۳۱): ۸-۲۳.
- 0 ملکیان، نازنین؛ علی‌پور، رضا (۱۳۹۱) نقش ارتباطات الکترونیک بر فرآیند ارتباطات سازمانی، **مطالعات رسانه‌ای**، سال هفتم، شماره ۱۸، صفحه ۱۰۱ تا ۱۱۲.
- 0 نوابخش، فرزاد؛ خادم، رسول؛ آرام، هاشم (۱۳۹۲) اینترنت و هویت اجتماعی، **مطالعات توسعه اجتماعی ایران**، سال پنجم، شماره ۲، صفحه ۳۷ تا ۵۴.
- 0 Ainspan, N. D., & Dell, D. J. (2000). Employee communication during mergers. **Conference Board**.
- 0 Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital. **The Journal of Strategic Information Systems**, 24(2), 65-89.
- 0 Badeaa, Marius, (2014), Social Media and Organizational Communication, **Social and Behavioral Sciences** 149, 70 – 75.
- 0 Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (1996). **Public relations: The profession and the practice** (4th Ed.). New York, NY: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Language.
- 0 Bladwin, K. L. (2012). **Facebook Serving as Social Support for Women with Newly Diagnosed Breast Cancer**, Doctoral dissertation, St. Thomas University.
- 0 Calin Gura, (2008), integrated online marketing communication: implementation and management, **Journal of Communication Management**, Vol. 12 No. 2, pp. 169-184.
- 0 Culley JM. (2011), Use of a Computer-Mediated Delphi Process to Validate a Mass Casualty Conceptual Model. CIN: **Computers, Informatics, Nursing** ;29(5):272-9
- 0 Clark, R. A., & Delia, J. G. (1979) Topoi and rhetorical competence. **Quarterly Journal of Speech** 65, 187-206.
- 0 Creswell JW. (2002) **Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 0 Culley JM. (2011); Use of a Computer-Mediated Delphi Process to Validate a Mass Casualty Conceptual Model, CIN: **Computers, Informatics, Nursing** vol.29 (5), and pp.272-9.
- 0 Fink, A., Kosecoff, J., Chassin, M., & Brook, R. H. (1984). Consensus methods: characteristics and guidelines for use. *American journal of public health*, 74(9), 979-983.
- 0 Fleisher, C.S. (1998). A benchmarked assessment of the strategic management of corporate communications. **Journal of Marketing Communications**, 4, 163-176.
- 0 Gibson, S., Jacobson, R., & Strate, L. (Eds.). (1996). **Communication and Cyberspace: Social Interaction in an Electronic Environment**. Creskill, NJ: Hampton.
- 0 Hazleton, V., & Botan, C. (1989). **Public Relations Theory**. Hillsdale, NJ: Lawrence.
- 0 Hung HL, Altschuld JW, Lee YF. (2008); Methodological and Conceptual Issues Confronting a Cross-Country Delphi Study of Educational Program Evaluation, **Evaluation and Program Planning**, no.31, pp.191-8.

- 0 Jo, Samsup; Shim, Sung Wook (2005), Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships, **Public Relations Review** 31 (2005) 277–280.
- 0 Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, 53(1), 59-68.
- 0 Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. **Public Relations Review**, 41(1), 129-131.
- 0 Kardos, Peter, Leidner, Bernhard, Pléh, Csaba, Soltész, Péter, Unoka, Zsolt, (2017), Empathic people have more friends: Empathic abilities predict social network size and position in social network predicts empathic efforts, **Social Networks**, Volume 50, Pages 1–5.
- 0 Karvonen, K. (2000) The beauty of simplicity. In *Proceedings on the 2000 conference on Universal Usability* (pp. 85-90). ACM.
- 0 Keyton, J., (2015), **Communication Research: Asking Questions, Finding Answers**, 4th Edition, McGraw-Hill Higher Education.
- 0 Kim, B., Kim, Y., (2017), College students' social media use and communication network heterogeneity: Implications for social capital and subjective well-being, **Computers in Human Behavior**, Volume 73, August 2017, Pages 620–628.
- 0 Kirakosyan, K., Danaia D., (2014), Communication management in electronic banking Better communication for better relationship, **Social and Behavioral Sciences**, 124, 361 – 370.
- 0 Langer, M., (2014), What's Trending? Social Media and its Effects on Organizational Communication, **Journal of Undergraduate Research**, XVII, 1-13.
- 0 Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. **Journal of public relations research**, 15(2), 181-198.
- 0 Modaff, D. P., DeWine, S., & Butler, J. (2007). *Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings*. (2nd ed.). Boston, MA: Pearson
- 0 Namkoong, K., Nah, S., Record, R. A., Van Stee, S.K. (2018), Social Media Campaign Effects: Moderating Role of Social Capital in an Anti-Smoking Campaign, **Health Communication**, Volume 33, Issue 3.
- 0 Oh, H. J., & LaRose, R. (2016). Impression management concerns and support-seeking behavior on social network sites. **Computers in human behavior**, 57, 38-47.
- 0 Okoli C., Pawlowski S. D. (2004); The Delphi Method as a Research Tool: An Example, **Design Considerations and Applications, Information & Management**, vol.42, no.1,21-32.
- 0 Poch, M. (2015). **The Role of Social Media in Sports when Developing Long-Term Relationships with Fans: The Case of the St. Louis Rams and the LA Galaxy** (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville).
- 0 Retelas, G. (2008). **Anonymity and self-disclosure on MySpace**. San Jose State University.
- 0 Rodrguez-Hidalgo, C., Tan, E. S., & Verleggh, P. W. (2017). Expressing emotions in blogs. **Computers in Human Behavior**, 73(C), 638-649.
- 0 Ruben, B. D. (1976). Assessing communication competency for intercultural adaptation. **Group& Organization Studies**, 1, 334-354.
- 0 Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & 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.

- 0 Shiau, W. L., Dwivedi, Y. K., & Yang, H. S. (2017). Co-citation and cluster analyses of extant literature on social networks. **International Journal of Information Management**, 37(5), 390-399.
- 0 -Smith, M. C. (2012). The interaction of social media and the law and how to survive the social media revolution. **New Hampshire Bar Journal**, 52, 24-39.
- 0 Spitzberg, B. H., & Hecht, M. L. (1984). A component model of relational competence. **Human Communication Research**, 10, 575-599.
- 0 VanBogart, S. M. (2014). **Establishing credibility online through impression management** (Doctoral dissertation, Gonzaga University).
- 0 -Watson, T., & Zerfass, A. (2011). Return on Investment in Public Relations: A critique of concepts used by practitioners from the perspectives of communication and management sciences. **PRism**, 8, 1-14.
- 0 Wysocki, M., (2012), **the role of social media in sports communication: An analysis of NBA teams' strategy**, in Candidacy for the Degree of master if art, AMERICAN UNIVERSITY WASHINGTON, DC
- 0 Wasako, MML, Faraj, (2005), why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice, **MIS quarterly**, 35-57
- 0 Wiemann, J. M., (1977). Explication and test of a model of communication competence. **Human Communication Research**, 3, 195-213.
- 0 Yildirim, O. (2014). The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: research findings. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100.
- 0 Yuan, C. W. T., & Fussell, S. R. (2017). A tale of two sites: Dual social network site use and social network development. **Computers in Human Behavior**, 74, 83-91.
- 0 Zerfass, A. (2010, March). Assuring rationality and transparency in corporate communications. Theoretical foundations and empirical findings on communication controlling and communication performance management. In Ethical issues for public relations practice in a multicultural world, **13th International Public Relations Research Conference** (pp. 947-966).