

DOI: [10.48308/jpap.2021.101954](https://doi.org/10.48308/jpap.2021.101954)  
DOR: [20.1001.1.22516069.1402.14.3.5.9](https://doi.org/20.1001.1.22516069.1402.14.3.5.9)

مقاله پژوهشی

## ارزیابی راهبردهای ارتباطات ون رولر

امید مهدیه<sup>۱\*</sup>

### چکیده

**هدف:** اهمیت ارتباطات برای سازمان‌ها منجر به طیف وسیعی از دیدگاه‌ها شده است. در این مقاله پس از مروری بر این دیدگاه‌ها، اعتبار و تعمیم‌پذیری مدل یا شبکه ارتباطات ون رولر در زمینه ارتباطات بررسی شده است.

**طرح / روش‌شناسی / رویکرد:** تحقیق حاضر به صورت توصیفی (پیمایشی) و با رویکرد کمی انجام شده است. پرسشنامه‌ای بر اساس مدل ون رولر طراحی شد و در بین کارکنان دو سازمان ایرانی توزیع و جمع‌آوری گردید.

**یافته‌های پژوهش:** تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی نتوانست از راهبردهای ارتباطی پیشنهاد شده توسط ون رولر پشتیبانی کند و در تحلیل عاملی اکتشافی اولیه نیز مدل پیشنهادی به دلیل وجود تنها دو عامل در داده‌ها برای هر دو نمونه مورد تأیید قرار نگرفت. تحلیل عاملی اکتشافی بعدی نیز مدل را بیشتر به چالش کشید زیرا داده‌های هر دو نمونه، حاکی از وجود یک عامل بودند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** از آنجایی که پرسشنامه اولیه بر اساس تحلیل محتوا طراحی شده است، سایر محققان ممکن است ابعاد متفاوتی را برای ارتباطات سازمانی طبق مدل ون رولر استخراج کنند. به علاوه، مطالعه حاضر بر روی دو سازمان ایرانی انجام شده و باید در تعمیم یافته‌ها احتیاط کرد.

**پیامدهای کاربردی:** می‌توان نتیجه گرفت که برداشت‌های متفاوت و مجزا از ارتباطات سازمانی ممکن است در بعضی از زمینه‌ها مفید باشند اما لزوماً توسط گیرندگان به صورت بخش‌بندی شده و مجزا تلقی نمی‌شود و همچنین لزوماً در کل زمینه‌ها و فرهنگ‌ها قابل تعمیم نیستند.

**نوآوری یا ارزش مقاله:** در تحقیق حاضر، برای اولین بار پرسشنامه‌ای برای سنجش ارتباطات سازمانی بر اساس مدل ون رولر طراحی و مورد آزمون قرار گرفته است. در تدوین الگوهای ارتباطات، ارزش‌ها و تفاوت‌های فرهنگی باید مورد توجه قرار گیرند.

**کلیدواژه‌ها:** ارتباطات سازمانی، ون رولر، شبکه ارتباطات، راهبرد ارتباطات.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

### مشخصات نویسندگان

۱. استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان (\*نویسنده مسئول).  
mahdieh@znu.ac.ir

**کلمات کلیدی:** ارتباطات سازمانی، ون رولر، شبکه ارتباطات، راهبرد ارتباطات

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۰ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱  
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

*Research Paper*

## Assessing the van Ruler Communication Strategy

Omid Mahdieh<sup>1\*</sup> 

### Authors

1. Assistant Professor,  
Management and  
Accounting Department,  
Faculty of Humanities,  
University of Zanjan,  
Zanjan, Iran.  
(\*Corresponding Author).  
mahdieh@znu.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** The importance of communication for organizations has resulted in a wide variety of perspectives being proposed and investigated. This study was conducted to assess the validity and generalizability of van Ruler's model, or grid, of communication.

**Design/Methodology/Approach:** The present research has been done descriptively (survey) and in the form of quantitative approach. After creating a scale based on van Ruler's model, we administered it to two samples of employees in Iranian workplace settings.

**Research Findings:** Results of confirmatory and exploratory factor analyses (CFAs and EFAs, respectively) failed to support the communication strategies proposed by van Ruler in that there was lack of model fit in CFAs, and in initial EFAs further disconfirmation of the model occurred because there were only two factors in the data for both samples. Refined follow-up EFAs challenged the model still further because both sample's data comprised a single factor.

### Limitations & Consequences:

Because the initial questionnaire was designed based on content analysis, other researchers may extract different dimensions for organizational communication based on van Ruler's model. The present study was conducted on two Iranian organizations and caution should be exercised in generalizing the findings.

**Practical Consequences:** After canvassing explanations for the results, we conclude that compartmentalized conceptions concerning organizational communication might be useful in some contexts but are not necessarily perceived as being compartmentalized by recipients of the communication, nor are they necessarily generalizable across contexts.

**Innovation or value of the Article:** The present study, for the first time, designed and tested a scale for measuring organizational communication based on the van Ruler's model. In designing communication models, cultural values and differences must be taken into account

**Paper Type:** Research Paper

**Keywords:** Organizational Communication, Van Ruler, Communication Grid, Communication Strategy.

Received Date:2021-05-01

Acceptation Date: 2021-12-31

Publication Date: 2023-09-23

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

نزدیک به دو دهه پیش، کریگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) استدلال کرد که ارتباطات نه تنها پیچیده است بلکه به عنوان یک رشته، در هم ریخته می‌باشد. تحلیل‌های او باعث شد تا هفت سنت یا واژگان نظریه ارتباطات را پیشنهاد کند: نشانه‌شناسی، پدیدارشناسی، بلاغت، سایبرنتیک، روان‌شناختی - اجتماعی، اجتماعی - فرهنگی، و انتقادی. مزیت پیشنهاد کریگ هرچه که باشد، به نظر می‌رسد که سابقه یا پیامد کمی در رابطه با حداقل یک حوزه اصلی ارتباطات، یعنی ارتباطات سازمانی داشته است. بدیهی است که نه تنها روش‌های متفاوتی برای تصور ارتباط وجود دارد، بلکه ارتباطات سازمانی مسیر مستقل خود را داشته است. در بخش بعد، ابتدا اطلاعاتی ارائه می‌شود که نشان می‌دهد ارتباطات سازمانی از دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده و مورد بررسی قرار گرفته است. سپس مفهوم خاصی از ارتباطات سازمانی به نام شبکه راهبردهای ارتباطی پیشنهاد شده توسط بتکه ون رولر<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) شرح داده می‌شود.

بسیاری از رویکردهای ارتباطات سازمانی بر اساس اهداف ارتباطات، دو حوزه وسیع داخلی و خارجی را شناسایی می‌کنند. به عنوان نمونه‌ای از تقسیم‌بندی بین ارتباطات داخلی و خارجی، کنگ، کورنبرگر و پیتریس<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، ۳۰۳ پیشنهاد کردند که ارتباطات سازمانی شامل سه رشته است: روابط انسانی (ارتباط با مخاطبان داخلی)، بازاریابی (ارتباط با مشتریان)، و روابط عمومی (ارتباط با ذی‌نفعان مختلف) - مورد اول بر ارتباطات داخلی متمرکز است و دو مورد دوم بر ارتباطات خارجی متمرکز دارند.

هدف این پژوهش ارزیابی اعتبار و تعمیم‌پذیری شبکه ارتباطات ون رولر در محیط سازمان‌های ایرانی است. موسسات تحقیقاتی و دانشگاه‌های دولتی ایران دارای بخش روابط عمومی فعال هستند. بنابراین کارکنان آنها احتمالاً از فرایندها و نتایج روابط عمومی هم در داخل سازمان خود (مثلاً در بین کارکنان) و هم در خارج از سازمان خود (مثلاً در بین ذی‌نفعان) آگاه هستند و اگر از راهبردهای ون رولر در این سازمان‌ها استفاده شود، معتقدیم کارکنان آنها باید بتوانند این راهبردها را تشخیص دهند. به طور خاص، پیش‌فرض ما این بوده است که تحلیل عامل تاییدی (CFA) یک بررسی اولیه از شبکه ارتباطات ون رولر ارائه می‌دهد و اگر این شبکه در CFA تایید نشود، تحلیل عامل اکتشافی (EFA) می‌تواند چگونگی درک ارتباط توسط کارکنان را روشن کند.

توضیحات مربوط به دامنه وسیع ارتباطات داخلی و خارجی در دو بخش بعدی ارائه شده است. محتوای این بخش‌های فرعی شامل بررسی نظام‌مند ارتباطات سازمانی نیست، بلکه به منظور زمینه‌سازی مرتبط برای اهداف و نتایج خاص مربوط به مدل ون رولر می‌باشد که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

1. Craig

2. Betteke van Ruler

3. Clegg, Kornberger, & Pitsis

ارتباطات داخلی به انتقال اطلاعات بین اعضا و بخش‌های مختلف در یک سازمان و همچنین به سهامداران در زمان ادغام، اشاره دارد. ارتباطات داخلی شامل هر دو روش رسمی و غیررسمی است که به صورت عمودی، افقی و مورب و همچنین یک طرفه و دو طرفه وجود دارد. در حوزه ارتباطات داخلی بخش قابل توجهی از نظریه پردازی و پژوهش بر روی سبک‌های ارتباطی متمرکز شده است. همچنین علاقه زیادی به بررسی کارکردهای ارتباطات داخلی وجود داشته است و موضوعات و دیدگاه‌های متفرقه دیگری وجود دارد که برخی از آنها از نظر تمرکز مشابه هستند اما با اصطلاحات متفاوت توصیف می‌شوند و برخی از آنها در تمرکز متفاوت هستند اما با موارد مشابه توصیف می‌شوند. به همین دلیل توصیف نظام‌مند حوزه ارتباطات داخلی، کار آسانی نیست.

### سبک‌های مرتبط با ارتباطات داخلی

به نظر سافیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵، ۵) سبک ارتباطی روشی است که افراد به وسیله آن ارتباط برقرار می‌کنند، الگویی از رفتارهای کلامی و غیر کلامی که شامل راه‌های ترجیحی برای ارسال و دریافت اطلاعات در یک موقعیت خاص است. بووی و تیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۸، ۱۲۹) نیز استدلال کرده‌اند که سبک ارتباطی شامل میزان صراحت، درجه رسمی بودن و ترجیحات رسانه‌ای است. بنابراین هر سبک نشان‌دهنده نحوه تعامل افراد با یکدیگر است.

گاهی اوقات سبک ارتباطی از نظر تأثیر افراد بر دیگران مورد بررسی قرار گرفته است. به عنوان مثال، داسگوپتا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) تأثیر سبک‌های ارتباطی مدیریتی (منفعل، تهاجمی، و قاطعانه) را بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان بررسی کردند. سایر محققان توجه را بیشتر به سطح ارتباط بین فردی و دو طرفه معطوف کرده‌اند. به عنوان مثال، هتفیلد و هوسمن<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) تطابق ارتباط سرپرست و زیردستان را بر اساس سه بعد (هماهنگی، مشارکت و میزان صراحت) بررسی کردند. پنلی و هاوکینز<sup>۵</sup> (۱۹۸۵) و چن، سیلورتورن و هونگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) نیز ارتباطات سرپرست با زیردستان را بررسی کرده‌اند.

مطالعات متعددی با تمرکز بر سنجش ارتباط بین فردی یا سبک ارتباطی انجام شده است. به عنوان مثال، راجرز<sup>۷</sup> (۱۹۸۷) معیاری را برای باز بودن ارتباط درک شده در سازمان‌ها مطرح کرد، و وات<sup>۸</sup> (۱۹۷۹) نمایه شایستگی ارتباطی بین فردی<sup>۹</sup> (IICC) را برای ارزیابی توانایی سرپرست برای حل مشکلات مربوط به کارکنان توسعه داد. اخیراً دوین<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۹) ادراک سه گروه از افراد را در یک محیط برای کارآموزان پزشکی

1. Saphiere

2. Bovee &amp; Thill

3. Dasgupta

4. Hatfield &amp; Huseman

5. Penley &amp; Hawkins

6. Chen, Silverthorne, &amp; Hung

7. Rogers

8. Vaught

9. Index of Interpersonal Communicative Competence

10. Doyen

با پرسشنامه سبک‌های ارتباطی که شامل شش سبک ارتباطی (به نام‌های صراحت، دقت، پرخاشگری کلامی، پرسشگری، هیجانی بودن، و مدیریت برداشت) است، بررسی کردند.

### کارکردهای مرتبط با ارتباطات داخلی

توجه به ارتباطات داخلی از نظر کارکردها امری رایج است، اگرچه مبانی مفهومی آن منسجم نیست. به عنوان مثال، طبق نظر وین و ون دن بوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، ارتباطات پنج کارکرد اصلی را در یک گروه یا سازمان انجام می‌دهد که عبارتند از مدیریت، بازخورد، انتقال احساسات، متقاعدسازی و تبادل اطلاعات. جورج و جونز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، ۴۶۳ مجموعه متفاوتی از کارکردهای ارتباطی را تحت عنوان انتقال دانش، ایجاد انگیزه در اعضای سازمان، کنترل و هماهنگ کردن فعالیت‌های گروهی، و ابراز احساسات پیشنهاد کردند.

### ارتباطات خارجی

ارتباطات خارجی به انتقال اطلاعات بین یک سازمان و افراد خارجی (مثلاً مصرف‌کنندگان)، سایر سازمان‌ها یا مشاغل و نهادهای نظارتی اشاره دارد. این شکل از ارتباطات را می‌توان از منظرهای مختلفی مورد مطالعه قرار داد، از جمله راهبردها (که گاهی اوقات به عنوان مدل‌های ارتباطی یا گونه‌شناسی نامیده می‌شود)، تبلیغات و روابط عمومی.

### راهبردهای مرتبط با ارتباطات خارجی

تعدادی از نظریه‌پردازان و محققان به ارتباطات برون سازمانی از منظر راهبردها پرداخته‌اند. به عنوان مثال، جونز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، معتقد بود که راهبردهای ارتباطی باید مخاطب، هدف، کانال‌ها و رسانه‌ها، و پاسخ‌های مورد انتظار را در نظر بگیرند. کیم و رادر<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) از منظر کاملاً متفاوت، سه راهبرد ارتباطات شرکتی را پیشنهاد کردند که یکی از آنها به تولید کالاها و خدمات مربوط می‌شود، دیگری به مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد و سومی، راهبردی ترکیبی از دو مورد دیگر است.

بورکا و باسو<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) از منظر دیگری، چهار راهبرد ارتباطات سازمانی را پیشنهاد کردند که آنها را فرایندگرا (متمرکز بر اعداد، روش‌ها، برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل و جزئیات)، انسان‌گرا (متمرکز بر نیازها، انگیزه، تیم، درک، همکاری، ارزش‌ها، انتظارات و روابط)، اقدام‌گرا (متمرکز بر نتایج، اهداف، عملکرد، کارایی، بازخورد مسئولیت و دستاوردها)، و ایده‌گرا (متمرکز بر مفاهیم، نوآوری، راه‌های جدید، بهبود و حل مسئله) نامیدند.

1. Wijn & van den Bos  
2. George and Jones  
3. Jones  
4. Kim & Rader  
5. Borca & Baesu

## تبلیغات و روابط عمومی به مثابه ارتباطات خارجی

ارتباطات خارجی اغلب به عنوان تبلیغات (با پیوندهای قوی با بازاریابی) یا روابط عمومی طبقه‌بندی می‌شود. از تبلیغات می‌توان برای افزایش فروش محصول و همچنین برای ایجاد یا ارتقای تصویر ذهنی یک برند یا محصولات خاص استفاده کرد. به عنوان مثال، طبق گفته دومینیک<sup>۱</sup> (۲۰۰۵، ۳۵۹)، تبلیغات هر شکلی از ارائه و ترویج غیرشخصی ایده‌ها، کالاها و خدمات است که معمولاً توسط یک حامی مشخص پرداخت می‌شود. کاتلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) سه هدف تبلیغات را اطلاع‌رسانی، متقاعد کردن، یا یادآوری می‌داند.

از سوی دیگر، روابط عمومی شامل ایجاد، تقویت و حفظ روابط بلندمدت با مخاطبان مختلف، از جمله اعضای جامعه، سهامداران، مصرف‌کنندگان، قانونگذاران و حتی کارمندان دولتی است (Aitken, 2013; Austin & Pinkleton, 2006; Tyagi & Kumar, 2004). به زعم ون رولر و ورچیچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴، ۱)، به منظور ایجاد یا حفظ تصویر مطلوب در مورد یک سازمان، مدیران عامل می‌دانند که پذیرش عمومی و اعتماد به شرکت‌هایشان، و بنابراین روابط عمومی، برای بقای سازمان ضروری است.

اگرچه تبلیغات و روابط عمومی هر دو از راهبردهای متقاعدکننده (و اغلب با استفاده از رسانه‌های جمعی) استفاده می‌کنند؛ دومینیک (۲۰۰۵، ۳۴۱-۳۴۲) اشاره کرده است که آنها از چندین جنبه متفاوت هستند. به عنوان مثال، تبلیغات بر فروش کالا یا خدمات متمرکز است، در حالی که تمرکز روابط عمومی عمدتاً بر مدیریت تصویر ذهنی است. تبلیغات با ارتباطات بین فردی مرتبط نیست، در حالی که گاهی اوقات روابط عمومی چینی ارتباطی دارد. تبلیغات نیاز به پرداخت هزینه دارد در حالی که پیام‌های روابط عمومی معمولاً به عنوان ویژگی‌ها، داستان‌های خبری یا سرمقاله ظاهر می‌شوند.

## شبکه ارتباطات ون رولر

یکی از مدل‌های مربوط به راهبردهای ارتباطات سازمانی که تعدادی از جنبه‌ها را از دیدگاه‌های فوق ترکیب می‌کند اما بررسی مفهومی یا تجربی کمی دریافت کرده است، مدلی است که توسط ون رولر (۲۰۰۴) و با تمرکز بر روابط عمومی ارائه شده است. وی استدلال می‌کند ارتباطات سازمانی می‌تواند بر اساس چهار راهبردی که او ادعا کرده است «از نظریه ارتباطات گرفته شده و ریشه در رویکردهای توصیف شده روابط عمومی در هلند دارد» (ص ۱۲۳)، طبقه‌بندی شود. ون رولر برای شناسایی این راهبردها، یک شبکه (ماتریس) دو در دو با ارتباطات یک طرفه در مقابل دو طرفه در یک محور و معنای عینی<sup>۴</sup> در مقابل ذهنی<sup>۵</sup> در محور دیگر را طراحی

1. Dominick  
2. Kotler  
3. van Ruler & Verčič  
4. Denotative  
5. Connotative

کرد. مدل وی شامل چهار راهبرد ارتباطات می‌باشد که عبارتند از: اطلاع‌رسانی<sup>۱</sup>، متقاعدسازی<sup>۲</sup> (اقناع)، گفتگو<sup>۳</sup> و توافق‌طلبی<sup>۴</sup>. این راهبردها در شکل ۱ نشان داده شده‌اند.

محتوای پیام

		عینی	ذهنی
جریان ارتباطات	یک طرفه	اطلاع‌رسانی	متقاعدسازی
	دو طرفه	گفتگو	توافق‌طلبی

شکل ۱. شبکه راهبردهای ارتباطات ( اقتباس از van Ruler, 2004 )

به گفته ون رولر (۲۰۰۴)، راهبرد اطلاع‌رسانی (یک طرفه / عینی) شامل ارائه اطلاعات برای کمک به افراد در شکل‌گیری نظرات یا تصمیم‌گیری است. این راهبرد مستلزم خطمشی جامع، پیام‌های آموزنده، و مخاطب آگاه جویای اطلاعات است. راهبرد متقاعدسازی (یک طرفه / ذهنی) زیربنای تبلیغات، پروپاگاندا و تصویر ذهنی شرکت است. به گفته ون رولر، این راهبرد دانش، نگرش و رفتار افراد را هدف قرار می‌دهد و بر یک پیام متقاعدکننده و عمومی متمرکز است. راهبرد گفتگو (دو طرفه / ذهنی) برای تقویت سیاست‌گذاری و فعالیت‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی در نظر گرفته شده است. این راهبرد همچنین می‌تواند برای انجام بحث‌های شغلی به طور موثر، حمایت از طوفان فکری در مقیاس کوچک و جمع‌آوری راه‌حل برای مشکلات استفاده شود. راهبرد توافق‌طلبی (دو طرفه / ذهنی) برای رسیدگی به مسائل درون یک سازمان یا بین یک سازمان و افراد و ارگان‌های خارجی، به ویژه زمانی که طرف‌های وابسته به هم دارای منافع متضاد هستند، استفاده می‌شود. این راهبرد شامل مخاطب فعال، مذاکرات روشن و فضایی در فرایند توسعه سیاست سازمانی است (van Ruler, 2004, 139-140).

اگرچه ون رولر مدل خود را در چارچوب روابط عمومی توسعه داد، اما در مقاله اصلی خود (van Ruler, 2004, 140) با بیان اینکه «این چهار راهبرد پایه، همگی در واقعیت قابل شناسایی هستند زیرا به طور روزمره در ارتباطات بین مردم استفاده می‌شوند»، کاربرد گسترده‌تری را برای آن پیشنهاد کرد. علاوه بر این، او از آن زمان اعلام کرده است که «هرکسی که ارتباطات یک سازمان را مدیریت می‌کند می‌تواند از راهبردهای فردی برای حل مشکلات ارتباطی خاص استفاده کند» (van Ruler, n. d.). بنابراین این مدل به طور بالقوه مفید است زیرا ممکن است فراتر از حوزه روابط عمومی گسترش یابد و ارتباطات درون سازمانی و همچنین فراتر از آن را شامل

1. Information

2. Persuasion

3. Dialogue

4. Consensus-building

شود. همچنین شامل دو جنبه مشترک و مهم از ارتباطات سازمانی (ارتباطات یک طرفه در مقابل دو طرفه، و معانی عینی در مقابل ذهنی در ارتباطات) است.

مدل ون رولر در مطالعات مختلفی مورد اشاره قرار گرفته است (Balaji et al., 2016; Besley et al., 2016; Gürel, & Kavak, 2010; Ihlen & van Ruler, 2007; Le Roux, 2014; Luoma-aho & Vos, 2010; Mahdih, 2015; Treurniet et al., 2015; van Woerkum & Aarts, 2008). اما اشاره به آن موردی بوده و طبق اطلاعات ما، این مدل هرگز مورد بررسی تجربی قرار نگرفته است. همانطور که ون رولر (۲۰۰۴، ۱۴۰) اشاره کرده است: «این مدل چیزی بیش از یک مدل توسعه یافته مبتنی بر نظریه نیست. نیاز به آزمایش دارد تا مشخص شود کدام راهبردها در شرایط معین قابل اجرا هستند و چگونه باید از آنها استفاده کرد».

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش داده‌های حاصل از دو نمونه از کارکنان ایرانی مورد بررسی قرار گرفته است. نمونه اول شامل کارکنان پژوهشی و اداری مؤسسات تحقیقاتی تحت نظارت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نمونه دوم شامل کارکنان یک دانشگاه دولتی بود. به منظور درک بهتر هر یک از راهبردهای ون رولر، نویسنده اول از تحلیل محتوا برای استخراج مفاهیم مرتبط از مقاله ون رولر (۲۰۰۴) استفاده کرد که در نتیجه آن، شش بعد شناسایی شد: مفهوم زیربنایی، تعریف، هدف، ویژگی‌های غالب، روش‌ها (ابزارها) و معیار موفقیت. سپس گویه‌هایی (در برخی موارد با استفاده از عباراتی که عیناً از مقاله ون رولر گرفته شده بود) طراحی شد تا بیانگر هر یک از این شش بعد در هر یک از چهار راهبرد ون رولر باشند. از یک همکار که با ارتباطات سازمانی و همچنین با تحلیل محتوا آشنا بود، ابتدا خواسته شد تا این ابعاد شناسایی شده را بررسی کند و سپس این ۲۴ گویه را مورد ارزیابی قرار دهد که آیا با هر راهبرد و بعد مطابقت دارند یا خیر. در نتیجه این بررسی، تغییرات جزئی در برخی گویه‌ها ایجاد شد.

در نهایت یک مقیاس با طیف لیکرت، شامل ۲۴ گویه و گزینه‌های پاسخ ۱ تا ۵، با برچسب‌های بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد تدوین شد. این مقیاس برای ۱۰ نفر از همکاران (هفت مرد، سه زن) که همگی دارای سابقه تحصیلی در مطالعات سازمانی و ارتباطات بودند، با درخواست ارائه بازخورد انتقادی ارسال شد. در نتیجه پیشنهادات برخی از این همکاران، تغییرات جزئی در جمله‌بندی تعداد کمی از گویه‌ها ایجاد شد. گویه‌ها و ابعاد مربوط به هر راهبرد ارتباطات سازمانی در جدول ۱ ارائه شده است.



جدول ۱. گویه‌ها و ابعاد مربوط به راهبردهای ارتباطات سازمانی

گفتگو	توافق طلبی	متقاعدسازی	اطلاع‌رسانی	راهبرد ابعاد
۱۹. تبادل نظر آزادانه بین اعضا و کارکنان	۱۳. ایجاد و حفظ روابط بین افراد و بین گروه‌ها	۷. ترغیب افراد به انجام یک کار یا پذیرش یک ایده	۱. مدیریت اثربخش فرایندهای انتقال اطلاعات	مفهوم زیربنایی
۲۰. ایجاد گفتگو، تعامل و تسهیل روابط	۱۴. دستیابی به درک و احترام متقابل، و همکاری	۸. ایجاد نگرش، تصویرسازی و تأثیرگذاری بر احساسات کارکنان	۲. توزیع دقیق و به موقع اطلاعات	تعریف
۲۱. شناسایی مشکلات خاص، ارزیابی راه‌حل‌های جایگزین و انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل‌ها	۱۵. ایجاد روابط بین کارکنان و ذی‌نفعان و تشویق تصمیم‌گیری مشارکتی	۹. تغییر رفتار، نگرش، یا نظرات افراد	۳. انتقال اثربخش و کارآمد اطلاعات، و اطلاع‌رسانی به افراد در مورد رویدادها	هدف
۲۲. پیام‌های آموزنده برای هر دو طرف، گوش دادن به صدای کارکنان، و سیاست‌گذاری تعاملی	۱۶. مذاکرات شفاف، داشتن مکان مشخصی برای انجام مذاکرات، و گوش دادن به صدای کارکنان	۱۰. خطمشی جامع، و پیام‌های شفاف و متقاعدکننده، و خطاب به برخی از کارکنان	۴. خطمشی دقیق، و پیام‌های کاملاً واضح، و خطاب به همه کارکنان	ویژگی غالب
۲۳. طوفان فکری، ایمیل، مشاوره و جلسات تخصصی دوستانه	۱۷. چانه‌زنی، مذاکره، و صندوق پیشنهادات	۱۱. نامه، گفتگوهای شخصی و توزیع غیررسمی اطلاعات	۵. خبرنامه، اتوماسیون اداری، تابلو اعلانات و بخشنامه	روش‌ها (ابزارها)
۲۴. تسهیل تعاملات ارتباطی بین افراد در داخل و خارج سازمان	۱۸. شناسایی علایق مشترک و ایجاد روابط سودمند متقابل	۱۲. یافتن نحوه بیان مناسب در هر شرایطی	۶. انتقال اطلاعات مناسب به افراد مناسب در زمان مناسب	معیار موفقیت

پرسشنامه به‌طور حضوری و از طریق ایمیل بین اعضای نمونه توزیع شد. ضمن توضیح هدف مطالعه، و اطمینان از محرمانه ماندن اطلاعات پاسخ‌دهندگان، از آنها خواسته شد تا میزان تطابق هر گویه را با سازمان خود، مشخص کنند. برای نمونه اول، پرسشنامه‌ها در ۳۹ موسسه تحقیقاتی توزیع شد. برای نمونه دوم، ۳۰۰ پرسشنامه بین کارکنان یک دانشگاه دولتی توزیع شد. برای نمونه اول، ۲۳۷ پرسشنامه از ۲۳ مؤسسه پژوهشی جمع‌آوری شد، اما پاسخ‌های گمشده باعث شد که تنها ۱۸۸ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل قابل استفاده باشند. برای نمونه دوم، ۲۲۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد، اما فقط داده‌های ۲۰۰ پرسشنامه مناسب تجزیه و تحلیل بود.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

داده‌ها بر حسب درصد، میانگین، انحراف معیار، CFA، EFA و تحلیل موازی<sup>۱</sup> تجزیه و تحلیل شدند. به منظور بررسی برازش مدل در تحلیل عامل تاییدی از شاخص‌های نسبت کای دو به درجه آزادی (کوچکتر از ۵)، شاخص CFI و TLI (بزرگتر از ۰/۹۵ طبق توصیه Schermelleh-Engel et al., 2003)، شاخص RMSEA (کمتر از ۰/۰۸) و شاخص SRMR (کمتر از ۰/۰۵) استفاده شد (Hu & Bentler, 1999).

1. Parallel analysis

در تحلیل عاملی اکتشافی، روش استخراج عامل‌یابی بر اساس محور اصلی<sup>۱</sup> و از روش چرخش مورب اُبلیمین<sup>۲</sup> به جای روش متعامد استفاده شد. گویه‌های دارای بارعاملی کمتر از ۰/۴ طبق توصیه گسکین و هاپل<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) که بارعاملی ۰/۴ را کم، و هیر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) که بارعاملی بین ۰/۳ و ۰/۴ را قابل قبول توصیف کرده‌اند، نادیده گرفته شدند.

اکثر تجزیه و تحلیل‌ها با نرم افزار SPSS انجام شد. به منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی نیز نرم‌افزار AMOS مورد استفاده قرار گرفت. یک ماشین حساب آنلاین (Patil et al., 2017) نیز برای تحلیل موازی در ارتباط با خروجی‌های EFA استفاده شد. تحلیل‌های موازی بر اساس مؤلفه‌های اصلی و با ۱۰۰ و ۱۰۰۰ ماتریس همبستگی تولید شده بطور تصادفی در صدک ۹۵ انجام شد.

### مشخصات نمونه‌ها

در نمونه مؤسسات پژوهشی (نمونه ۱) اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۷ درصد) مذکر بودند، و ۱/۱ درصد جنسیت خود را گزارش نکردند. نزدیک به نیمی از پاسخ‌دهندگان (۴۶/۳ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۳ درصد در رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، ۱۰/۱ درصد کمتر از ۳۰ سال و ۹ درصد بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۱/۶ درصد نیز سن خود را گزارش نکردند. تقریباً یک سوم (۳۴/۶ درصد) از پاسخ‌دهندگان بیش از ۱۵ سال، ۲۵/۵ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۱/۸ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال و ۱۴/۴ درصد کمتر از ۶ سال در سازمان فعلی خود سابقه کار داشتند. ۳/۷ درصد نیز سابقه کاری خود را گزارش نکردند.

در نمونه دانشگاهی (نمونه ۲)، پاسخ‌دهندگان از نظر جنسیت تقریباً برابر بودند (۴۹ درصد مذکر و ۵۱ درصد مؤنث). نسبت قابل توجهی (۴۴/۵ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشتند. ۳۶/۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۴ درصد کمتر از ۳۰ سال و تعداد بسیار کمی (۵ درصد) بالای ۵۰ سال سن داشتند. تقریباً نیمی از پاسخ‌دهندگان (۴۹/۵ درصد) بیش از ۱۵ سال، ۲۰ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴/۵ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال و ۱۶ درصد کمتر از ۶ سال سابقه کار داشتند.

### آمار توصیفی گویه‌ها

برای هر دو نمونه، میانگین و انحراف معیار تمام گویه‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است. بیشتر میانگین‌ها فاصله زیادی از نقطه میانی (۳) نداشتند و بیشتر انحراف معیارها از نظر پراکندگی مشابه بودند. با این حال، گویه‌های ۱۱ و ۱۷ (به ترتیب در راهبردهای متقاعدسازی و توافق‌طلبی، و هر دو در بعد روش‌ها) کمترین میزان موافقت را از سوی پاسخ‌دهندگان به خود جلب کردند و انحراف معیارها نشان داد که گویه ۱۱ دارای بیشترین توزیع پاسخ‌ها در هر دو نمونه بود.

1. Principal axis factoring

2. Oblimin rotation

3. Gaskin & Happell

4. Hair

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار گویه‌ها در هر نمونه

گویه	نمونه ۱ (n = ۱۸۸)		نمونه ۲ (n = ۲۰۰)	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	۲/۹۴	۰/۹۵	۲/۹۴	۱/۰۱
۲	۳/۰۹	۰/۹۶	۲/۹۳	۰/۹۹
۳	۳/۰۹	۰/۹۷	۳/۱۹	۰/۹۸
۴	۲/۸۵	۱/۰۰	۳/۰۱	۱/۰۱
۵	۳/۲۴	۱/۱۰	۳/۷۲	۰/۹۵
۶	۳/۰۴	۰/۹۱	۳/۲۱	۱/۰۱
۷	۳/۰۵	۰/۹۵	۲/۸۱	۱/۰۱
۸	۲/۷۰	۰/۸۸	۲/۷۵	۰/۹۵
۹	۲/۸۵	۰/۸۸	۲/۷۳	۱/۰۶
۱۰	۲/۹۳	۰/۸۹	۲/۷۲	۰/۹۱
۱۱	۲/۵۹	۱/۱۷	۲/۵۵	۱/۱۷
۱۲	۲/۸۴	۰/۹۱	۲/۷۷	۰/۹۵
۱۳	۳/۱۹	۰/۸۵	۲/۹۸	۱/۱۰
۱۴	۳/۲۴	۰/۹۹	۳/۰۵	۱/۰۴
۱۵	۳/۰۵	۰/۹۹	۲/۸۷	۱/۰۷
۱۶	۳/۰۶	۰/۹۷	۲/۸۳	۱/۰۵
۱۷	۲/۴۴	۱/۰۴	۲/۶۸	۱/۰۲
۱۸	۳/۰۴	۰/۹۰	۲/۸۱	۱/۰۵
۱۹	۳/۳۶	۰/۹۷	۲/۸۸	۱/۱۱
۲۰	۳/۲۹	۰/۹۷	۲/۸۹	۱/۱۰
۲۱	۳/۱۶	۱/۰۱	۲/۹۰	۱/۱۰
۲۲	۳/۰۱	۱/۰۰	۲/۸۱	۱/۰۰
۲۳	۳/۱۷	۱/۱۰	۲/۹۴	۱/۱۸
۲۴	۲/۹۹	۰/۹۴	۲/۸۴	۰/۹۳

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### تحلیل عامل تأییدی

برای هر نمونه، تحلیل عاملی تأییدی با چهار عامل مشخص انجام شد که هر عامل نشان‌دهنده یکی از راهبردهای ون رولر بود (شکل‌های ۲ و ۳). نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۳ نشان داده شده است که برای هر دو نمونه، بسیار مشابه هستند. با توجه به مقدار شاخص‌های برازش برای هر نمونه، به این نتیجه رسیدیم که مدل چهار عاملی در هر دو نمونه غیرقابل دفاع است. بنابراین برای هر نمونه تحلیل عاملی اکتشافی جداگانه‌ای انجام دادیم تا دلایل عدم تناسب مدل را شناسایی کنیم.

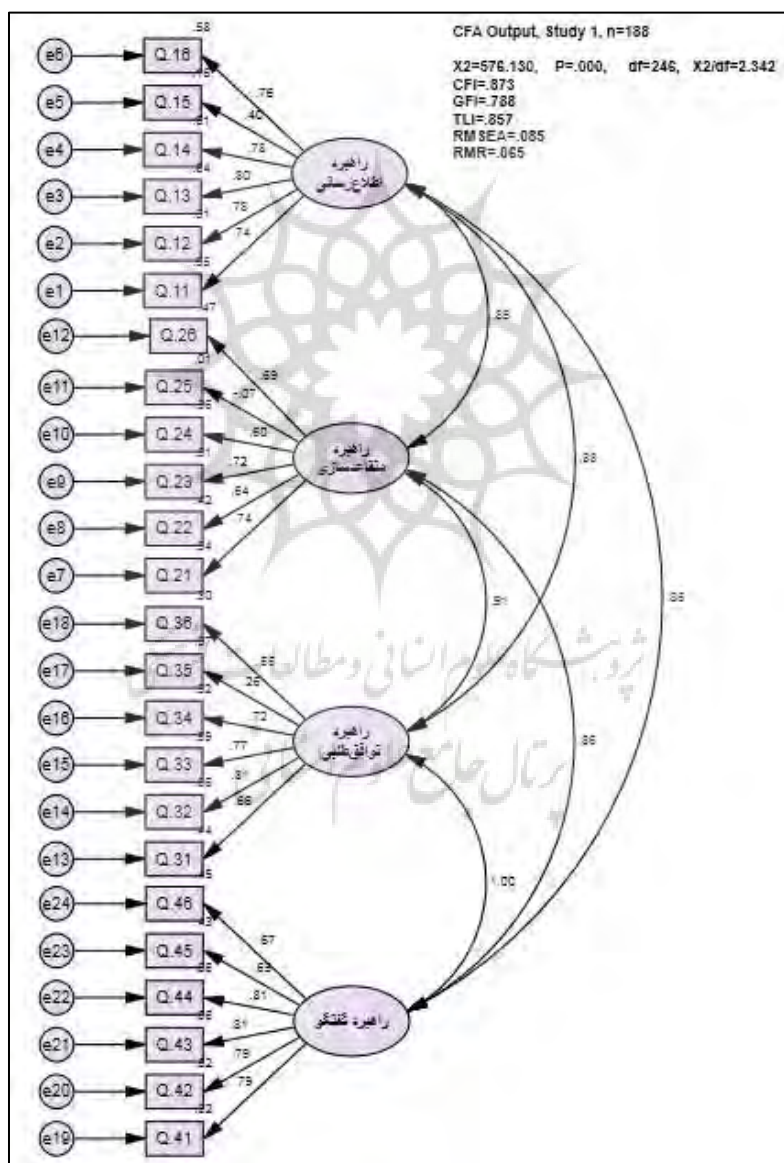
جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای هر نمونه بر اساس چهار عامل

شاخص‌ها	نقطه برش	نمونه ۱	نمونه ۲
$\chi^2 / df$	3 < مطلوب	۲/۳۴	۲/۷۳

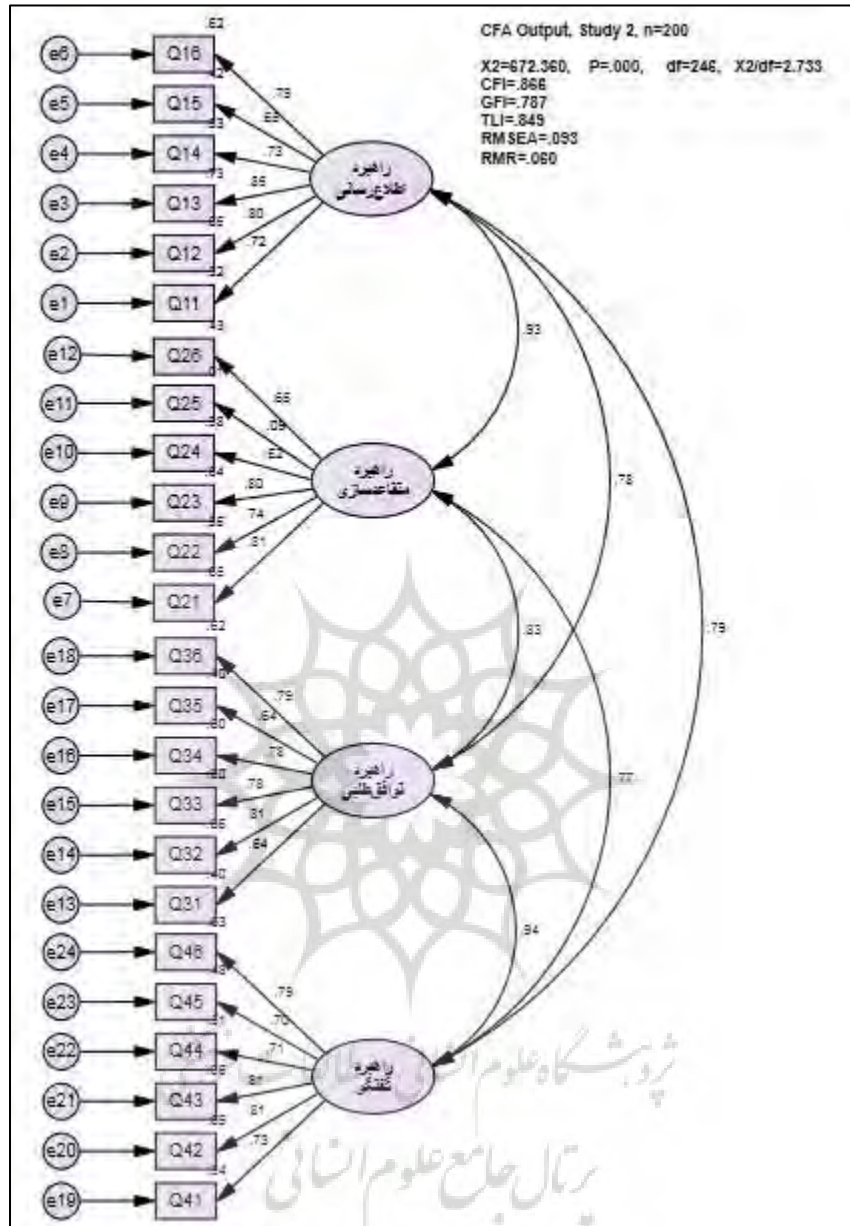
5 - 3 قابل قبول

0.95 > مطلوب	CFI	0.87	0.87
0.90 – 0.95 قابل قبول			
0.95 > مطلوب	TLI	0.85	0.86
0.90 – 0.95 قابل قبول			
0.06 < مطلوب	RMSEA	0.09	0.09
0.06 – 0.08 قابل قبول			
0.05 < مطلوب	SRMR	0.06	0.07
0.05 – 0.08 قابل قبول			

CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; CI= confidence interval; SRMR = standardized root mean square residual.



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی برای نمونه ۱



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی برای نمونه ۲

## تحلیل عاملی اکتشافی

بررسی اولیه نشان داد که داده‌های هر دو نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی مناسب هستند زیرا شاخص KMO<sup>۱</sup> برای نمونه‌های ۱ و ۲ به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۹۳ بدست آمد، و سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارلت برای هر دو نمونه، کمتر از ۰/۰۰۱ بود.

برای نمونه ۱، چهار مقدار ویژه<sup>۲</sup> بزرگتر از ۱ وجود داشت ولی مبهم بودن نمودار سنگریزه<sup>۳</sup> نشان‌دهنده وجود یک یا دو عامل در داده‌ها بود. برای نمونه ۲، سه مقدار ویژه بزرگتر از ۱ وجود داشت و مبهم بودن نمودار سنگریزه مجدداً حاکی از آن بود که یک یا دو عامل در داده‌ها وجود دارد. تحلیل موازی نیز به وضوح نشان داد که تنها دو عامل در داده‌های هر دو نمونه وجود دارد.

برای نمونه ۱، تحلیل عاملی اکتشافی محدود به دو عامل نشان داد که آنها ۵۶/۳۶ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند (۴۵/۹۸ درصد در عامل اول و ۷/۳۹ درصد در عامل دوم). میانگین میزان اشتراک<sup>۴</sup> ۰/۴۴ بود که گویه‌های ۵، ۱۱ و ۱۷ کمترین میزان اشتراک (همگی کمتر از ۰/۳۷) را داشتند. میزان اشتراک باقیمانده از ۰/۳۹ تا ۰/۶۳ متغیر بود. همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، ۲۱ گویه از ۲۴ گویه بر روی عامل اول (با بار عاملی بزرگتر از ۰/۴) بارگذاری شده‌اند، اگرچه یکی از این گویه‌ها (گویه ۱۲) تقریباً به طور مساوی روی عامل دوم هم بارگذاری شده است. در بین سه گویه باقیمانده، گویه ۱۱ بر روی عامل دوم (با بار عاملی بزرگتر از ۰/۴) بارگذاری شده است، اما گویه‌های ۵ و ۱۷ در هر دو عامل با بار عاملی کمتر از ۰/۴ بارگذاری شده‌اند. بنابراین، این دو عامل شامل یک عامل اصلی است که تقریباً همه گویه‌ها را در بر می‌گیرد، و عامل دوم تنها شامل گویه ۱۱ است که کمترین و متفاوت‌ترین سطح تأیید را از سوی پاسخ‌دهندگان داشت (به جدول ۲ مراجعه کنید). گویه ۱۷ نیز با سطح تأیید پایین، و بار عاملی بزرگتر و مساوی ۰/۴ در هیچ از دو عامل بارگذاری نشد.

جدول ۴. بار عاملی گویه‌ها در راه‌حل‌های دو عاملی برای هر نمونه\*

گویه	نمونه ۱ عامل ۱	نمونه ۱ عامل ۲	نمونه ۲ عامل ۱	نمونه ۲ عامل ۲
۱	۰/۷۲		۰/۶۳	
۲	۰/۷۵		۰/۷۶	
۳	۰/۷۳		۰/۸۰	
۴	۰/۷۴		۰/۷۴	
۵			۰/۶۷	
۶	۰/۷۳		۰/۸۷	
۷	۰/۷۵		۰/۷۷	
۸	۰/۴۸		۰/۶۷	
۹	۰/۵۸		۰/۷۲	
۱۰	۰/۴۷		۰/۵۳	
۱۱		۰/۶۰		

1. Kaiser-Meyer-Olkin

2. Eigenvalue

3. Scree plot

4. Community

	۰/۵۰	۰/۴۸	۰/۵۱	۱۲
۰/۵۷			۰/۶۸	۱۳
۰/۵۳			۰/۸۶	۱۴
۰/۵۵			۰/۷۲	۱۵
۰/۵۲			۰/۷۳	۱۶
۰/۵۱				۱۷
۰/۶۵			۰/۴۶	۱۸
۰/۷۰			۰/۷۸	۱۹
۰/۶۸			۰/۷۸	۲۰
۰/۵۷			۰/۷۸	۲۱
۰/۴۴			۰/۸۰	۲۲
۰/۵۴			۰/۶۶	۲۳
۰/۴۳	۰/۴۵		۰/۶۶	۲۴

\* بارهای عاملی کوچکتر از ۰/۴ نشان داده نشده‌اند.

برای نمونه ۲، تحلیل عاملی اکتشافی محدود به دو عامل نشان داد که آنها ۵۶/۱۷ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند (۴۹/۰۵ درصد در عامل اول و ۷/۱۲ درصد در عامل دوم). میانگین میزان اشتراک ۰/۵۲ بود. گویه ۱۱ دارای میزان اشتراک بسیار پایین (۰/۰۵) و میزان اشتراک باقیمانده از ۰/۳۶ تا ۰/۶۸ متغیر بود.

همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، عامل اول شامل ۱۱ گویه با بارعاملی در بازه ۰/۵ تا ۰/۸۷ بود که همه آنها مربوط به راهبردهای اطلاع‌رسانی و متقاعدسازی بودند. تنها استثناء از این طبقه‌بندی، گویه ۱۱ (از راهبرد متقاعدسازی) بود که در هر دو عامل با بارعاملی کمتر از ۰/۴ بارگذاری شد. عامل دوم شامل ۱۲ گویه با بارهای عاملی بزرگتر و مساوی ۰/۴ بود که همه آنها مربوط به راهبردهای توافق‌طلبی و گفتگو بودند. با این حال، یکی از آن ۱۲ گویه روی فاکتور ۱ بارگذاری شد.

به منظور بررسی اینکه آیا ساختارهای عاملی قابل پالایش هستند، تحلیل عاملی اکتشافی دوم برای هر نمونه پس از حذف گویه‌های دارای بارهای عاملی نامطلوب (کوچکتر از ۰/۴) انجام شد. برای نمونه ۱، پس از حذف گویه‌های ۵ و ۱۷ (به دلیل عدم بارگذاری روی هیچ یک از عوامل)، گویه ۱۱ (به دلیل بارگذاری فقط روی عامل دوم) و گویه ۱۲ (به دلیل بارگذاری تقریباً یکسان روی هر دو عامل) به دنبال راه‌حل تک عاملی بودیم. در نمونه ۲، پس از حذف گویه ۱۱ (به دلیل عدم بارگذاری روی هیچ یک از عوامل)، و گویه ۲۴ (به دلیل بارگذاری تقریباً یکسان روی هر دو عامل)، به دنبال راه حل دو عاملی بودیم.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد، ۲۰ گویه روی یک عامل واحد در نمونه ۱، ۵۲/۱۲ درصد از واریانس را با بارهای عاملی در بازه ۰/۵۴ تا ۰/۸۰ تبیین می‌کند. در نمونه ۲، اگرچه هم نمودار سنگریزه و هم تحلیل موازی وجود دو عامل را پیشنهاد می‌کردند، اما تمام ۲۲ گویه بر روی عامل اول (با بارهای عاملی در بازه ۰/۵۹ تا ۰/۸۰) بارگذاری شدند و تنها سه گویه (یک گویه از راهبرد اطلاع‌رسانی و دو گویه از راهبرد گفتگو) بر روی عامل دوم (با بار عاملی کوچکتر از ۰/۴) بارگذاری شدند. عامل ۲۲ گویه‌ای نیز تبیین ۵۰/۷۱ درصد از واریانس را به خود اختصاص داد. بنابراین، تحلیل‌های عاملی پالایش‌شده، وجود تنها یک عامل را در داده‌های هر دو نمونه نشان می‌دهد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تجزیه و تحلیل‌ها قویاً نشان داد که چهار راهبرد ارتباطات سازمانی پیشنهاد شده توسط ون رولر (۲۰۰۴) در شرایط مختلف استوار نیستند. این یافته در ابتدا با عدم تناسب مدل وی برای داده‌های هر دو نمونه نشان داده شد، زیرا مدل چهار عاملی با تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار نگرفت. چهار راهبرد در تحلیل عاملی اکتشافی دور اول نیز تأیید نشدند، نه تنها به این دلیل که تنها دو عامل در داده‌های هر دو نمونه وجود داشت، بلکه به این دلیل که ۲۰ گویه از ۲۴ گویه در نمونه ۱ روی عامل اول بارگذاری شده بود و تنها یک گویه به طور منحصر به فرد روی عامل دوم بارگذاری شد. اما در نمونه ۲، عامل اول شامل ۱۱ گویه از ۱۲ گویه از دو راهبرد (اطلاع‌رسانی و متقاعدسازی) و عامل دوم شامل ۱۱ گویه از ۱۲ گویه از دو راهبرد دیگر (توافق‌طلبی و گفتگو) بود. بنابراین، اگرچه دو عامل در داده‌های هر نمونه وجود داشت، اما این عامل‌ها در هر مورد تفاوت اساسی داشتند. در تحلیل عاملی اکتشافی بعد (پالایش‌شده)، ۲۰ گویه عامل غالب در نمونه ۱ دوباره روی یک عامل بارگذاری شدند، اما دو عامل مجزای دیگر برای نمونه ۲ وجود نداشت، زیرا ۲۲ گویه روی یک عامل بارگذاری شدند. این نتیجه نیز نشان داد در داده‌های آن نمونه ساختار عاملی شکننده وجود دارد. علاوه بر این، درصد‌های نسبتاً پایین واریانس توسط نتایج تک عاملی (به ترتیب ۵۲/۱۲ و ۵۰/۷۱ درصد برای نمونه‌های ۱ و ۲)، نشان داد که حتی ترکیبی از چهار راهبرد پیشنهادی به طور مؤثر ماهیت ارتباطات را که توسط شرکت‌کنندگان در این پژوهش درک شده است، منعکس نمی‌کنند.

عدم وجود عامل‌های مجزا جالب است؛ بخصوص با توجه به اینکه گویه‌ها برای هر راهبرد در پرسشنامه به ترتیبی که در جدول ۱ نشان داده شده است، با هم گروه‌بندی شده‌اند. این گروه‌بندی ممکن است بطور ناخواسته منجر به پاسخ‌های مشابه برای هر راهبرد شود، و در نتیجه باعث ظهور عوامل جداگانه گردد؛ حتی اگر عوامل جداگانه‌ای در واقعیت وجود نداشته باشد. حتی این نقص احتمالی در پرسشنامه نیز موجب ظهور چهار عامل مجزا در داده‌ها نشد.

در غیاب شواهدی که از تعمیم‌پذیری چهار راهبرد ارتباطات پیشنهادی ون رولر حمایت می‌کند، ممکن است سئوالاتی در این مورد مطرح شود که آیا هر یک از جنبه‌های مدل ون رولر و پژوهش حاضر قابل بحث هستند یا خیر. در این زمینه، برخی از احتمالات وجود دارد. به عنوان مثال، در هر دو نمونه، اکثر گویه‌ها با داشتن پاسخ‌هایی که بر نقطه میانی طیف لیکرت متمرکز بود و انحراف معیارهای متوسطی را نشان می‌داد، رضایت‌بخش بودند. به عبارت دیگر، چولگی و کشیدگی قابل قبولی را نشان می‌دادند. این موضوع نشان می‌دهد که بسیاری از گویه‌ها ممکن است برای استفاده در تحقیقات دیگر مناسب باشند. با این حال، برخی از گویه‌ها ممکن است دارای نقص باشند، همانطور که تحلیل‌ها نشان داد آنها به طور رضایت‌بخشی در تحلیل عاملی اکتشافی در داده‌های نمونه ۱ بارگذاری نمی‌شدند. مهمترین آنها، گویه‌های ۵، ۱۱، و ۱۷ در سه راهبرد از چهار راهبرد (همگی در بعد روش‌ها/ ابزارها) بودند. بنابراین به نظر می‌رسد که مشکل اساساً به ماهیت این بعد خاص مربوط می‌شود تا تخصیص گویه‌ها به راهبردهای مناسب. اگر تحقیقات بعدی با گویه‌های این مطالعه انجام شود، می‌توان تلاش کرد تا آن گویه‌های خاص را با دیدگاه‌ها و عبارت‌های مختلف بهبود بخشید.



حتی اگر راهبردهای چهارگانه ون رولر در ذهن کسانی که ارتباطات برای آنها در نظر گرفته شده است نقش نبسته باشد، طبقه‌بندی راهبردها و ابعاد بر اساس مدل او ممکن است برای بحث و برنامه‌ریزی در سازمان مفید باشد؛ به ویژه برای شناسایی نقاط ضعف ارتباطات، و یا بهبود ارتباطات در جایی که بیشتر مورد نیاز و یا بهترین هدف باشد.

## PAP

۱۴ (۳)

۱۴۹ | صفحه

با این وجود، مدل‌هایی مانند مدل پیشنهادی ون رولر ممکن است بیش از حد متمایز نشده باشند تا از کاربرد مفهومی استفاده کنند، چه رسد به کاربرد عملی. همانطور که یانگ و تیلور<sup>۱</sup> (۲۰۱۴، ۱) استدلال کرده‌اند، «سهام و نقش نظریه‌پردازی در روابط عمومی در سطح رشته وسیع‌تر ارتباطات، کمتر واضح است». بنابراین، اقدامات دقیق‌تر و غنی‌تر در پژوهش ممکن است از ارائه این نوع مدل‌ها به طور کلی جلوگیری کند. همانطور که در مقدمه اشاره شد، ارتباطات سازمانی موضوعی چندوجهی است. بنابراین، مفاهیم ارتباطات سازمانی با چارچوب‌های متفاوت و در برخی موارد در موقعیت‌های خاص، ممکن است مفیدتر و مناسب‌تر باشند. دلایل زیادی برای این موضوع وجود دارد. برای مثال، دامنه وسیع‌تری از گزینه‌ها فراتر از مواردی که توسط جهت‌های ارتباطی یک طرفه و دو طرفه در مدل ون رولر نشان داده شده است وجود دارند - به ویژه در برخی از سازمان‌های مدرن که ساختار سازمانی نسبتاً مسطحی دارند (رجوع کنید به Daft, 2009; Robbins & Coulter, 2018). رایینز و جاج<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) به مدل‌های تعاملی اشاره می‌کنند که نه تنها دو طرفه هستند، بلکه حلقه‌های بازخورد را نیز به عنوان مکانیسم‌هایی برای بهبود کیفیت ارتباطات در خود جای می‌دهند. این موضوع به مطالعات هریس<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) و هریس و نلسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) مرتبط است که پیشنهاد کردند ارتباطات سازمانی می‌تواند به عنوان یک فرایند در نظر گرفته شود. علاوه بر این، اینترنت و رسانه‌های اجتماعی به طور فزاینده‌ای ماهیت ارتباطات سازمانی را تغییر می‌دهند (Adams & Frost, 2006; Badea, 2014; Green, 2018; Kollat & Farache, 2017; Langer, 2014; Siljanovska, 2015). گیرنده و هم فرستنده اطلاعات هستند (Wang, 2014)، بنابراین راه‌های جدیدی برای مفهوم‌سازی و تحقیقات بیشتر در این زمینه وجود دارد.

هنگام بررسی ارتباطات سازمانی می‌توان عوامل دیگری را نیز در نظر گرفت. به عنوان مثال، کانال‌های ارتباطی می‌توانند به طور قابل توجهی بر نحوه درک سبک و کیفیت اطلاعات تأثیر بگذارند (Berezan et al., 2016). ساختار سازمانی نیز تحت شرایط مختلف می‌تواند بر فرایند ارتباطات تأثیر بگذارد. برای مثال، ویسر<sup>۵</sup> (۲۰۰۰، ۲۳۱) دریافت که «ساختار سلسله‌مراتبی در محیط‌های نامساعد بهتر از ساختار چندسالاری<sup>۶</sup> عمل می‌کند، در حالی که عکس آن در محیط‌های دوستانه برقرار است». علاوه بر این، تفاوت‌های فردی، به‌ویژه جنسیت، بر ادراک و واکنش افراد نسبت به پیام‌ها و کانال‌های ارتباطی تأثیر می‌گذارد (Juodvalkis et al., 2003; Ng, 1998; Vaught et al., 1989). شاید تأثیر این تفاوت‌ها با گذشت زمان تغییر کرده باشد و تداوم انجام پژوهش

<sup>1</sup>. Yang & Taylor

<sup>2</sup>. Robbins & Judge

<sup>3</sup>. Harris

<sup>4</sup>. Harris & Nelson

<sup>5</sup>. Visser

<sup>6</sup>. Polyarchy

را ایجاب کند. واضح است که حوزه ارتباطات سازمانی بسیار متنوع بوده و احتمالاً متنوع باقی خواهد ماند، و بنابراین بعید است تسلیم مفهوم‌سازی‌هایی شود که جهانشمول در نظر گرفته شده‌اند.

### فهرست منابع

1. Adams, C. A., & Frost, G. R. (2006). "The Internet and Change in Corporate Stakeholder Engagement and Communication Strategies on Social and Environmental Performance." *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2(3), 281–303. <https://dx.doi.org/10.1108/18325910610690090>
2. Aitken, J. (2013). *Encyclopedia of the Documentary Film*. New York: Routledge.
3. Austin, E. W., & Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
4. Badea, M. (2014). "Social Media and Organizational Communication." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 70–75. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.192>
5. Balaji, M. S., Kumar Roy, S., & Kok Wei, K. (2016). "Does Relationship Communication Matter in B2C Service Relationships?" *Journal of Services Marketing*, 30(2), 186–200. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2014-0290>
6. Berezan, O., Yoo, M., & Christodoulidou, N. (2016). "The Impact of Communication Channels on Communication Style and Information Quality for Hotel Loyalty Programs." *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(1), 100–116. <https://dx.doi.org/10.1108/JHTT-08-2015-0031>
7. Besley, J. C., Dudo, A. D., Yuan, S., & Abi Ghannam, N. (2016). "Qualitative Interviews with Science Communication Trainers about Communication Objectives and Goals." *Science Communication*, 38(3), 356–381. <https://doi.org/10.1177/1075547016645640>
8. Borca, C., & Baesu, V. (2014). "A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 496–503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
9. Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America." *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
10. Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
11. Craig, R. T. (1999). "Communication Theory as a Field." *Communication Theory*, 9(2), 119–161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
12. Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design* (10th ed.). CA: South-Western College Publishing.
13. Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2013). "Impact of Managerial Communication Styles on Employees' Attitudes and Behaviours." *Employee Relations*, 35(2), 173–199. <https://dx.doi.org/10.1108/01425451311287862>
14. Dominick, J. R. (2005). *The Dynamics of Mass Communication: Media in the Digital Age* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
15. Doyen, B., Vlerick, P., Maertens, H., Vermassen, F., & Van Herzeele, I. (2019). "Nontechnical Attributes and Surgical Experience: A Cross-sectional Study Comparing Communication Styles and Attitudes in Surgical Staff, Trainees and Applicants." *International Journal of Surgery*, 6, 83–89. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2019.02.002>

16. Gaskin, C. J., & Happell, B. (2014). "On Exploratory Factor Analysis: A Review of Recent Evidence, an Assessment of Current Practice, and Recommendations for future use." *International Journal of Nursing Studies*, 51(3), 511–521. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.10.005>
17. George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
18. Green, M. (2018). "How an Organization's CSR Communication Style Makes or Breaks Consumer Trust: Strategic Reputation Building on Twitter." *Annals in Social Responsibility*, 4(1), 7–9. <https://doi.org/10.1108/ASR-03-2018-0003>
19. Gürel, E., & Kavak, B. (2010). "A Conceptual Model for Public Relations in Museums." *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 42–65. <https://doi.org/10.1108/03090561011008600>
20. Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). "Exploratory Factor Analysis." In J. F. Hair, Jr., W. C. Black, B. J. Babin, & R. E. Anderson (Eds.), *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed., pp. 89–149). UK: Pearson Education.
21. Harris, T. E. (2002). *Applied Organizational Communication: Principles and Pragmatics for Future Practice* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
22. Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
23. Hatfield, J., & Huseman, R. (1982). "Perceptual Congruence about Communication as Related to Satisfaction: Moderating Effects of Individual Characteristics." *Academy of Management Journal*, 25(2), 349–358. <https://doi.org/10.5465/255996>
24. Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives." *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
25. Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2007). "How Public Relations Works: Theoretical Roots and Public Relations Perspectives." *Public Relations Review*, 33(3), 243–248. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.05.001>
26. Jones, P. (2008). *Communicating Strategy*. UK: Gower.
27. Juodvalkis, J. L., Grefe, B. A., Hogue, M., Svyantek, D. J., & DeLamarter, W. (2003). "The Effects of Job Stereotype, Applicant Gender, and Communication Style on Ratings in Screening Interviews." *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 67–84. <https://doi.org/10.1108/eb028963>
28. Kim, S., & Rader, S. (2010). "What They Can Do Versus How Much They Care: Assessing Corporate Communication Strategies on Fortune 500 Web Sites." *Journal of Communication Management*, 14(1), 59–80. <https://doi.org/10.1108/13632541011017816>
29. Kollat, J., & Farache, F. (2017). "Achieving Consumer Trust on Twitter via CSR Communication." *Journal of Consumer Marketing*, 34(6), 505–514. <https://doi.org/10.1108/JCM-03-2017-2127>
30. Kotler, P. (2002). *Marketing Management: The Millennium Edition* (10th ed.). New York: Prentice-Hall.
31. Langer, E. (2014). "What's Trending? Social Media and its Effects on Organizational Communication." *Journal of Undergraduate Research*, XVII, 1–10.
32. Le Roux, T. (2014). "The Description of South African Corporate Communication Practitioners that Contribute to Organisational Performance." *Public Relations Review*, 40(2), 193–215. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.008>

33. Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). "Towards a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas." *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 31–331. <https://doi.org/10.1108/13563281011068159>
34. Mahdieh, O. (2015). "Interaction between Communication and Organizational Conflict and its Relationship with Performance." *International Journal of Business and Administrative Studies*, 1(2), 54–60. <https://doi.org/10.20469/ijbas.10002-2>
35. Ng, C. W. (1998). "Do Women and Men Communicate Differently at Work? An Empirical Study in Hong Kong." *Women in Management Review*, 13(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/09649429810369587>
36. Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S., & Donovan, D. T. (2017). "Parallel Analysis Engine to Aid in Determining Number of Factors to Retain Using R." <https://analytics.gonzaga.edu/parallelenigne/>
37. Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). "Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application." *Academy of Management Journal*, 28(2), 309–326. <https://doi.org/10.5465/256203>
38. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14<sup>th</sup> ed.). UK: Pearson Education.
39. Rogers, D. P. (1987). "The Development of a Measure of Perceived Communication Openness." *Journal of Business Communication*, 24(2), 53–61. <https://doi.org/10.1177/002194368702400404>
40. Saphiere, D. H., Mikk, B. K., & DevVries, B. I. (2005). *Communication Highwire: Leveraging the Power of Diverse Communication Styles*. UK: Intercultural Press.
41. Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures." *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
42. Siljanovska, S. (2015). "The Influence of Social Media on Organizational Communication: Case Study in Republic of Macedonia." *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 83–92. <https://doi.org/10.26417/ejis.v3i1.p83-92>
43. Treurniet, W., Messemaker, M., Wolbers, J., & Boersma, F. K. (2015). "Shaping the Societal Impact of Emergencies: Striking a Balance between Control and Cooperation." *International Journal of Emergency Services*, 4(1), 129–151. <https://doi.org/10.1108/IJES-06-2014-0007>
44. Tyagi, C. L., & Kumar, R. (2004). *Advertising Management*. UK: Atlantic.
45. van Ruler, B. (2004). "The Communication Grid: An Introduction of a Model of Four Communication Strategies." *Public Relations Review*, 30(2), 123–143. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.01.002>
46. van Ruler, B. (n. d.). "The Communication Grid of Tactics by Betteke van Ruler". <https://bettekevanruler.nl/the-communication-grid-2/>
47. van Ruler, B., & Verčič, D. (2004). "Overview of Public Relations and Communication Management in Europe." In B. van Ruler & D. Verčič (Eds.), *Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice* (pp. 1–11). Mouton de Gruyter.
48. van Woerkum, C., & Aarts, N. (2008). "Staying Connected: The Communication between Organizations and Their Environment." *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 197–211. <https://doi.org/10.1108/13563280810869613>

49. Vaught, B. C. (1979). "An Index of Interpersonal Communicative Competence and its Relationship to Selected Supervisory Demographics, Self-actualization and Leader Behavior in Organizations" [Doctoral dissertation, North Texas State University, Denton, TX]. Retrieved from [https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc331311/m2/1/high\\_res\\_d/1002783399-Vaught.pdf](https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc331311/m2/1/high_res_d/1002783399-Vaught.pdf)
50. Vaught, B. C., Pettit, J. D., & Taylor, R. E. (1989). "Interpersonal Communication Behaviour of Male and Female Administrators." *International Journal of Educational Management*, 3(2), 14–19. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001947>
51. Verčič, D., van Ruler, B., Bütschi, G., & Flodin, B. (2001). "On the Definition of Public Relations: A European view." *Public Relations Review*, 27(4), 373–387. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00095-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00095-9)
52. Visser, B. (2000). "Organizational Communication Structure and Performance." *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(2), 231–252. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(00\)00087-1](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00087-1)
53. Wang, G. (2014). "Culture, Paradigm, and Communication Theory: A Matter of Boundary or Commensurability?" *Communication Theory*, 24(4), 373–393. <https://doi.org/10.1111/comt.12045>
54. Wijn, R., & van den Bos, K. (2010). "On the Social-communicative Function of Justice: The Influence of Communication Goals and Personal Involvement on the Use of Justice Assertions." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 161–172. <https://doi.org/10.1177/0146167209347382>
55. Yang, A., & Taylor, M. (2015). "Looking Over, Looking Out, and Moving Forward: Positioning public relations in theorizing organizational network ecologies." *Communication Theory*, 25(1), 91–115. <https://doi.org/10.1111/comt.12049>

PAP

۱۴ (۳)

۱۵۳ | صفحه