

## الگوی هم‌آهنگی درونی راهبردهای ارتباطات منابع انسانی و عملکرد سازمان

دکتر سید محمد اعرابی\*  
عباس خدادادی\*\*

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۹/۲۴

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، آرایه‌ی الگوی هم‌آهنگی درونی راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن با عملکرد سازمانی است که در دو فاز انجام شده است: نخست، آرایه‌ی الگوی هم‌آهنگی راهبردی ارتباطات و دوم، آزمون الگوی معرفی شده. جامعه‌ی آماری این پژوهش، صنعت نفت است که نمونه آماری مورد نظر در هر دو فاز بر اساس نمونه‌گیری قضاوتی (غیراحتمالی) انتخاب شده است. در فاز اول، صاحب‌نظران ارتباطات در دانشگاه و صنعت نفت و در فاز دوم، ۲۴ شرکت در چهار بخش اصلی این صنعت شامل نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش به عنوان نمونه‌ی تحقیق، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. روش‌شناسی تحقیق، مبتنی بر روش ترکیبی (کمی و کیفی) است. در فاز اول، بر اساس روش دلفی، زیرسامانه‌ها و گونه‌های راهبردی آن‌ها شناسایی گردید. در فاز دوم، با استفاده از تحلیل هم‌بستگی، تحلیل مسیر و تحلیل محتوا، الگوی هم‌آهنگی راهبردی ارتباطات مورد آزمون قرار گرفته است. یافته‌های فاز اول نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی را در هشت زیرسامانه با عناوین روابط کارکنان، روابط عمومی، افکارسنجی و مطالعات اجتماعی، مدیریت ارتباط با رسانه، ارتباط با ذی‌نفعان و مخاطبان، نشر مطلب، ارتباطات خارجی و ارتباطات الکترونیک تقسیم‌بندی نمود که بر هر کدام بر اساس نقاط مرجع راهبردی معنابخشی و مسیر ارتباطات دارای چهارگونه راهبرد هستند. در فاز دوم، نتایج تحلیل هم‌بستگی نشان می‌دهد که هم‌آهنگی درونی و بیرونی و اثر تعاملی آن‌ها، بر عملکرد

\*. ریس پژوهشکده‌ی مدیریت سما و استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی Aarabi@atu.ac.ir

\*\* . نویسنده مسئول و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی Khodadadiabbas@gmail.com

شرکت‌های صنعت نفت مؤثر است. علاوه بر این، دو متغیر هم‌آهنگی بیرونی و درونی، ۷۳ درصد از واریانس عملکرد شرکت‌ها را تبیین کردند. مابقی، مربوط به متغیرهایی است که اثر آن‌ها در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد سازمانی؛ هم‌آهنگی درونی؛ ارتباطات منابع انسانی؛ راهبردهای ارتباطات.

## ۱. مقدمه

در هزاره‌ی سوم، جهان وارد عصر اطلاعات و ارتباطات شده و بسیاری از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حیات بشر را دست‌خوش تحولی بزرگ کرده است. دنیای امروز، دنیای ارتباطات است؛ به طوری که در هر ثانیه میلیون‌ها واحد اطلاعات در سطح جهان مبادله می‌شود (هانگ، ۲۰۰۵، ۳۶). از سوی دیگر، سازمان را می‌توان به‌عنوان سامانه‌ای از پردازش اطلاعات در نظر گرفت که اطلاعات مربوط با اهداف را از محیط گرفته و آن‌را متناسب با نیاز سازمان پردازش می‌کند. با این اوصاف، داشتن اطلاعات موثق، دقیق و به‌موقع، با توجه به هدف و ساختار سازمان‌ها، بزرگ‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان به حساب می‌آید و حیات سازمان به داشتن ارتباطات دوسویه‌ی درون و بیرون سازمانی، انجام تبلیغات و کسب اطلاعات به‌روز و مفید بستگی دارد. ارتباطات سازمانی پل ارتباطی بین سازمان و مخاطبان است (چه مخاطبان داخل سازمانی مانند نیروی کار و چه مخاطبان خارج سازمان مانند تأمین‌کنندگان)، این جاده‌ی دوطرفه قادر است سازمان، سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملکرد را به مخاطبان و از سوی دیگر نیازها، خواسته‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات مخاطبان را به سازمان منتقل کند.

این پژوهش، به دنبال پاسخ به دو پرسش اصلی انجام شده است که شکل‌دهنده‌ی دو فاز آن بودند. پرسش اول به این صورت بود که «الگوی هم‌آهنگی درونی راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن با عملکرد سازمانی چه گونه است؟» به عبارت دیگر، الگوی مورد نظر از چه اجزایی به وجود آمده و ارتباط بین آن‌ها چه گونه است؟ پرسش دوم - پس از شناسایی الگو - به این صورت است که اثر هم‌آهنگی درونی راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت چه گونه است؟ دو پرسش اصلی را می‌توان از طریق پرسش‌های فرعی به صورت دقیق‌تر طرح کرد. در ادامه، با تکرار دو پرسش اصلی، پرسش‌های فرعی مربوط به هر کدام ارایه شده است:

**پرسش اصلی اول:** الگوی هم‌آهنگی درونی راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن با عملکرد سازمانی چه گونه است؟

**پرسش فرعی اول:** نقاط مرجع راهبردی برای ارتباطات سازمانی چیست؟

**پرسش فرعی دوم:** زیرسامانه‌های ارتباطات چه زیرسامانه‌هایی هستند؟

**پرسش فرعی سوم:** گونه‌های راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن بر اساس نقاط مرجع راهبردی چیست؟

**پرسش اصلی دوم:** اثر هم‌آهنگی درونی راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت چه گونه است؟

**پرسش فرعی چهارم:** اثر هم‌آهنگی راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن با راهبرد سازمان بر اساس نقاط مرجع راهبردی بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت چه گونه است؟

**پرسش فرعی پنجم:** اثر هم‌آهنگی بیرونی راهبرد ارتباطات و راهبرد سازمان بر اساس نقاط مرجع راهبردی بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت چه گونه است؟

**پرسش فرعی ششم:** اثر هم‌آهنگی درونی راهبرد ارتباطات و زیرسامانه‌های آن بر اساس نقاط مرجع راهبردی بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت چگونه است؟

**پرسش فرعی هفتم:** اثر هم‌آهنگی درونی عمودی راهبرد ارتباطات با زیرسامانه‌های ارتباطات بر اساس نقاط مرجع راهبردی بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت چه گونه است؟

**پرسش فرعی هشتم:** اثر هم‌آهنگی درونی افقی راهبرد زیرسامانه‌های ارتباطات بر اساس نقاط مرجع راهبردی بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت چه گونه است؟

## مبانی نظری

راهبرد ارتباطات: با مراجعه به گونه‌شناسی ونرولر (۲۰۰۴) و بر اساس دو نقطه‌ی مرجع معنابخشی (ضمنی و عینی) و مسیر ارتباطات (یک‌سویه و دوسویه) چهار راهبرد ارتباطات تعریف می‌شود: گفت‌وگو، موافق‌سازی، متقاعدسازی و اطلاع‌رسانی. راهبرد گفت‌وگو متضمن مشارکت

فعال و تعامل آگاهانه‌ی دو طرف در فرایند ارتباط است. در این نوع ارتباط، هر دو طرف برای دستیابی به تفاهم متقابل تلاش می‌کنند؛ این نوع ارتباط، درست همان مدل ارتباطی است که مارتین بابر (۱۹۴۷) مطرح می‌نماید. ضمن آن‌که زایبرگ (۱۹۷۶) از آن با عنوان «ارتباط تأییدکننده» یاد می‌کند و هدفش توسعه و تقویت ارتباط دوسویه است. «تأیید همانند مفهوم گفت‌وگو یک تجربه‌ی متقابل مشتمل بر تسهیم و به اشتراک‌گذاری در سطوح مختلف است - تسهیم گفتار، تسهیم حدود، تسهیم احترام و تسهیم اعتماد».

اگر به مدل تعاملی شرام (۱۹۵۴)، مدل حلزونی ارتباطات دنس (۱۹۶۷)، مدل وستلی و مک‌لین (۱۹۵۷) و مدل موزاییکی بکر (۱۹۶۸) و مدل تبدیلی بارن‌لند (۱۹۷۰) مراجعه کنیم، متوجه می‌شویم که فرایند ارتباطات از نظر آنان فرایندی دوسویه است. راهبرد موافق‌سازی نیز بر همین اساس است. در این راهبرد، به ایجاد رابطه‌ی مناسب بین سازمان و محیط یا کارکنان توجه می‌شود. این راهبرد را وقتی می‌توان به کار گرفت که تعارض یا اختلاف بین گروه‌های مختلف وجود دارد. این راهبرد، متضمن فرایندی برای ایجاد توافقات است. این راهبرد، مدافع ارتباطات، فعال و مذاکرات شفاف سیاست‌گذاری برای سازمان است (گرانیک، ۱۹۹۲: ۴۵). راهبرد گفت‌وگو، بر اصل مذاکره و ارتباطات دوسویه و هم‌چنین معنابخشی ضمنی استوار است. هم‌چنین این راهبرد برای مدیریت مؤثر مباحث شغلی و برای چانه‌زنی‌ها نیز استفاده می‌شود (سنگه<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰: ۷۶).

یکی دیگر از راهبردهای ارتباطات، متقاعدسازی است که طی آن آگاهانه تلاش می‌شود تا با استفاده از ابزارهای اخلاقی بر افراد اعمال نفوذ کرد. متقاعدساختن، اساساً بر مبنای مدل نامتقارن ارتباط استوار است که طی آن سازمان با طرح ایده‌ها و نظرات خود، تلاش می‌کند تا با قانع نمودن افکار عمومی، موافقت و حمایت آن‌ها را جلب کند. در راهبرد متقاعدسازی، در کنار ارسال پیام‌های یک‌سویه، تلاش فرستنده بر این است که تصویر ذهنی مناسبی را در ذهن مخاطب به وجود آورد؛ همان‌طور که در تشریح مدل ون‌رولر عنوان شد، این راهبرد، مبنایی برای تبلیغات است. هم‌چنین چیزی که در این‌خانه از ماتریس در محور ارتباطات سازمانی صحت دارد، نشان‌دادن سازمان به سهام‌داران برای ایجاد روابط حسنه و مثبت است. این راهبرد، حاصل تنظیمات

1. Senge

ماهرانه‌ی دانش و نگرش در رفتارهای دیگران است. در این حالت، فرض بر این است که مخاطبان نیز توانایی ایجاد معانی را داشته و بنابراین باید به ایجاد تصویر ذهنی در آنان توجه شود. برابر نظر برلو (۱۹۶۰)، معانی نه در قالب کلمات و واژه‌ها؛ بلکه در ذهن مخاطب هستند. کرون، جالین و پونام (۲۰۰۰) آن را یک فرایند روان‌شناختی در جهت ایجاد معانی می‌دانند.

راهبرد اطلاع‌رسانی بر محتوا و کانال‌های ارتباطی تمرکز دارد. در این راهبرد از طریق ارسال یک پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، نظرات فرستنده در قالب واژه‌ها و نمادها کدگذاری شده و توسط گیرنده تفسیر می‌شوند. پیام یا به صورت رودر رو منتقل می‌شود یا انتقال با استفاده از ابزارهای ارتباطی صورت می‌گیرد. این راهبرد، مطابق با مدل‌های ارتباطی هارولد لاسول (۱۹۲۶)، کلود شانن و وارن ویور (۱۹۴۹) و نوربرت وینر (۱۹۵۴) است. مطابق با دیدگاه آیزنبرگ و گدال، ۲۰۰۹، در این حالت ارتباطات بر فرایند تأکید دارد. فرستنده، تمام تلاش خود را معطوف به تهیه و ارایه‌ی پیام می‌کند؛ مانند گوینده‌ی اخبار که وجود مخاطب و تأثیری که پیام در وی دارد، مورد توجه نیست.

**راهبرد روابط کارکنان:** راهبرد روابط کارکنان نشان می‌دهد که چه گونه می‌توان با برقراری روابطی پایدار و مشارکتی با کارکنان تعارض را به حداقل رساند و از طریق فرایندهای مشارکت و مداخله‌ی کارکنان، تعهد آن‌ها را نسبت به سازمان افزود و منافع دو جانبه را توسعه داد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۸۱). روابط کارکنان، شامل کلیه‌ی ابعاد مدیریت امور کارکنان است که به همه‌ی کارکنان مربوط می‌شود. اهداف عمده‌ی آن، سیاست‌های و رویه‌هایی را در بر می‌گیرد که در جهت بهبود همکاری، کمینه کردن تعارضات، قادر ساختن کارکنان در ایفای نقشی مناسب در تصمیم‌گیری و باخبر نگه‌داشتن آن‌ها از موضوعاتی که به آن‌ها مربوط است، عمل می‌کند. چهار گونه‌ی اصلی راهبرد روابط کارکنان عبارتند از: راهبرد حمایتی، نمایندگی، دوستانه و تسهیم قدرت (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۹۸).

**راهبرد روابط عمومی.** راهبردهای ارتباطات روابط عمومی اشاره به ارتباط سازمان با مخاطبان و ذی‌نفعان بیرون سازمان دارد. در صورتی که روابط عمومی در دو بعد معنابخشی صریح یا ضمنی و فرایند ارتباطات یک‌سویه یا دوسویه قرار دهیم، به ماتریس دو در دو شامل چهارخانه از گونه‌های راهبرد ارتباطات بیرون‌سازمانی خواهیم رسید: تلفیقی، تکنیکی، ترویجی و کاربردی.

راهبرد تلفیقی در روابط عمومی، بر پایه‌ی مفاهیم گفت‌وگویی ون‌رولر (۲۰۰۴)، چانه‌زنی و خودگشودگی بوز و لويس (۱۹۹۹)، توازن خلاقیت و محدودیت آیزنبرگ و گدال (۲۰۰۹) و رویکرد تفسیری- نمادین کرون، جالین و پونام (۲۰۰۰) استوار است. در این راهبرد، ارتباطات به‌عنوان فرایند دوسویه و تعاملی و معنابخشی به‌صورت ضمنی اتفاق می‌افتد. راهبرد تکنیکی در روابط عمومی، بر معنابخشی صریح و ارتباطات دوسویه و تعاملی تأکید دارد. این راهبرد، با ایجاد اجماع‌نظر ون‌رولر (۲۰۰۴)، ایجاد روابط بوز و لويس (۱۹۹۹)، فرایند تبادل آیزنبرگ و گدال (۲۰۰۹) و رویکرد سیستمی تعاملی کرون، جالین و پونام (۲۰۰۰) هم‌خوانی دارد. در چنین حالتی، بر روابط سمبولیک و نمادین و هم‌چنین رفتار تأکید زیادی می‌شود. ارتباطات در این راهبرد، به‌عنوان فرایندی تعاملی و دوسویه بوده و فرض بر این است که هر کدام از طرفین ارتباطات دارای فرصت و توان مساوی در برقراری اطلاعات هستند. راهبرد ترویجی یا تبلیغی در روابط عمومی، شباهت زیادی با مفهوم ترغیب در ارتباطات دارد. در این راهبرد که مترادف با راهبرد ترغیب‌ون‌رولر (۲۰۰۴)، ارتقای تصویر ذهنی بوز و لويس (۱۹۹۹) رویکرد روان‌شناختی کرون، جالین و پونام (۲۰۰۰) و کنترل راهبردی آیزنبرگ و گدال (۲۰۰۹) است، توجه زیادی به حفظ رابطه با ذی‌نفعان و تصویر سازمان در اذهان عمومی دارد. در این راهبرد، اعتقاد بر این است که در کنار اطلاعات و پیام، مفاهیم و معانی نیز منتقل می‌شوند. در این حالت، گیرنده‌ی پیام دارای نقش فعالی در معنابخشی است، از این‌رو، روابط عمومی تلاش زیادی می‌کند تا معنابخشی در مخاطب به‌گونه‌ای باشد که نگرش مثبتی از سازمان به‌وجود آید. در چنین حالتی، هدف، تغییر نگرش‌ها و ایجاد تصویر مثبت در ذهن مخاطب است. راهبرد سنتی متناسب با راهبرد «اطلاعات» ون‌رولر (۲۰۰۴)، رویکرد انتقال اطلاعات آیزنبرگ و گدال (۲۰۰۹)، بررسی بوز و لويس (۱۹۹۹) و مکانیکی کرون، جالین و پونام (۲۰۰۰) است. در این راهبرد، تأکیدی اندک بر روابط نمادین و رفتاری دارد، در این حالت، کارکرد مشخصی برای روابط عمومی به‌صورت مستقل تعریف نشده و محدودترین محیط سازمانی ممکن برای روابط عمومی پدید می‌آید.

**راهبرد افکارسنجی و مطالعات اجتماعی.** افکارسنجی و مطالعات اجتماعی، به تحقیق و آگاهی‌یابی از افکار عموم مردم و مخاطبان اشاره دارد. برای به‌دست آوردن این آگاهی، نیاز به طرح تحقیق است. طرح تحقیق، نمایانگر روشی است که فرضیات یا سؤالات از طریق آن بررسی

و آزمون می‌شوند. طرح‌های تحقیق به نحوه‌ی سازمان‌دهی فعالیت تحقیق - از جمله جمع‌آوری داده‌ها - به روش‌هایی که بهتر بتوانند اهداف تحقیق را محقق سازند، مربوط می‌شوند. هنگام طراحی یک طرح تحقیق، انتخاب‌های بالقوه‌ی بسیاری وجود دارند و چند رویه وجود دارند که پژوهشگر به کمک آن‌ها می‌تواند برای هر موقعیت، انتخابی ایده‌آل داشته باشد. البته، بسیاری از این انتخاب‌ها به دیدگاه‌های فلسفی مختلف پیوند خورده‌اند و آگاهی از این امر حداقل می‌تواند ضامن تناسخ عناصر مختلف هر طرح تحقیق با یکدیگر باشند. بر اساس نقاط مرجع راهبردی چهارگونه راهبردهای افکارسنجی و مطالعات اجتماعی تعریف می‌شود: تحقیقات کیفی (قوم‌نگاری، روش موردی، تحقیق کیفی و تحلیل محتوا)، تحقیقات کاربردی (تحقیق عملی و تحقیق سازمانی)، تحقیقات ترکیبی (فراتحلیل) و تحقیقات پیمایشی (تحقیق تطبیقی).

**راهبرد مدیریت ارتباط با رسانه:** منظور از انتقال مطلب به رسانه، نحوه‌ی تعامل سازمان با رسانه‌های ارتباط جمعی در قالب تهیه، ارسال و اصلاح خبر است. ارتباط سازمان با خبرنگاران نیز در همین چارچوب قابل تعریف است. با بهره‌گیری از انتقال مطلب به رسانه‌های جمعی، سازمان می‌تواند به صاحب‌نظران و دیگر مخاطبان کلیدی دست یابد. رسانه‌های جمعی، به معنای آن است که جریان اطلاعات از طرف یک منبع روابط عمومی می‌تواند به شکلی کارآمد و به‌سرعت به مخاطبان زیادی برسد (ژان لوبان میکس، ۱۳۸۹). بر اساس تقسیم‌بندی دو بعدی از راهبردهای ارتباطات، می‌توانیم راهبردهای انتقال مطلب به رسانه‌ها را هم در چهارگونه شناسایی کنیم: ارابه‌ی سریع و دقیق واقعیت، آرایش توالی (تقدم و تأخر) واقعیت، تعدیل و اصلاح واقعیت و تبدیل موضوع به صدر اخبار (ویلکاکس و همکاران، ۱۳۸۶).

**راهبرد ارتباط با مخاطبان و ذی‌نفعان:** افکار عمومی شامل آن دسته از مردم است که به‌نحوی با سازمان در ارتباط هستند، مخاطبان آن دسته از مردم هستند که پیام‌ارسالی از سوی سازمان را دریافت می‌دارند. برای راهبردهای ارتباط با مخاطبان و ذی‌نفعان چهارگونه‌ی راهبردی را می‌توان شناسایی کرد: تعامل با مخاطبان، تغییر نگرش مخاطبان، جلب نظر مخاطبان و آگاه‌سازی مخاطبان (اعرابی و فیاضی).

**راهبرد نشر مطلب:** در راهبردهای نشر، موضوع مورد توجه عبارت است از نحوه‌ای که روابط عمومی می‌خواهد مطالب مورد نظر خود را به مخاطب برساند. رسانه‌های چاپی، مانند

روزنامه‌ها و مجلات و دیگر نشریات ادواری و کتاب‌ها برای ارتباطاتی مناسب هستند که باید برای مدتی نگهداری و بازخوانی شوند. روزنامه‌ها، سریع‌تر و گسترده‌تر هستند؛ مجلات دیرتر چاپ شده و عمیق‌تر به موضوعات نگاه می‌کنند و احتمال این‌که مجلات، مخاطبان خاصی را هدف فعالیت‌های خود قرار دهند، بیش‌تر است. کتابها هم دیرتر منتشر می‌شوند، اما اثرگذاری آن بر مخاطبان بیش‌تر است. روش‌های مختلفی برای نشر مطلب وجود دارد. به‌منظور گونه‌شناسی این روش‌ها در زمینه‌ی انتشار مطالب از کتاب ویلکاکس و همکاران (۱۳۸۶) استفاده شده است: نشر علمی و تخصصی (کنفرانس‌های علمی، مجلات و کتب تخصصی)، نشر داخلی (نشریات سازمان)، نشر تخصصی (مجلات تخصصی) و نشر گسترده (روزنامه و ماهنامه).

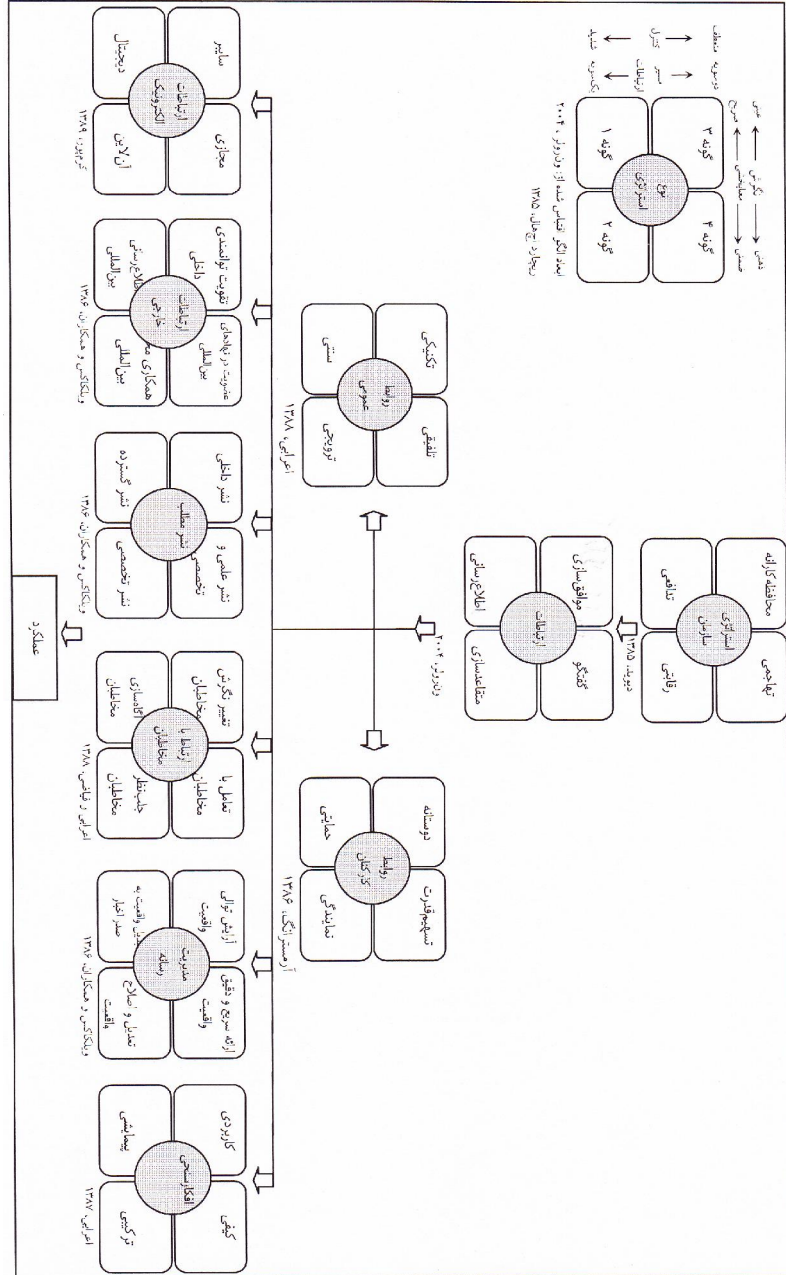
**راهبرد ارتباطات خارجی:** ارتباطات خارجی را می‌توان به‌عنوان تلاش برنامه‌ریزی‌شده و سازمان‌یافته‌ی یک شرکت، مؤسسه یا دولت برای برقراری روابطی مفید با مخاطبان و مردم دیگر کشورها دانست. این مخاطبان را می‌توان به‌عنوان گروه‌های مختلفی از مردم تعریف کرد که تحت تأثیر عملیات یک شرکت خاص، مؤسسه یا دولت قرار می‌گیرند یا می‌توانند بر آن اثر بگذارند. در ارتباطات خارجی، تفاوت‌های موجود در زبان‌ها، قوانین و فرهنگ‌ها به‌عنوان عناصر مهمی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. همین تفاوت‌ها باعث می‌شود که ارتباطات خارجی را به‌عنوان یک زیرسامانه‌ی مستقل در مجموعه‌ی زیرسامانه‌های ارتباطات تعریف کنیم. به‌همین دلیل، فعالیت‌هایی که ارتباطات سازمان در ارتباطات خارجی دارد، متفاوت با ارتباطات داخلی هستند. برای گونه‌شناسی راهبردهای ارتباطات خارجی نیز از کتاب ویلکاکس و همکاران (۱۳۸۶) استفاده شده است. چهارگونه راهبردی ارتباطات خارجی عبارتند از: عضویت در نهادهای بین‌المللی (تعامل موثر با سازمان‌های عضو)، تقویت توانمندی داخلی (شرکت در نمایشگاه‌ها و همایش‌ها)، همکاری محدود بین‌المللی (معرفی توانایی و کسب اعتبار) و اطلاع‌رسانی بین‌المللی (ارتباط بر حسب ضرورت با مخاطبان بین‌المللی) (ویلکاکس و همکاران، ۱۳۸۶: ۷۳۵).

**راهبرد ارتباطات الکترونیک:** ارتباطات الکترونیک، پدیده‌ای است فن‌آورانه که زاینده‌ی انقلاب اطلاعات و ارتباطات است. در تعریفی ساده، ارتباطات الکترونیک شامل شیوه‌های اجرایی وظایف روابط عمومی با استفاده از ابزارهای الکترونیک تعریف کرد (کرم‌پور، ۱۳۸۹). هدف ارتباطات الکترونیک استفاده از فن‌آوری‌های نوین نیست؛ بلکه ابزاری در خدمت ارتباطات



سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان است. گونه‌های راهبردی ارتباطات الکترونیکی عبارتند از: مجازی، سایبر، آن‌لاین و دیجیتال (اقتباس از کرم‌پور، ۱۳۸۹: ۹۹).

**راهبرد سازمان:** تصمیمات مربوط به نوع کسب و کار، راهبرد سطح بنگاه (سازمان) را شکل می‌دهد. به عبارت دیگر، راهبرد سازمان عبارت است از طراحی تصمیمات سازمان که رسالت، مأموریت و هدف‌های کمی آن را تعیین و آشکار می‌سازد؛ تعیین خط‌مشی‌ها و برنامه‌های اساسی برای نیل به آن هدف‌ها؛ تعریف دامنه‌ی فعالیت‌های سازمان و مشخص ساختن نوع سازمان اقتصادی یا انسانی آن و ماهیت اقدامات اقتصادی و غیر اقتصادی که باید سهام‌داران، کارکنان، مشتریان و نهادهای جامعه انجام دهد. دیوید (۱۳۸۵) براساس دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت) و با الگوگیری از مدل اسنو و مایلز (۱۹۸۷)، چهار راهبرد در سطح سازمان (بنگاه) معرفی کرده است: راهبرد تهاجمی (سازمان با استفاده از منابع جدید، فعالیت‌های خود را رشد می‌دهد)، راهبرد محافظه‌کارانه (سازمان ضمن حفظ فعالیت‌های خود، می‌کوشد با استفاده از فرصت محیطی، ضعف‌های خود را برطرف کند)، راهبرد تدافعی (سازمان، بخشی از فعالیت‌های خود را کنار می‌گذارد تا در شرایط موجود اثرات ضعف‌ها و تهدیدها را کاهش دهد) و راهبرد رقابتی (سازمان با حفظ فعالیت‌های خود به این فکر است تا تهدیدهای بیرونی را کاهش داده و اصولاً جایگاه خود را در محیط بهبود بخشد). در نمودار زیر الگوی هم‌آهنگی راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن با عملکرد سازمان ارایه شده است.



## آزمون الگو

پس از تعیین گونه‌های راهبرد ارتباطات و زیرسامانه‌های آن، فاز دوم پژوهش آغاز شد که هدف آن بررسی اثر هم‌آهنگی راهبردهای ارتباطات و زیرسامانه‌های آن بر عملکرد شرکت‌های صنعت نفت بود از روش تحقیق پیمایش استفاده شد. با توجه به الگوی ارایه‌شده، واحد تحلیل شامل در سطح سازمان است. به‌طور کلی، جامعه‌ی آماری پژوهش شامل چهار بخش اصلی وزارت نفت با ۴۸ شرکت است. سؤالات تحقیق باید از کسانی پرسیده می‌شد که در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های راهبردی روابط عمومی، مشارکت دارند. در نتیجه، رؤسای روابط عمومی شرکت‌ها در کانون توجه قرار گرفتند. از این تعداد، بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه‌ی زیر (آذر، ۱۳۷۸)، با  $Z=1.96$ ،  $P=0.5$  و  $e=0.05$  نمونه‌ی ۳۲ نفری تعیین و پرسش‌نامه‌های پژوهش توزیع شد.

$$n \geq \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times (p)(1-p)}{e^2 \times (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times (p)(1-p)} = \frac{48 \times 1.96^2 \times (0/5)(1-0/5)}{0/05^2 \times (48-1) + 1.96^2 \times (0/5)(1-0/5)} = 32$$

پراکندگی جغرافیایی شرکت‌ها در سطح کشور و دشواری هم‌آهنگی با پاسخ‌گویان به‌خاطر ماهیت پست سازمانی که جلسات و مشغله‌های زیادی را ایجاد می‌کرد، از مجموع پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری‌شده، در نهایت، ۲۴ پرسش‌نامه (۷۵ درصد) از نمونه‌ی آماری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، پرسش‌نامه و مصاحبه‌ی ساختار یافته بوده است. از پرسش‌نامه‌ی چهارگزینه‌ای که هر گزینه دارای طیف هفت‌رتبه‌ای لیکرت بود استفاده شد. روایی سؤالات بسته توسط آلفای کرونباخ بررسی شد. در انتهای سؤالات بسته، سؤالات باز قرار داشت که یا پاسخ‌گو به‌صورت مکتوب به آن‌ها پاسخ گفت و در اختیار پژوهشگر قرار داد یا پژوهشگر از طریق مصاحبه‌ی ساختاریافته با پاسخ‌گو، به پاسخ سؤالات موردنظر دست یافت. روایی این سؤالات هم که مبنایی برای تحلیل محتوا قرار گرفت، توسط ضریب اسکات بررسی شد. برای ضریب اسکات باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب و برای

کدگذاری مجدد چند مضمون انتخابی به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار، مبین پایایی تحلیل محتوا است. در جدول (۱) ضرایب مربوطه ارائه شده است.

**جدول ۱. ضرایب روایی برای متغیرها**

ردیف	متغیرها	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ	توضیح	ضریب اسکات
۱	راهبرد سازمان	۵	۰/۷۰۷	با حذف سؤال ۳ از متغیر راهبرد سازمان	۰/۷۲۱
۲	راهبرد ارتباطات	۴	۰/۷۳۲	با حذف سؤال ۳ از متغیر راهبرد ارتباطات	۰/۷۰۸
۳	راهبرد روابط کارکنان	۳	۰/۸۸۳	با حذف سؤال ۳ از متغیر راهبرد روابط کارکنان	۰/۸۴۲
۴	راهبرد روابط عمومی	۳	۰/۷۷۷	(**)	۰/۷۹۸
۵	راهبرد افکارسنجی و مطالعات اجتماعی	۳	۰/۷۰۸	-	۰/۷۵۵
۶	راهبرد مدیریت ارتباط با رسانه	۳	۰/۷۰۶	-	۰/۷۰۴
۷	راهبرد ارتباط با مخاطبان	۲	۰/۹۴۰	-	۰/۷۹۸
۸	راهبرد نشر مطلب	۳	۰/۷۵۱	-	۰/۸۰۶
۹	راهبرد ارتباطات خارجی	۳	۰/۸۰۸	-	۰/۷۲۹
۱۰	راهبرد ارتباطات الکترونیک	۳	۰/۷۱۸	-	۰/۷۲۳
۱۱	کنترل (*)	۴	۰/۷۲۱	-	- (***)
۱۲	کانون توجه	۶	۰/۷۶۲	-	-
۱۳	مسیر ارتباطات	۴	۰/۷۱۲	با حذف سؤال ۱ از متغیر مسیر ارتباطات	-
۱۴	معاینه‌خشی	۶	۰/۸۰۱	-	-
	مجموع	۵۲	۸۲/۱	با حذف ۴ سؤال از پرسش‌نامه	-

(\*) ردیف‌های ۱۱ تا ۱۴ مربوط به نقاط مرجع راهبردی است که برای هر کدام چند سؤال در پرسش‌نامه قرار داده شد.  
 (\*\*\*) بر اساس آزمون تحلیل روایی، همه‌ی سؤالات مربوط به این متغیر دارای روایی قابل قبول بودند و حذف هر کدام باعث کاهش روایی متغیر می‌شد.  
 (\*\*\*) متغیرهای ردیف‌های ۱۱ تا ۱۴ در تحلیل محتوا مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، از این رو ضریب اسکات برای آنها محاسبه نشد.

## یافته‌های پژوهش

برای حصول اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌های عملکرد، آزمون کولموگروف اسمیرنوف انجام شد. با توجه به سطح معناداری آزمون (۰/۶۹۶ که بیش‌تر از ۰/۰۵ است)، فرض صفر رد نمی‌شود و ادعای نرمال بودن داده‌های عملکرد تأیید می‌گردد. هم‌آهنگی راهبردی (متغیر مستقل) و عملکرد (متغیر وابسته)، دو متغیر اصلی مورد بررسی در این پژوهش هستند. برای آزمون وجود رابطه بین این دو متغیر، از آزمون هم‌بستگی پیرسون استفاده کنیم که برای داده‌هایی با توزیع نرمال به کار می‌رود. بر اساس مقدار شناسه‌ی آن که کم‌تر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد می‌شود و هم‌بستگی بین این دو متغیر اثبات می‌شود. ضریب همبستگی برای این داده‌ها برابر ۰/۷۸۵ است. محور اصلی در این پژوهش مفهوم هم‌آهنگی راهبردی است. بدین‌منظور، هم‌آهنگی در دو سطح بیرونی و درونی سامانه‌ی ارتباطات مورد بررسی قرار گرفته است. در هم‌آهنگی بیرونی، هم‌آهنگی راهبردی ارتباطات با راهبرد سازمان بررسی شده است. در هم‌آهنگی درونی، هم‌آهنگی راهبردی ارتباطات با راهبردهای هشت زیرسامانه در نظر گرفته شده است. ادامه، جدول‌ها و نمودارهای توصیفی متغیر هم‌آهنگی ارائه می‌شود.

جدول ۲. فراوانی و درصد فراوانی هم‌آهنگی بیرونی

درصد فراوانی	فراوانی	هم‌آهنگی بیرونی
۷۵،۰۰	۱۸	هم‌آهنگ
۲۵،۰۰	۶	ناهم‌آهنگ
۱۰۰	۲۴	جمع

در ۱۸ شرکت، هم‌آهنگی بیرونی (راهبرد سازمان با ارتباطات) وجود دارد که معادل ۷۵ درصد از فراوانی را شکل می‌دهد. در بین شرکت‌های مورد بررسی، ۶ مورد هم مشاهده شده است که در آن ناهم‌آهنگی بین راهبردهای سازمان و ارتباطات وجود دارد. این تعداد معادل ۲۵ درصد از شرکت‌ها را دربر می‌گیرد.

جدول ۳. درصد فراوانی هم‌آهنگی درونی

هم‌آهنگی درونی	نمره هم‌آهنگی	درصد فراوانی هم‌آهنگی درونی عمودی	درصد فراوانی هم‌آهنگی درونی افقی	هم‌آهنگی کل
قوی	۵ و ۶، ۷	۹۱/۷	۱۰۰	۸۳/۳
متوسط	۳ و ۴	۴/۲	۰/۰	۱۲/۵
ضعیف	۰ و ۱، ۲	۴/۲	۰/۰	۴/۲
جمع کل		۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

در ۲۲ شرکت - معادل ۹۱،۷ درصد از شرکت‌های مورد بررسی - هم‌آهنگی درونی عمودی قوی، ۴،۲ درصد هم‌آهنگی متوسط و ۴،۲ درصد هم‌آهنگی عمودی ضعیفی وجود دارد. همه‌ی شرکت‌های مورد بررسی در هم‌آهنگی درونی دارای هم‌آهنگی درونی افقی قوی هستند. ۱۰ شرکت - معادل ۴۱،۷ درصد از آن‌ها - دارای هم‌آهنگی با امتیاز ۷ و ۲۹،۲ درصد دارای هم‌آهنگی با امتیاز ۶ و به همین میزان هم دارای هم‌آهنگی با امتیاز ۵ هستند. ۲۰ شرکت - معادل ۸۳،۳ درصد از شرکت‌های مورد بررسی - دارای هم‌آهنگی کل قوی، ۱۲،۵ درصد هم‌آهنگی کلی متوسط و ۴،۲ درصد هم‌آهنگی کل ضعیفی دارند.

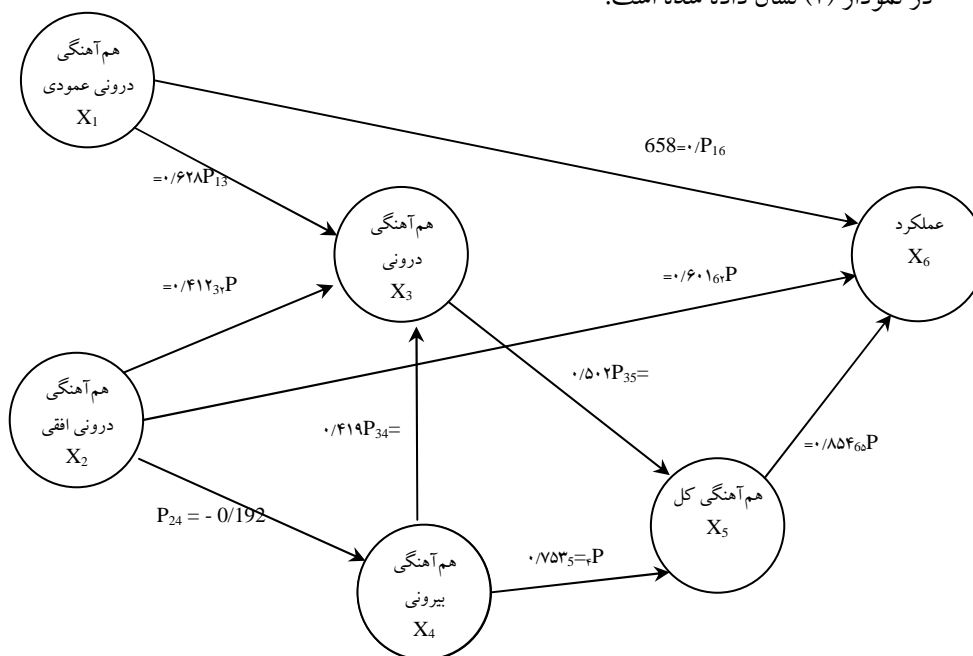
جدول ۴. تحلیل هم‌بستگی بین متغیرهای هم‌آهنگی و عملکرد

هم‌بستگی کل	هم‌آهنگی بیرونی	هم‌آهنگی درونی	هم‌آهنگی درونی عمودی	هم‌آهنگی درونی افقی		
.785(**)	.704(**)	.506(*)	.425(*)	.580(**)	هم‌بستگی پیرسون	
.000	.000	.012	.038	.003	شناسه‌ی دو دامنه	عملکرد
24	24	24	24	24	تعداد	

\*\*هم‌بستگی در سطح ۰،۰۱ معنادار است (شناسه‌ی دو دامنه)

\*هم‌بستگی در سطح ۰،۰۵ معنادار است (شناسه‌ی دو دامنه)

بر اساس مقدار sig که کم‌تر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد می‌شود و هم‌بستگی بین این دو متغیر اثبات می‌شود. ضریب هم‌بستگی برای هم‌آهنگی کل ۰/۷۸۵، هم‌آهنگی بیرونی ۰/۷۰۴، هم‌آهنگی درونی ۰/۵۰۶، هم‌آهنگی عمودی ۰/۴۲۵ و هم‌آهنگی افقی ۰/۵۸۰ است. برای تحلیل مسیر متغیرهای هم‌آهنگی و عملکرد، ابتدا ضرایب مسیر برای کلیه مسیرهای تفکیکی به دست آمده، سپس از طریق ترکیب مسیرهای تفکیکی، اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته اصلی محاسبه می‌شود. ضرایب به دست آمده برای کلیه مسیرها در نمودار (۲) نشان داده شده است:



نمودار ۲. تحلیل مسیر متغیرهای مستقل و وابسته

برای محاسبه‌ی اثرات غیرمستقیم، ضرایب بتای هر مسیر را تا رسیدن به متغیر وابسته در هم ضرب می‌کنیم. از آنجا که هر متغیری ممکن است از طریق مسیرهای مختلف بر متغیر وابسته اثر داشته باشد، برای محاسبه‌ی کل اثرات غیرمستقیم یک متغیر بر متغیر دیگر، اثرات مسیرهای

غیرمستقیم آن دو متغیر را با هم جمع می‌کنیم. برای به‌دست آوردن اثرات علی کل، باید اثرات مستقیم و غیرمستقیم با هم جمع شوند. با مقایسه‌ی ارقام ضریب بتا برای مسیرهای مختلف، می‌توان اهمیت هر مسیر را تعیین نمود.

جدول ۵. مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته

متغیر مستقل	اثرات غیرمستقیم	اثرات مستقیم	مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم
X <sub>۵</sub> هم‌آهنگی کل	۰/۸۵۴	۰	۰/۸۵۴
X <sub>۳</sub> هم‌آهنگی درونی	۰	۰/۶۹۹	۰/۶۹۹
X <sub>۱</sub> هم‌آهنگی درونی عمودی	۰/۶۵۸	۰/۱۱۹	۰/۸۷۷
X <sub>۲</sub> هم‌آهنگی درونی افقی	۰/۶۰۱	۰/۱۶۴	۰/۷۵۶
X <sub>۴</sub> هم‌آهنگی بیرونی	۰	۰/۶۴۳	۰/۶۴۳

با توجه به R ضریب تعیین یا همان مقدار ضریب رگرسیون برای تمام متغیرها و عملکرد که مقدار آن معادل ۰/۷۳۸ است، ضریب خطا را می‌توان شناسایی کرد.

جدول ۶. خلاصه‌ی آزمون رگرسیون

مدل	R	R <sup>2</sup>	تعدیل شده R <sup>2</sup>	خطای استاندارد تخمین
1	.859	.738	.699	6.51004

از طریق R<sup>2</sup> می‌توان ضریب خطا را محاسبه کرد.

$$R^2 = 1 - e^2 \rightarrow 1 - e^2 = 0.738 \rightarrow 1 - 0.738 = e^2 \rightarrow e = 0.262$$

بنابراین می‌توان گفت که مدل علی به‌دست آمده، ۲۶/۲ درصد از واریانس متغیر وابسته را تبیین نمی‌کند. برای آرایه‌ی الگوی نهایی تحقیق از تحلیل رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است. جدول (۷) نتایج نهایی تحلیل رگرسیون چندمتغیره را نشان می‌دهد. با توجه به سطح معناداری



مشاهده شده در جدول ۴-۴۱، فرض صفر رد می‌شود؛ بنابراین، رابطه‌ی معناداری بین متغیرهای مدل و عملکرد وجود دارد. با توجه به جدول ۴-۴۲، از آنجا که سطح معناداری نمره‌ی هم‌آهنگی بیرونی و هم‌آهنگی درونی کم‌تر از ۰/۰۵ است، معنادار می‌باشد. پس می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود؛ یعنی، متغیرهای مدل در پیش‌بینی عملکرد مؤثرند.

جدول ۷. نتایج آزمون تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

شناسه	آماره	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		ضرایب استاندارد شده	ضریب خطای استاندارد	
/۰۰۰	۵/۸۱۰		۹/۴۶۴	ضریب ثابت
/۰۰۰	۴/۴۴۹	/۶۱۹	/۵۳۳	X <sub>1</sub>
/۰۱۸	۲/۵۷۸	/۳۵۹	۱/۵۹۹	X <sub>2</sub>

X متغیر وابسته: عملکرد

$$y = 54.98 + 0.619X_1 + 0.359X_2$$

که در این رابطه، هم‌آهنگی بیرونی با X<sub>1</sub>، و هم‌آهنگی درونی با X<sub>2</sub> نشان داده می‌شود. معادله‌ی فوق نشان می‌دهد که سهم متغیر هم‌آهنگی بیرونی در عملکرد، ۰/۶۱۹ و سهم متغیر هم‌آهنگی درونی، ۰/۳۵۹ است.

## بحث و نتیجه‌گیری

اهمیت هم‌آهنگی به‌قدری است که می‌توان مدیریت را معادل هم‌آهنگی دانست. سایر وظایف مدیریت از قبیل: برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، از ابزارهای هم‌آهنگی محسوب می‌شوند (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷: ۲۱). برقراری هم‌آهنگی، همواره یکی از نگرانی‌های مدیران سازمان‌ها بوده است. سؤال اساسی این است که مدیران چه‌گونه می‌توانند به‌منظور بهبود عملکرد

سازمان، بین شرایط محیط و قابلیت‌های درونی سازمان هم‌آهنگی به وجود آورند؟ و چه گونه به گزینه‌هایی برای هم‌آهنگی راهبردی می‌رسند؟

از آن‌جا که محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی‌توان شرایط آینده را پیش‌بینی کرد، برقراری هم‌آهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع نواقص و کاستی‌های داخلی و ایجاد قابلیت‌های جدید در طول زمان و هم‌آهنگی کلیه‌ی بخش‌ها و واحدهاست. بدین ترتیب، به عنوان مثال در خصوص واحد روابط عمومی، راهبردهای ارتباطات باید با راهبرد سطح شرکت، راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد سایر واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) مانند تولید و عملیات، بازاریابی، مالی، سامانه‌های اطلاعاتی و تحقیق و توسعه هم‌آهنگ باشد (هم‌آهنگی بیرونی). از سوی دیگر، راهبرد زیرسامانه‌های ارتباطات نیز باید با راهبردهای واحد روابط عمومی هم‌آهنگ باشد - هم‌آهنگی درونی (اقتباس از آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۶۸). در این پژوهش، هم‌آهنگی راهبرد ارتباطات با راهبرد سازمان، و راهبرد ۸ زیرسامانه‌ی روابط کارکنان، روابط عمومی، افکارسنجی و مطالعات اجتماعی، مدیریت ارتباط با رسانه، ارتباط با مخاطبان و ذی‌نفعان، نشر مطلب، ارتباطات خارجی، ارتباطات الکترونیک و تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج، نشان‌دهنده‌ی تفاوت معنادار عملکرد شرکت‌های هم‌آهنگ‌تر با عملکرد شرکت‌هایی است که هم‌آهنگی کم‌تری در آن‌ها به چشم می‌خورد. به نظر می‌رسد، آن‌چه باعث تفاوت در عملکرد ارتباطات شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت در بعد اجرای راهبردی می‌شود، نه تنها به نوع راهبرد انتخابی بستگی دارد؛ بلکه مهم‌تر از آن، هم‌آهنگی بین راهبردهای گوناگون است که باعث این تفاوت می‌شود. این پژوهش، درصدد اولویت‌بندی راهبردها و ارزش‌گذاری برای آن‌ها نبوده است؛ بلکه بیش‌تر به اهمیت هم‌آهنگی و انسجام در انتخاب و گزینش راهبردها در دو سطح درونی و بیرونی توجه داشته است. یافته‌ها نیز به‌خوبی نشان می‌دهند که اهمیت این مطلب نه تنها کم‌تر از انتخاب و اجرای راهبردها نیست؛ بلکه فراتر و مهم‌تر از آن نیز هست.

یافته‌ها نشان می‌دهد که راهبرد محافظه‌کارانه، راهبرد ارتباطات موافق‌سازی، راهبرد روابط کارکنان دوستانه، راهبرد روابط عمومی تکنیکی، راهبرد افکارسنجی و مطالعات اجتماعی کاربردی، راهبرد مدیریت ارتباط با رسانه آرایش توالی واقعیت، راهبرد ارتباطات با مخاطبان تغییر

نگرش، راهبرد نشر مطلب به صورت نشر داخلی، راهبرد ارتباطات خارجی تقویت توانمندی داخلی و سرانجام، راهبرد ارتباطات الکترونیک سایبر، بیش‌ترین فراوانی را در بین شرکت‌های مورد بررسی در صنعت نفت داشته‌اند. با توجه به این که تحقیق حاضر نیز، تأثیر متغیرهایی غیر از هم‌آهنگی بیرونی و درونی بر عملکرد را نشان داده است، پیشنهاد می‌شود موضوع هم‌آهنگی با مداخله‌ی سایر عوامل و متغیرهای سازمانی مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این، پژوهش در سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی دیگر نیز انجام شود تا نتایج قابل تعمیم‌تری به دست آید. این تحقیق، محدودیت‌هایی نیز داشته است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: جمع‌آوری اطلاعات از اعضای نمونه‌ی تحقیق (رؤسای روابط عمومی) به دلیل مشغله‌ی فراوان آن‌ها، و انجام تحلیل‌های کیفی پس از آن، فرایندی دشوار و زمان‌بر را پشت سر گذاشت. پیدا کردن یک شاخص عملکرد که برای تمام شرکت‌ها مناسب باشد و اطلاعات مربوط به آن محرمانه نباشد، کاری دشوار بود که در نهایت محقق را بر آن داشت تا با استفاده از مصاحبه‌های تخصصی، به جست‌وجوی بهترین و مناسب‌ترین شاخص‌ها بپردازد. در پایان، باید به این نکته نیز اشاره کرد که با توجه به حجم محدود نمونه‌ی آماری، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و مؤسسات، باید با احتیاط صورت گیرد.

## فهرست منابع

۱. اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی (بررسی اثر هم‌آهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان). پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. اسمیت، مارک ایستربای؛ ثورب ریچارد، لو اندی (۱۳۸۴). درآمدی بر تحقیق مدیریت. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۲). تحقیق تطبیقی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. اعرابی، سیدمحمد و فیاضی مرجان (۱۳۸۹). هم‌آهنگی راهبرد روابط عمومی با سایر عناصر سازمان. بی‌جا: بی‌نا.
۵. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۵). جزوه‌ی کلاسی مبانی فلسفی روش تحقیق. دوره‌ی دکتری رفتار سازمانی و منابع انسانی.
۶. اعرابی، سیدمحمد و حمیدرضا رضوانی (۱۳۸۶). رابطه‌ی هم‌آهنگی راهبردی بین راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره‌ی شرکت‌های دارویی ایران. فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، شماره‌ی ۵، صص ۷۱-۹۷.
۷. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۷). راهبرد بازاریابی. تهران: انتشارات ایزایران با همکاری پژوهشکده‌ی مدیریت سما.
۸. اعرابی، سیدمحمد و علیرضا مقدم (۱۳۸۶). هم‌آهنگ کردن راهبرد منابع انسانی با راهبرد تجاری و فرهنگ سازمانی. فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، ش ۸، صص ۱۰۳-۱۳۵.
۹. اولیور، ساندر (۱۳۸۸). راهبرد روابط عمومی. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. باستان، مصطفی (۱۳۸۴). عوامل ضروری در تدوین راهبرد سامانه‌ی پاداش برای شرکت توربین‌سازی ایران. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۱. بامبرگر، پیتر؛ مشمولم و ایلن (۱۳۸۷). راهبرد منابع انسانی: تدوین، اجرا، آثار. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. برورتن، پل؛ میلوارد لینه (۱۳۸۵). تحقیق سازمانی. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و هاشم آقازاده، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۳. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۷). تئوری و طراحی ساختار. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۴. دیوید، فرد آر. (۱۳۸۸). مدیریت راهبردی. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۵. رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (ج. ۳: سازمان). ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. راجرز، اورت میچل (۱۳۸۶). تاریخ تحلیلی علم ارتباطات. ترجمه‌ی غلامرضا آذری، ج. ۱، تهران: دانژه.
۱۷. رحیم‌نیا، فربرز (۱۳۸۶). نقش روابط عمومی سازمانی در فرایند مدیریت راهبردی. تحقیقات روابط عمومی، ش ۳۶، صص ۳۱-۳۳.
۱۸. ساروخانی، باقر (۱۳۸۳). اندیشه‌های بنیادین علم ارتباطات. تهران: خجسته.
۱۹. سالارزاده امیری، نادر (۱۳۷۳). تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی. بی‌جا، بی‌نا.
۲۰. سورین، ورنر جی.؛ تانکارد جیمز دبلیو (۱۳۸۴). نظریه‌های ارتباطات. ترجمه‌ی علیرضا دهقان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۲۱. شاه‌محمدی، عبدالرضا (۱۳۸۴). ارتباطات بین‌الملل. بی‌جا: انتشارات زرباف.
۲۲. علی‌پور، افشین و اکبری محسن (۱۳۸۵). سنجش هم‌سویی راهبرد فن‌آوری اطلاعات و راهبرد کسب و کار سازمان. فصلنامه‌ی پژوهش‌نامه‌ی بازرگانی، ش ۴۱، صص ۱۵۱-۱۸۰.
۲۳. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۶). ارتباطات انسانی (ج. ۱، مبانی). بی‌جا: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.
۲۴. فیسک، جان (۱۳۸۴). درآمدی بر مطالعات ارتباطی. ترجمه‌ی مهدی غبرایی، تهران: دفتر مطالعات و توسعه‌ی رسانه‌ها.
۲۵. کوهن، پائولا مارانتز (۱۳۸۶). درسنامه‌ی روابط عمومی. ترجمه‌ی سیدمحمد خاموشی و میرسعید قاضی.
۲۶. کیا، علی‌اصغر (۱۳۸۵). ارتباطات جمعی و روابط بین‌المللی. تهران: آن.
۲۷. گیل، دیوید؛ بریجت آدمز (۱۳۸۴). الفبای ارتباطات. ترجمه‌ی رامین کریمیان و دیگران، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
۲۸. مارشال کاترین؛ ب. راس من گرچن (۱۳۷۷). روش تحقیق کیفی. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۹. محسنیان‌راد، مهدی (۱۳۸۵). ارتباط‌شناسی. تهران: سروش.
۳۰. مک‌کوایل، دنیس؛ ویندال سون (۱۳۸۸). مدل‌های ارتباط جمعی. ترجمه‌ی گودرز میرانی، تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو.

۳۱. منصوری مؤید، فرشته (۱۳۸۸). *تبیین الگوی هم‌آهنگ راهبردهای آمیخته‌ی بازاریابی*. رساله‌ی دکتری (چاپ نشده)، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
۳۲. نیکزاد لاریجانی، میرسعید (۱۳۸۷). *بررسی اثر هم‌آهنگی عناصر سازمانی بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی دولتی بر اساس نقاط مرجع راهبردی و مدل تحلیل مسیر*. به‌راهنمایی سیدمحمد اعرابی، رساله‌ی دکتری، بی‌جا: مؤسسه‌ی عالی پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی.
۳۳. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴). *سازمان: ساختار، فرایندها، ره‌آورها*. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۴. ویلکاکس، دنیس؛ کلنت تی کمرون؛ آولت فیلیپ اچ؛ ایچی ورن کی (۱۳۸۶). *روابط عمومی: نقش، فرایند و راهبرد*. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، ج. اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۵. ین، رابرت ک. (۱۳۷۶). *تحقیق موردی*. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۶. یاوری گهر، فاطمه (۱۳۸۸). *رابطه‌ی هم‌آهنگی راهبردهای سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمان در هولدینگ‌های ۱۰۰ شرکت بر تو ایران*. به‌راهنمایی سیدمحمد اعرابی، رساله‌ی دکتری، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
37. Berlo, David, (1960). *The process of Communication*. Michigan State University, New York: Rinehart and Winston,
38. Booz R. Laurie and Lewis laurive (1999). Facilitating Technology Transfer Among Organizations: An applied Communication Strategy Concept for Organizational Boundary Spanners, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 22, pp. 35-46.
39. Eisenberg, Eric, M and H. L. Goodall (2009). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. 3<sup>rd</sup> Edition, Bedford, Martin.
40. Fiengenbaum, A.; S. Hart, & D. Schendel (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, No. 17, pp. 219-235.
41. Fisk, John (1990). *Introduction to Communication Studies*, 2<sup>nd</sup> ed, London: Routledge.
42. Gordon T. J. (1994). *The Delphi Method, in futures research methology*; Edited: Jerome C. Glenn and Theodore J. Gordon, Us: American Council for the United nations University.
43. Grunig, J. E. (1992). *Communication, Public Relations and Effective Organizations: An Overview of the Book*. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 1-28). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
44. Grunig, J. E. and T. Hunt (1984). *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
45. Hasson F., S.K., McKenna H. (2000). Guidline for the Delphi Survey Technique; *Journal of Advanced Nursing*, Vol.32, No.4.
46. Hecksher, Charles and Donnellon, Anne (2003). *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspective on Organizational Change*, Sage Publication.
47. Jaffee, David (2001). *Organization Theory, Tension and Change*, McGraw-hill Higher Education.
48. Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 9-71

49. Krone, Jablin, Frederic M. and Putnam Linda (2000). **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods**, Sage publication.
50. Matson, F. W. and A. Montagu (Eds.) (1967). **The Human Dialogue, Perspectives on Communication**, New York: The Free Press.
51. Morgan, R. and S. Hunt (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, 58, pp. 36–51.
52. Oliver, S. (2007). **Public Relations Strategy: a Managerial Approach**, 2<sup>nd</sup> ed, Kogan Page, London.
53. Powell C. (2003). The Delphi Technique: Myths and Realities; **Methodological Issues in Nuesing Research**, Vol.41. No.4.
54. Putnam, L. L. and Pacanowsky, M. E. (Eds.) (1983). **Communication and Organizations, An Interpretive Approach**. Beverly Hills: Sage.
55. Ruler, B. (2004). **The Communication Grid: an Introduction of a Model of Four Communication Strategies**, **Public Relations Review**, 123- 143.
56. Ruler, B.; Vercic, D.; Flodin, B. & Buetschi, G. (2001). Public Relations in Europe: a Kaleidoscopic Picture, **Journal of Communication Management**, 6 (2), pp. 166- 175.
57. Samovar and Porter, David K. Berlo, (1960). **The Process of Communication**; New York: Holt and Winston.
58. Schmide R. C. (1997). Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques: **Decision Sciences**, Vol.28, No.3.
59. Schramm, Wilbur (1954). **How Communication Works, In the Process and Effects of Communication**, ed. Wilbur Schramm, Urbana: University of Illinois Press, pp. 3-26.
60. Scott, W. Richard (2002). **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.
61. Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline; The Art & Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
62. Sieglel S., Castellan Jr N. J. (1988). **Nonparametric Statistites for the Behavioral Sciences**, New York: Mc.Graw-Hill.
63. Van Ruler, B. (2004). The Communication Grid: an Introduction of a Model of Four Communication Strategies, **Public Relations Review**, pp. 123- 143.
64. Werder, K. P. (2006). Responding to Activism: an Experimental Analysis of Public Relations Strategy Influence on Attributes of Publics, **Journal of Public Relations Research**, 18 (4), pp. 335- 356.
65. White, J. & Mazur, L. (1995). **Strategic Communications Management: Making Public Relations Work**, Wokingham, England: Addison- Wesley.