

## ارائه الگوی ارتباطات سازمانی در بستر دور کاری

اکبر حسن پور<sup>۱</sup>، سعید جعفری نیا<sup>۲</sup>، الهام حیدری<sup>۳</sup>، مجید محمدی پور پامساری<sup>۴</sup>

### چکیده

طی سالهای اخیر ظهور و افزایش علاقه مندی به دورکاری، ارتباطات سازمانی را به عرصه جدیدی وارد نموده است. لذا هدف این پژوهش ارائه الگوی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری می باشد. روش این پژوهش به صورت تحلیل مضمون به کار گرفته شده است. در ابتدا ۹۰ اثر علمی در پایگاه های معتبر علمی شناسایی و بعد از بررسی مطالب مرتبط با پژوهش نهایتاً ۳۰ اثر مستقیماً برای تعیین کدهای اولیه مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش روایی پژوهش از دو روش خودبازبینی محقق و قابلیت انتقال استفاده و برای پایایی از دو روش بازآزمون و بین دو کدگذار استفاده شد. بر اساس تحلیل های صورت گرفته مجموعه کاملی از مضامین نهایی شامل ۳۲ کد اولیه، ۲۱ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان دهنده فراهم گردید. براین اساس عوامل موثر بر ارتباطات سازمانی شامل حالات درونی، مهارت های ارتباطی و هوش اجتماعی فرد به همراه میزان رسمیت و پیچیدگی سازمانی می باشد. در زمینه شیوه های ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری روش های کار از خانه، ترکیبی و انتخابی به عنوان شیوه عملیاتی و ارتباطات باز و عمل متقابل به عنوان شیوه ارتباطی استخراج گردید. همچنین دو گروه الزامات فردی شامل جو ارتباطی منزل و مهارت های دور کاری و الزامات سازمانی شامل منابع انسانی، عوامل سیاسی و فنی مطرح شده است. پیامدهای آن نیز شامل رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای حمایتی کارکنان، هویت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می باشد. همچنین پیاده سازی آن با دو گروه از مشکلات فرهنگی و زیر ساختی مواجه می باشد.

واژه های کلیدی: ارتباطات سازمانی، ارتباطات، دورکاری، تحلیل مضمون.

۱. دانشیار، گروه مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران. (نویسنده مسئول)

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران.

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## **Providing a model of organizational communication in the context of remote work**

### **Abstract**

In recent years, the emergence and increase of interest in teleworking has brought organizational communication into a new field. Therefore, the purpose of this research is to provide a model of organizational communication in the context of remote work. The method of this research is thematic analysis. At first, 90 scientific works were identified in reliable scientific databases, and after reviewing the materials related to the research, finally 30 works were directly used to determine the primary codes. To measure the validity of the research, two methods of researcher self-review and transferability were used, and two methods of retesting and between two coders were used for reliability. Based on the analysis, a complete set of final themes including 32 primary codes, 21 basic themes, and 9 organizing themes was provided. Therefore, the factors affecting organizational communication include internal states, communication skills and social intelligence of the individual along with the level of formality and organizational complexity. In the field of organizational communication methods in the context of remote work, working from home, mixed and selective methods were extracted as operational methods and open communication and mutual action as communication methods. Also, two groups of individual requirements including home communication atmosphere and remote work skills and organizational requirements including human resources, political and technical factors have been proposed. Its consequences include organizational citizenship behavior, employee support behaviors, organizational identity, organizational commitment, and employee job satisfaction. Also, its implementation faces two groups of cultural and infrastructural problems.

**Keyword:** Organizational communication, communication, telecommuting, content analysis.

## مقدمه

مواجهه سازمان‌های امروزی با پدیده جهانی شدن، رشد فن-آوری‌های ارتباطی و وقوع بحران-های گوناگون مانند پاندمی کرونا، آلودگی هوا، ترافیک، صرفه‌جویی در مصرف انرژی و افزایش هزینه‌های سازمانی، کار از خانه را تبدیل به یکی از ملزومات سازمان-های امروزی نموده است. در دنیای کنونی، وظایف شغلی به طور انبوه از کار حضوری به کار از راه دور منتقل می‌شود و کار از راه دور به یک ابزار سازمانی مهم تبدیل شده که عملکرد مؤثر را در بازار رقابتی جهانی ممکن می‌سازد (Kowalski et al, 2022). کار از راه دور به طور قابل توجهی روش‌های کار، فرآیندها، همکاری و تعامل و ابعادی را که بر فرهنگ سازمانی و دیجیتالی یک سازمان تأثیر می‌گذارد را تغییر می‌دهد و از این رو تحول دیجیتال آن را تسریع می‌بخشد. از یک سو، چنین تغییراتی در سازمان‌های بخش دولتی منعکس‌کننده چالش‌های اساسی است و از سوی دیگر، می‌تواند مزیت‌های رقابتی ایجاد کند، زیرا سازمان‌هایی که کار از راه دور ارائه می‌دهند می‌توانند به عنوان کارفرمایان مدرن و جذاب تلقی شوند (Edelmann et al, 2021). افرادی که در خانه کار می‌کنند به طور قابل توجهی دارای بهره‌وری بیشتری می‌باشند و بکارگیری سیاست دورکاری برای حفظ کارکنان سازمان نقشی حیاتی دارد (Miller and Rampell, 2013). مطالعات لدرز بر روی 50,000 کارفرمای بزرگ آمریکای شمالی نشان داد فرصت‌های راه دور از کمتر از 4 درصد از کل مشاغل پردرآمد قبل از همه‌گیری به حدود 9 درصد در پایان سال 2020 و به بیش از 15 درصد تا امروز افزایش یافته است (Robinson, 2022). پاندمی کرونا جامعه را به گونه‌ای که ما می‌شناسیم تغییر اساسی داده است. برای کاهش شیوع ویروس، میلیون‌ها نفر در سراسر جهان مجبور شده‌اند از راه دور، اغلب در دفاتر خانگی، و با استفاده از انبوهی از فناوری‌های دیجیتال جدید و ناآشنا کار کنند (Nurse et al, 2021). گرچه سازمان‌ها مدت‌هاست که دورکاری را به عنوان یک شکل انعطاف‌پذیر از کار در هر زمان و مکان برای بهبود بهره‌وری در نظر

گرفته‌اند. اما پاندمی کرونا باعث شده است که سازمان‌ها بیش از هر زمانی از مزایای دورکاری استفاده کنند (نظافتی و همکاران، ۱۴۰۰) و انتقال کارها به شکل آنلاین گسترش یابد (Riedl et al، ۲۰۲۰). انجام وظایف از منزل چالش جدیدی را برای کارکنان ایجاد می‌کند و آنها را به شکلی غیر از ارتباطات سازمانی عادی و چهره به چهره سوق می‌دهد (Aziz et al، ۲۰۲۱). ارتباطات سازمانی در هنگام دورکاری بدلیل انعطاف‌پذیری زمانی و محیطی، تکنولوژی‌های جدید و بحران‌های نوظهور به شکلی متفاوت از گذشته بوده و تجربه‌ای جدیدتر می‌باشد. ارتباطات یکی از جنبه‌های کار از راه دور می‌باشد و برای بهره‌مندی از مزایای آن بسیار بااهمیت است (Smolag، ۲۰۲۱). اما با وجود اشاره مکرر به اهمیت ارتباطات برای موفقیت کارکنان از راه دور، تحقیقات محدودی در این خصوص انجام گرفته است (Shockley et al، ۲۰۲۱). به عنوان مثال: تحقیقات قبلی در مورد دورکاری، تأثیر ترتیبات دورکاری را بر ارتباطات غیررسمی در نظر نگرفته است و تحقیقات در مورد ارتباطات غیررسمی عمدتاً بر ارتباطات چهره به چهره در حین کار در یک دفتر فیزیکی متمرکز بوده است (Viererbl، ۲۰۲۲). شیوع پاندمی زمینه منحصر به فردی را ایجاد نمود که در آن بسیاری از کارمندان به طور غیرارادی مجبور به کار از خانه شدند، که کاربرد دانش موجود در کار از راه دور را زیر سوال برد. در نتیجه، انجام تحقیقات برای بررسی چالش‌های عمده کارکنان ضرورت پیدا نمود. یکی از چالش‌هایی که دورکاری در سازمان‌ها با آن مواجه می‌باشد ارتباطات ناکارآمد است (wang et al، ۲۰۲۰).

کار از راه دور باعث می‌شود که کارکنان زمان بیشتری را با استفاده از اشکال ناهمزمان ارتباط، مانند پلت‌فرم‌های ایمیل، پیام و زمان کمتری برای مکالمه‌های همزمان حضوری، تلفنی یا ویدئو کنفرانس صرف کنند و تعداد ساعاتی که افراد در جلسات صرف می‌کنند نیز کاهش یابد (Yang، ۲۰۲۱). جلسات آنلاین ممکن است غنای تعاملات رو در رو را از دست بدهند (مانند زبان بدن، حالت چهره، مکث) و فرصت‌های کمتری برای بحث-

های بداهه که به توسعه منجر شود داشته باشد و بیشتر ارتباطات در یک شبکه بسیار کوچک از تیم مستقیم خواهد بود (Huges et al, ۲۰۲۱). دورکاران برای برقراری ارتباط با همکاران و سرپرستان به شدت به فناوری اطلاعات و ارتباطات متکی هستند و ارتباطات ضعیف باعث کاهش بهره‌وری کارکنان می‌گردد (wang et al, ۲۰۲۰). از این رو شرکت‌هایی که کار از راه دور را اجرا می‌کنند باید فعالیت‌های خود را نه تنها بر اجرای راه-حل‌های فناوری ارتباطات متمرکز کنند، بلکه باید روی تغییر رویکرد ایجاد فرآیند ارتباطات داخلی نیز متمرکز شوند (Smolag, ۲۰۲۱). کار از راه دور مسائل جدیدی را برای ایجاد فرآیندهای ارتباطی داخلی ایجاد می‌کند ارتباطات داخلی باید بهبود یابد زیرا سوء تفاهم‌های زیادی را از راه دور ایجاد می‌کند. این شرایط در حالی است که برای حل این مسائل ادبیات ارتباطات دورکاری متناسب با آن رشد ننموده است (Shockley et al, ۲۰۲۱). بنابراین پژوهش حاضر سعی دارد با ارائه این پرسش که الگوی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری چگونه است؟ و یافتن پاسخ این پرسش گامی کوچک در پر کردن شکاف پژوهشی و رفع مسائل عملیاتی برداشته و مدیران را در حرکت به سمت حل مشکلات رفتاری سازمان‌ها یاری رساند.

## مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

### ارتباطات

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 راه اندازی می‌کنند که در آن، ارتباط، ناظر به روابط کاری کارکنان درون یک سازمان می

باشد و مدیریت ارتباطات سازمانی، مدیریت این فرآیند است (روزبان و همکاران، ۱۳۹۸).

ارتباطات بر حسب تعریف عبارت است از فرایند ارسال و دریافت نمادها با پیام-هایی که همراه آن است. این فرایند مبنای تمام روابط میان شخصی است. از طریق ارتباطات، انسان‌ها اطلاعات را با یکدیگر مبادله و در آنها سهیم می‌شوند و بر طرز تلقی-ها، رفتارها و ادراکات یکدیگر اثر می‌گذارند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۹۳). ارتباطات فرآیندی است که طی آن افراد به تبادل اطلاعات یا بیان افکار و احساسات می‌پردازند، روشی که خود را بیان می‌کنند و دیگران آن را درک خواهند نمود (Longman). ارتباطات برخی از مفاهیم، تفکرات و معانی و یا به عبارت بهتر پیام‌ها را به دیگران و یا عموم گسترش می‌دهد (فرهنگی، ۱۳۹۷). البته صرف انتقال مفاهیم ارتباط به حساب نمی‌آید، بلکه آن مفاهیم باید درک هم بشود. بنابراین ارتباطات (communication) هم انتقال مفاهیم و هم درک آن را شامل می‌شود (Robbins and judge، ۲۰۰۹). رشته ارتباطات مطالعه می‌کند که چگونه مردم از پیام-های کلامی و غیرکلامی برای تولید معانی در بافت‌ها، فرهنگ‌ها، کانال‌ها و رسانه‌های مختلف و در میان آنها استفاده می‌کنند (Keyton Joann، ۲۰۱۷). ارتباط یک عملیات اجتماعی اجتناب‌ناپذیر و در عین حال عملیاتی است که لزوماً هر زمان که موقعیت‌های اجتماعی پیش می‌آید وارد عمل می‌شود (Luhmann، ۱۹۹۲).

### ارتباطات سازمانی

ارتباطات، واژه‌ای است که در هر ذهنی مفهوم ویژه‌ای دارد و از آن برداشت‌های گوناگونی می‌شود. با وجود تنوع برداشت‌ها از ارتباطات، در مدیریت، ارتباطات تبادل اطلاعات و مفاهیم بین افراد در سازمان تعریف می‌شود (الوانی و زاهدی، ۱۳۹۴). همانطور که ارتباطات برای انسان متمدن حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی،

شکل‌گیری و بقای سازمان حیاتی می‌باشد (اسلامی و عطایی، ۱۴۰۰). ارتباطات را می‌توان عنصر الزام‌آور توفیق تمام سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی تلقی نمود (صفرزاده، ۱۳۸۴). ارتباطات هر عنصری از زندگی سازمانی را هم ارائه و هم به اجرا در می‌آورد (Conrad et al، ۲۰۱۷). ارتباطات در مطالعات سازمانی عاملی مهم در موفقیت سازمانی به شمار رفته و در تئوریهای سازمان، جایگاهی مرکزی دارد (اشرفی، ۱۳۹۹). ارتباطات سازمانی به سازمان و اعضای آن جهت می‌دهد. به همه سوالات پاسخ می‌دهد، سردرگمی را برطرف می‌کند، برای دستیابی به اهداف سازمانی، همه را راهنمایی می‌کند و انگیزه می‌دهد (Raina، ۲۰۱۰).

#### دورکاری و ارتباطات سازمانی

امروزه شرکت‌هایی که کار از راه دور را اجرا می‌کنند باید فعالیت‌های خود را نه تنها بر اجرای راه‌حل‌های فناوری ارتباطات متمرکز کنند، بلکه باید روی تغییر رویکرد ایجاد فرآیند ارتباطات داخلی نیز متمرکز نمایند. یکی از چالش‌های بزرگ در کار از راه دور، ارتباطات داخلی است و فرآیند ارتباطات داخلی نیازمند رویکرد جدیدی برای ایجاد آن است (Smolag، ۲۰۲۱). برای بهبود ارتباطات کاری از راه دور باید از وجود زیرساخت‌های ارتباطاتی که می‌تواند این کار راه دور را پشتیبانی کند اطمینان حاصل نمود (Aziz et al، ۲۰۲۱). ارتباط مؤثر معمولاً به عنوان کلید موفقیت کارکنان از راه دور ذکر می‌شود (Shockley، ۲۰۲۱) و ارتباطات سازمانی به طور مثبت با خودکارآمدی و منفی با تکنواسترس و اختلالات روانی-فیزیکی مرتبط است (et Zito، ۲۰۲۱). ارتباط داخلی در کار از راه دور یکی از مهم‌ترین چالش‌های تجاری است. ارتباط عاری از پیام‌های غیرکلامی (حالت‌های چهره، وضعیت بدن، حرکات، لحن صدا) تحریف‌های تفسیری، احساسی و ادراکی زیادی ایجاد می‌کند. (R. F. I. B).

ایجاد روابط جدید ممکن است در کار از راه دور چالش‌برانگیزتر باشد و حتی روابط موجود ممکن است با تغییرات و انواع جدیدی از چالش‌ها مواجه شود. اما مانند هر رابطه‌ای، روابط کاری از طریق ارتباطات ایجاد و حفظ می‌شود (Jansen, 2022). همچنین کار از راه دور سازمان‌ها را با چالش‌های تداخل کار در خانه، ارتباط ناکارآمد، اهمال‌کاری و تنهایی مواجهه نموده است (وانگ و همکاران، 2020). بطورمثال کنفرانس‌های ویدیویی می‌توانند نشانه‌های غیرکلامی همکاری و هوش جمعی را مختل کنند (Riedl et al, 2020). کار از راه دور در سراسر شرکت باعث می‌شود آنها کمتر با افراد دیگر گروه‌های تجاری رسمی و غیررسمی ارتباط برقرار می‌کردند. برعکس، کار از راه دور باعث می‌شود تا کارکنان بیشتر با افراد شبکه داخلی خود ارتباط برقرار کنند (Yang et al, 2021).

### دورکاری در ایران

با تصویب آئین نامه دور کاری شامل ۱۷ ماده این موج وارد کشور شد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲). این مصوبه با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف‌کاری و کاهش حجم رفت و آمد کارکنان ارائه شد و اجرای آن در دستور کار دستگاه‌های اجرایی قرار گرفت. سه سال بعد معاون رئیس جمهور خواستار لغو مصوبه مذکور شد. پس از بروز پاندمی کرونا به منظور حفظ سلامت کارکنان دولت و در عین حال عدم وقفه در ارائه خدمت-رسانی دستگاه‌های اجرایی، سازوکارهایی دورکاری را تصویب کرد (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۹). مدتی بعد فروکش نمودن بیماری مذکور بخش نامه‌ها دورکاری لغو گردید لیکن در مواقعی مانند آلودگی هوا، وجود ریزگردها یا کمبود منابع انرژی مجدداً مورد توجه قرار گرفت.

### مطالعات پیشین



در این بخش به مرور برخی از مطالعاتی که به طور مرتبط در این حوزه کار شده است در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

### جدول ۱. خلاصه نتایج پژوهش‌های مورد مطالعه

نویسندگان	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
اسلامی و عطایی (۱۴۰۰)	ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی	نتایج پژوهش نشان می‌دهد اعضای سازمانها معمولاً به خوبی می‌دانند که برای ارتقاء رفاه و حسن نیت باید در ارتباطات سازمانی اخلاق را به کار گیرند. هنگامی که افراد این موارد را در سازمان‌ها به کار می‌گیرند، می‌توانند نه تنها شرایط و روابط دوستانه و صمیمی با سایر اعضا ایجاد کنند، بلکه به اهداف سازمانی (عملکرد سازمانی و رضایت شغلی) نیز برسند و ساختار کلی سازمان را ارتقا دهند.
فیض و احمدی الوار (۱۳۹۹)	ایجاد فرهنگ عاطفی مثبت: اثر ارتباطات داخلی بر رفتار شهروندی مشتری با تاکید بر رفتار شهروندی سازمانی	این مطالعه با نشان دادن چگونگی ارتقای رضایت و ارزش ویژه برند و شهروندی مشتری از طریق شهروندی سازمانی، همچنین ارتقا شهروندی سازمانی توسط ارتباطات متقارن شرکتی و رهبری پاسخگو و فرهنگ عاطفی مثبت تاکید می‌کند که ارزش ارتباطات داخلی می‌تواند رفتارهای کارکنان را متناسب با نیازهای سازمان تغییر دهد.
ثنائی پور و رستگار (۱۳۹۹)	طراحی مدل مفهومی نقش ارتباطات سازمانی در شرایط بحران با رویکرد سیستمی	نتایج پژوهش به شناسایی مهمترین ابعاد و مولفه‌ها و طراحی مدل نقش ارتباطات سازمانی در شرایط بحران با رویکرد سیستمی منجر شد. در انتها نیز پیشنهادهایی برای اثربخشی این فرآیند ارائه شد.
ساکي (۱۳۹۹)	بررسی تاثیرات احتمالی دورکاری ناشی از کوید-۱۹ بر بهزیستی روان شناختی دورکاران	شرایط دورکاری اضطرابی بر بهزیستی (سلامت جسمانی، عواطف و ارزیابی از تحقق مطلوبات) تاثیر گذار است که این رابطه توسط شرایط اقتضایی که شامل ویژگی‌های فردی و ترجیحات فرد و اقدامات فردی و اقدامات سازمانی تعدیل می‌شود.
هدایتی و همکاران (۱۳۹۷)	شناخت الگوی ارتباطات اثربخش در کارکنان بیمارستان ۱۵ خرداد تهران	وجود ارتباطات اثربخش و کارآمد در بیمارستان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به حساب می‌آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباط صحیحی در بیمارستان برقرار نباشد، گردش امور مختل و آشفته می‌شود.
وایریل و همکاران ۲۰۲۲	هنگام راه رفتن از اتاق نشیمن به آشپزخانه با کسی ملاقات نمی‌کنید: ارتباط غیررسمی در حین کار از راه دور	کار از راه دور منجر به ارتباطات غیررسمی کمتر می‌شود و مانع قرار گرفتن در معرض تصادف می‌شود. نتایج بینش جدیدی در مورد رفتار ارتباطی غیررسمی در کار از راه دور ارائه می‌دهد.
جامسن و همکاران ۲۰۲۲	ادراک کارکنان از ارتباطات رابطه ای در کار تمام وقت از راه دور در بخش دولتی	این جنبه‌ها پاسخ‌دهندگان را به سه گروه تقسیم می‌کنند: کسانی که کار از راه دور را به عنوان چالشی برای ارتباطات رابطه‌ای می‌دانستند، کسانی که آن را فرصتی برای ارتباط رابطه‌ای می‌دانستند، و کسانی که ادراکشان دوسویه بود.

اسمولاگ و همکاران ۲۰۲۱	فن آوری های ارتباطی و ارتباطات داخلی در یک سازمان در طول پاندمی کرونا	تجزیه و تحلیل تحقیق نشان می دهد که شرکت هایی که کار از راه دور را اجرا می کنند باید فعالیت های خود را نه تنها بر اجرای راه حل های فناوری ارتباطات متمرکز کنند، بلکه باید روی تغییر رویکرد ایجاد فرآیند ارتباطات داخلی نیز متمرکز شوند.
---------------------------	--	--

با مروری بر مطالعات پیشین داخلی و خارجی نوآوری مطالعه حاضر در مقایسه با مطالعات پیشین در این بوده است تا کنون مطالعه ای به موضوع ارائه الگوی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری نپرداخته است. در این مطالعه با استفاده از رویکرد تم به ارزیابی این موضوع پرداخته شده است.

### روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ جهت گیری توسعه ای، فلسفه پژوهش اثبات گرایی و از نظر هدف اکتشافی است. استراتژی پژوهش، بکارگیری تحلیل تم (مضمون) و استفاده از مبانی نظری و پیشینه تحقیقات گذشته است. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز محقق بر داده ها را به شیوه های مختلف فراهم می کند (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹). در این پژوهش با بررسی های جامع کتابخانه ای و ارزیابی نتایج مطالعات گذشته مرتبط، مؤلفه های اولیه ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شناسایی و استخراج گردید. جامعه آماری در این بخش، منابع نوشتاری یا متون مرتبط با ارتباطات سازمانی و ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری بوده که قابل دسترس و موجود هستند. برای استخراج شاخص ها و مضامین به بررسی منابع مرتبط پرداخته شده و نحوه نمونه گیری در این پژوهش، هدفمند بوده است. در جستجوی اولیه در گوگل، گوگل اسکولار و پایگاه های علمی معتبر (ساینس دایرکت و امرالد وایران داک) با واژه های ارتباطات، ارتباط سازمانی و دورکاری در کل ۹۰ منبع یافت و نهایتاً کدها از ۳۰ منبع استخراج گردید و از سایر منابع برای اهداف مرتبط با پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

برای سنجش روایی پژوهش از روش خودبازبینی محقق و قابلیت انتقال استفاده شده است. در روش خودبازبینی محقق فرایند و نتایج تحلیل مستمراً به وسیله پژوهشگر مورد بازبینی قرار می‌گیرد که افزایش اعتبار پژوهش را به همراه دارد. همچنین در خصوص قابلیت انتقال در خصوص تعمیم پژوهشگر باید به ارائه تصویر مفصلی از زمینه‌هایی که پژوهش در آن انجام شده پردازد، تا اطلاعات کافی در اختیار خواننده قرار دهد و بدین وسیله در خصوص کاربردپذیری در محیط‌های مشابه قضاوت شود. برای سنجش پایایی در این بخش از پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه شونده‌ها، سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و در یک فاصله زمانی کوتاه (یک ماهه) مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شد. توافق بین چند کدگذار به این معناست که دو یا چند کدگذار بصورت مستقل تا چه اندازه کدهای مشابه را برای یک متن تعریف می‌کنند. میزان توافق ۲ کدگذار و درصد پایایی بازآزمون برای کدهای مصاحبه بالاتر از ۸۰ درصد تعیین شد.

### یافته‌های پژوهش

هنگام شروع تحلیل مضمون، داده‌هایی که از طریق رسانه‌ها و منابع مختلف جمع‌آوری شده است مورد مطالعه و مرور مکرر قرار گرفته برخی از ایده‌ها و الگو-ها شناسایی شد در این مرحله ایده‌های اولیه برای کدگذاری در مراحل بعدی شکل گرفت. درگام بعدی، کدهای اولیه بر مبنای ایده‌های شکل گرفته در مرحله قبل ایجاد گردید. سپس، با تمرکز بر تحلیل کلان تر کدها، آنها در قالب مضامین مرتب و همه داده‌های کد گذشته مرتبط با هریک از مضامین، شناخته و گردآوری گردید. در مرحله بعدی با کمک اساتید بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج، مرتب کردن مضامین و انتخاب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و اصلاحات مربوطه انجام گرفت. بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک بسیاری با هم داشته یا حول

یک موضوع خاص بودند باهم ترکیب شده و یک مضمون سازمان‌دهنده را تشکیل دادند. مضامین سازمان‌دهنده در واقع مضامین اصلی مشابه را گروه‌بندی می‌کنند. سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز بدین شیوه دسته‌بندی و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند و نهایتاً مجموعه کاملی از مضامین نهایی شامل ۳۳ کد اولیه، ۲۱ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر فراهم گردید در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت گرفت.

### مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری

۱- مشکلات ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری: در نتیجه بررسی و تحلیل مبانی نظری و پیشینه تحقیقات گذشته سه مولفه پایه (فرهنگ سازمانی دیجیتال، مشکلات کاربری و مشکلات تکنولوژیکی) به عنوان مشکلات ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شناسایی شدند که در جدول ۲، نشان داده شده است.

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های مشکلات ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مفاهیم شناسایی شده	منبع	فراوانی
۱	مشکلات ارتباطات سازمانی	فرهنگ	ارتباطات سازمانی	ارزش بهبود مستمر دیجیتال	ویراتوکانن و همکاران، ۲۰۲۱	۱
۲		ارتباطات		ارزش شفافیت دیجیتال	ویراتوکانن و همکاران، ۲۰۲۱	۱
۳		سازمانی در بستر دورکاری		پذیرش و استفاده از سیستم-های اطلاعاتی	اوا مارتینز و همکاران ۲۰۲۲	۱
۴		دورکاری		فرهنگ همکاری و مشارکت	رضاعلی و همکاران، ۱۳۹۷ و نیل و همکاران، ۲۰۱۹	۱
۵	در بستر دورکاری	مشکلات زیرساختی	مشکلات کاربری	آموزش دور کاری کارکنان	داوری و همکاران، ۱۳۹۹، ایزابل کن و همکاران ۲۰۲۱ و نرس و همکاران ۲۰۲۱، الماسی فرد، ۱۳۹۳	۴
۶					مشکلات	سرعت پایین اینترنت

۱	ایزابل کن و همکاران ۲۰۲۱	مشکلات فنی	تکنولوژیکی			۷
۲	داوری و همکاران، ۱۳۹۹ و ایزابل کن و همکاران ۲۰۲۱	کمبود منابع کامپیوتری				۸
2	نرس و همکاران ۲۰۲۱ و اینفیندئو، ۲۰۱۸	تهدید امنیتی				۹

۲- عوامل موثر بر ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری: در نتیجه بررسی و تحلیل ادبیات و پیشینه تحقیقات گذشته، پنج مولفه پایه (حالات درونی، مهارت‌های ارتباطی، هوش اجتماعی، میزان رسمیت، پیچیدگی و عدم پیچیدگی) به عنوان عوامل موثر بر ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شناسایی شدند که در جدول ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مفاهیم شناسایی شده	منبع	فراوانی
۱۰	عوامل موثر بر ارتباطات سازمانی	انسانی	حالات درونی	ویژگی روحی و روانی	مزروعی و همکاران، ۱۳۸۹	۱
۱۱				ویژگی ذهنی و ادراکی	مزروعی و همکاران، ۱۳۸۹	۱
۱۲				مهارت‌های ارتباطی	غضنفری و همکاران ۱۳۹۸ و نظری و همکاران، ۱۳۹۱ و سلیمانی، ۱۳۹۲	۳
۱۳			هوش اجتماعی	(آگاهی اجتماعی و مهارت اجتماعی)	اشرفی، ۱۳۹۹ مزروعی و همکاران، ۱۳۸۹	۲
۱۴			سازمانی	میزان رسمیت	رسمیت و عدم رسمیت	غضنفری و همکاران، ۱۳۹۴ و یاهاما و همکاران، ۲۰۱۸
۱۵	پیچیدگی و عدم پیچیدگی	(تخصصی‌سازی، بخش بندی، حیطه کنترل، سلسله مراتب و پراکندگی جغرافیایی)			یاهایا و همکاران، ۲۰۱۸ و غضنفری و همکاران، ۱۳۹۴	۲

۳- شیوه‌های ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری: در نتیجه بررسی و تحلیل مبانی نظری و پیشینه تحقیقات گذشته، چهار مولفه پایه (ارتباطات متقارن، فقط خانه، روش

ترکیبی، روش انتخابی) به عنوان شیوه‌های ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شناسایی شدند که در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های شیوه‌های ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مفاهیم شناسایی شده	منبع	فراوانی	
۱۶	شیوه‌های ارتباطات سازمانی	شیوه ارتباطی	ارتباطات متقارن	ارتباطات باز	کلوس و بس، ۱۹۸۲، رضائیان، ۱۳۹۰، کن اپریل ۲۰۲۰ و تین و همکاران و ۲۰۲۰	۴	
۱۷				عمل متقابل	کن اپریل و ۲۰۲۰	۱	
۱۸	در بستر دورکاری	شیوه عملیاتی	فقط خانه	روش کار از خانه	رابینسون، نشریه فوربس، ۲۰۲۲، میلر و رمپل، ۲۰۱۳	۲	
۱۹				روش ترکیبی	کار از خانه و در دفتر سازمان	رابینسون، نشریه فوربس، ۲۰۲۲، میلر و رمپل، ۲۰۱۳	۲
۲۰				روش انتخابی	کار از خانه یا هتلینگ	میلر و رمپل، ۲۰۱۳	۱

۴- ابعاد و مؤلفه‌های الزامات اجرایی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری: در نتیجه بررسی و تحلیل مبانی نظری و پیشینه تحقیقات گذشته، چهار مولفه پایه (شرایط فردی، منابع انسانی، عوامل سیاسی، عوامل فنی) به عنوان الزامات اجرایی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شناسایی شدند که در جدول ۵، نشان داده شده است.

جدول ۵. ابعاد و مؤلفه‌های الزامات اجرایی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری

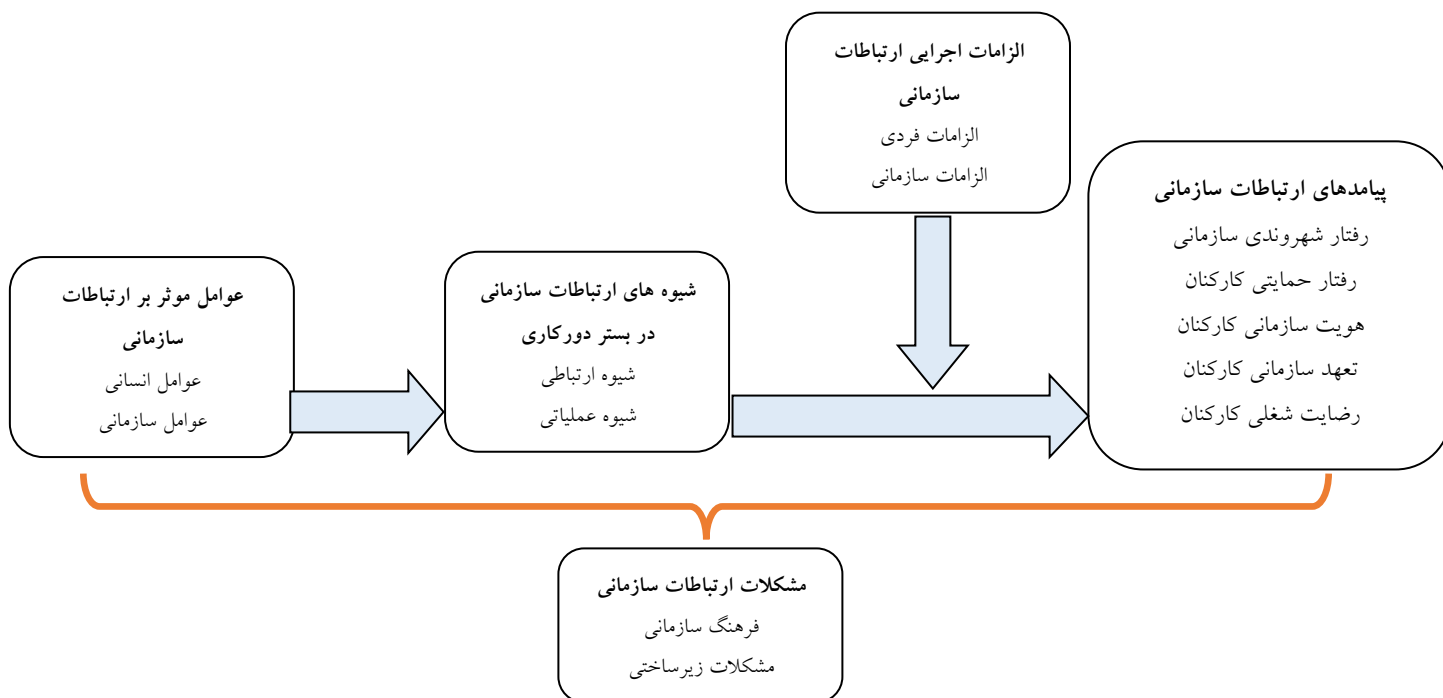
ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مفاهیم شناسایی شده	منبع	فراوانی
۲۱	الزامات اجرایی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری	الزامات فردی	شرایط فردی	فضای مناسب کاری	ساکي، ۱۳۹۲ و سلیمانی، ۱۳۹۲	۲
۲۲				مهارت های دورکاری (استفاده از برنامه های کاربردی، نرم افزارهای ارتباطی، انتخاب کانال، نحوه برقراری ارتباط مجازی و مدیریت ارتباط مجازی)	عزیز و همکاران، ۲۰۲۱	۱
۲۳		الزامات سازمانی	منابع انسانی	مناسب بودن شغل برای دورکاری، گزینش، ارزیابی، پاداش	الماسی فرد، ۱۳۹۳	۱

۲	عباسی ، ۱۳۹۲ و عزیز و همکاران ، ۲۰۲۱	تصویب آئین نامه ها، مصوبه ها و دستورالعمل ها	عوامل سیاسی		۲۴
۲	سلیمانی ، ۱۳۹۲ و عزیز و همکاران ، ۲۰۲۱	پشتیبانی از شبکه اینترنتی و دستگاههای کامپیوتری	عوامل فنی		۲۵

۵- ابعاد و مؤلفه‌های پیامدهای ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری: در نتیجه بررسی و تحلیل مبانی نظری و پیشینه تحقیقات گذشته ، پنج مولفه پایه (رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای حمایتی کارکنان، هویت سازمانی کارکنان، تعهد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی کارکنان) به عنوان پیامدهای ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شناسایی شدند که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ابعاد و مؤلفه‌های پیامدهای ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مفاهیم شناسایی شده	منبع	فراوانی		
۲۶	پیامدهای ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری	پیامدهای رفتاری کارکنان	رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	عثمان یلدریم ، ۲۰۱۴	۱		
۲۷				فضیلت مدنی	عثمان یلدریم ، ۲۰۱۴	۱		
۲۸				رفتارهای فراتراز نقش و وظیفه	فیض و همکاران ، ۱۳۹۹	۱		
۲۹					رفتارهای حمایتی کارکنان	رتارهای داوطلبانه برای کار	تلن و همکاران ۲۰۲۰	۱
۳۰					هویت سازمانی کارکنان	احساس تعلق یا یگانگی فرد با سازمان	کن اپریل یو و همکاران ، ۲۰۲۰، نیل و همکاران ، ۲۰۱۹	۲
۳۱					تعهد سازمانی کارکنان	احساس عاطفی ، نیاز و اخلاقی برای ماندن در سازمان	حسینه فراهان ، ۱۳۹۷ و مارچلینا و همکاران ، ۲۰۱۷	۲
۳۲					رضایت شغلی کارکنان	احساس مثبت نسبت به شغل	کتبن و همکاران ۲۰۱۲ و مهرا و همکاران ، ۲۰۱۹	۲



شکل ۱. الگوی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری (منبع: یافته های محقق)

### بحث و نتیجه گیری

یکی از روش های عملیاتی سازمان های امروزی که با تغییرات اجتماعی، فرصت های جهانی، بحران ها و فناوری های مدرن شکلی جدید به خود گرفته روش کار از راه دور می باشد. ارتباطات سازمانی در این دوره بدلیل انعطاف پذیری مکانی و زمانی متفاوت از سازمان های سنتی می باشد و ابزار های ارتباطی جدید چالش هایی را با خود به سازمان ها ارمغان می آورند. اما اهمیت ارتباطات سازمانی موثر برای موفقیت سازمان ها تغییر نموده است و با کمبود دانش نظری و تجربه عملیاتی برای مواجهه با این تغییرات انجام پژوهش های علمی در این خصوص ضرورت می یابد. از این رو این پژوهش به



دنبال شناسایی مشکلات، عوامل موثر، شیوه‌ها، الزامات اجرایی و پیامدهای ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری است. بدین منظور از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شد.

**طبق یافته‌های این روش که از روش به دست آمده، عوامل موثر بر ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شامل عوامل انسانی و سازمانی است.** عوامل انسانی اعم از ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اجتماعی افراد و مهارت‌های ارتباطی افراد تاثیر معناداری بر ارتباطات سازمانی دارد و در مقایسه با عوامل سازمانی ارتباط سازمانی را اثربخش‌تر می‌کند. به گونه‌ای که ویژگی‌های ذهنی ادراکی و ویژگی‌های روحی روانی از ویژگی‌های فردی، خصوصیت فرهنگ افراد از ویژگی‌های اجتماعی و ارائه بازخورد از مهارت‌های ارتباطی تاثیر معناداری بر ارتباطات سازمانی دارد (مزروعی و همکاران، ۱۳۸۹). نتایج تحقیقات در یک سازمان دولتی نیز نشان داد ویژگی جسمانی از ویژگی‌های فردی، ویژگی فرهنگی و اعتبار افراد از ویژگی‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی کلامی و شنود موثر به همراه متغیرهای ذکرشده فوق بطور مستقیم و غیر مستقیم ارتباطات را اثربخش می‌کنند. در این میان ارتباطات غیرکلامی و طبقه اجتماعی نیز بطور غیرمستقیم بر ارتباطات سازمانی اثرگذار هستند (غضنفری و همکاران، ۱۳۹۸). بررسی‌های به عمل آمده بر هوش اجتماعی نیز که شامل پردازش اطلاعات، آگاهی و مهارت‌های اجتماعی. بیان گر این مطلب بود که هوش اجتماعی و هر کدام از سه مولفه مذکور به طور تکی بر ارتباطات اثربخش سازمانی تاثیر دارند (اشرفی، ۱۳۹۹). مدیران می‌توانند با استفاده از شبکه‌های ارتباطی موثر و بهبود مهارت‌های انسانی، از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی زمینه مدیریت موثر و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند. لذا ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی مدیران و تبیین روابط بین آنها می‌تواند منجر به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمان شود (نظری، ۱۳۹۱). کانال‌های ارتباطی ایجاد شده توسط ساختار سازمانی عملکردهای خاصی را از طریق ارتباطات رو به پایین، صعودی و جانبی انجام می‌دهند.

بنابراین، ساختار یک سازمان باید این جریان موثر ارتباط را تسهیل کند (یاهایا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). ساختار سازمانی نسبت به فرهنگ سازمانی ارتباطات سازمانی را اثر بخش تر می‌کند (مزروعی و همکاران، ۱۳۸۹).

### شیوه‌های ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شامل شیوه‌های ارتباطی و

عملیاتی هستند. شیوه‌های ارتباطی، ارتباط‌گیرندگان می‌توانند با استراتژی‌های ارتباطی شرکتی (در سطح کلان) شامل باز بودن و شفافیت، مثبت بودن، مشروعیت و قدرت و شناخت وعوامل مدیریت برنامه حمایت کارکنان (سطح خرد) مانند درک استراتژی کسب و کار، خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها، تسهیل، محتوای جالب و معنی دار و همکاری مشوق رفتار حمایتی کارکنان شوند (تلن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از طرفی ارتباطات داخلی متقارن که مستلزم مفهوم باز بودن، عمل متقابل، مذاکره و تحمل اختلاف بین سازمان‌ها و کارکنان است در سطح سازمان نقش قوی و مثبت در برانگیختن فرهنگ عاطفی مثبت در سازمان‌ها داشته و در عین حال فرهنگ سازمانی مثبت نیز که بطور مستقیم با هویت سازمانی در ارتباط است در رابطه بین ارتباطات داخلی و هویت سازمانی به عنوان واسطه عمل می‌کند (کن<sup>۳</sup> آپریل، ۲۰۲۰). شیوه‌های عملیاتی دورکاری در سازمان‌های امروزی به صورت انجام کار از خانه یا بصورت انتخابی کار از خانه یا هتلینگ و یا بصورت ترکیبی خانه و دفتر سازمان انجام می‌شود (رابینسون، ۲۰۲۲، میلر و رمپل، ۲۰۱۳).

### الزامات اجرایی ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شامل عوامل فردی،

سازمانی و در قالب شرایط فردی، منابع انسانی، عوامل سیاسی و فنی است. برای پیاده‌سازی سیستم دورکاری مناسب برای سازمان‌های امروزی باید عواملی که منجر به

---

<sup>۱</sup> Yahaya

<sup>۲</sup> Thelen

<sup>۳</sup> April Yue, Cen

دورکاری مناسب سازمان‌های امروزی می‌گردد مورد شناسایی قرار گیرد. دورکاری موضوعات متعددی را، مانند رفت و آمد، بهره‌وری و تعادل بین کار و زندگی مطرح نموده اما برای درک بیشتر نتایج متناقض دورکاری باید ابعادی که نتایج متنوعی را به همراه دارند نیز مورد بررسی قرار داد یکی از این ابعاد غنا و پیچیدگی تجربه دورکاری در سطح دورکاری فردی است (بوئل و همکاران، ۲۰۱۶). مهارت‌هایی مانند استفاده از برنامه‌های کاربردی یا نرم‌افزارهای ارتباطی، انتخاب کانال برای ارتباط مجازی، نحوه برقراری ارتباط مجازی و مدیریت ارتباطات مجازی از جمله مهارت‌هایی هستند که می‌توانند کار از راه دور را پشتیبانی کنند (عزیز و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین در خصوص شرایط فردی فرزند داشتن یا نداشتن دورکاران یکی از ویژگی‌های فردی است که می‌تواند بر کیفیت شرایط کار کردن افراد در منزل و سطح استرس آن‌ها در دورکاری اضطراری تاثیرگذار باشد (ساکي، ۱۳۹۹) و بنابراین جو ارتباطی منزل را باید در ارزیابی شرایط فردی دورکار مد نظر قرار داد. مسائل مهمی در ارتباط با منابع انسانی در هنگام دورکاری مطرح می‌گردد متناسب بودن شغل با دورکاری شامل مسائلی مانند پیچیدگی شغلی و مشاغل مشارکتی، کارمندیابی مانند خودکارامدی و انتخاب داوطلبانه، آموزش حمایت اجتماعی، ارزیابی عملکرد شامل کنترل خروجی و نظارت الکترونیکی و نهایتاً جبران خدمت که شامل پرداخت متغیر و پاداش فردی می‌باشد (الماسی فرد، ۱۳۹۳). دورکاری که به شدت به فناوری اطلاعات و ارتباطات وابسته است، ممکن است همزمان با استفاده از فناوری‌های مختلف مانع و تسهیل شود. نحوه مناسب‌سازی فناوری اطلاعات و ارتباطات برای فعالیت‌های کاری نقش مهمی در ساخت دورکاری سازنده و موفق دارد. (بوئل و همکاران، ۲۰۱۶) زیرساخت‌ها از الزامات مهم پیاده‌سازی طرح دورکاری است. مدیران باید بر روی بالا بردن سطح زیرساخت‌ها متمرکز شوند تا بتوانند تا حدودی الزامات پیاده‌سازی این طرح را فراهم نمایند در غیر این صورت نمی‌توان به اجرای این طرح در سازمان امیدوار بود (سلیمانی، ۱۳۹۲) و نهایتاً گرچه

توجه صرف به عوامل اقتصادی و سیاسی تضمین‌کننده استقرار موفق دورکاری نمی‌باشد (عباسی، ۱۳۹۲) توسعه خط‌مشی سازمانی جامع‌تر مرتبط با ارتباط از راه دور در محیط کار جنبه دیگری است که می‌توان پیشنهاد کرد. سازمان‌ها باید دستورالعمل‌هایی را ایجاد کنند که واضح‌تر و سازگارتر با ساختار ارتباطات مجازی یا دیجیتال باشد (عزیز و همکاران، ۲۰۲۱).

**پیامدهای ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شامل رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای حمایتی، هویت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می‌شود.** ارتباطات سازمانی باید به عنوان یک موضوع مهم برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در نظر گرفته شود. رفتار شهروندی سازمانی با رفتارهایی مانند نوع دوستی، فضیلت مدنی (یلدریم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) و رفتارهایی فراتر از نقش و وظیفه شناخته می‌شود (فیض و همکاران، ۱۳۹۹) همچنین ارتباطات داخلی می‌تواند از طریق استراتژی‌های ارتباطی شرکتی و عوامل مدیریت حمایت کارکنان بر حمایت کارکنان یا به عبارتی رفتارهای داوطلبانه آنها برای انجام کار تأثیر بگذارد (تلن و همکاران، ۲۰۲۰).

همچنین وجود جو ارتباطی مثبت در سازمان باعث ایجاد حس تعلق کارکنان و پیوندهای قوی با سازمان یعنی هویت سازمانی کارکنان می‌شود. ( نیل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر، ارتباطات داخلی مؤثر هویت سازمانی کارکنان را با پرورش فرهنگ عاطفی مثبت تقویت می‌کند (کن اپریل و همکاران، ۲۰۲۰). در سازمان‌ها ارتباطات سازمانی منجر به بهبود تعهد و عملکرد سازمانی می‌شود (اسلامی و عطایی، ۱۴۰۰). جو ارتباطی با باز بودن در ارتباطات و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری اثرات مثبتی را بر تعهد عاطفی کارکنان نشان می‌دهد (نیل و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع سیستم ارتباطی در سازمان‌ها به عنوان یکی از عوامل مهم در افزایش تعهد سازمانی مؤثر است

---

1 Yildirim

2 Neill

(حسینه فراهان، ۱۳۹۷). تعهد کارکنان در تصمیم‌گیری برای هر سازمانی حیاتی به نظر می‌رسد برای اینکه قادر بر رقابت تجاری و سازگاری با تغییرات باشد. تعهد در میان کارکنان می‌تواند ابزاری حیاتی برای بهبود عملکرد آنها در سازمان-ها باشد. ارتباط برای افزایش آگاهی کارکنان در مورد نیاز به تغییر و همچنین ایجاد آمادگی برای تغییر که به موجب آن منجر به تعهد به تغییر می‌شود، مورد نیاز است (مارچلینا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). شایستگی ارتباطی رابطه قوی‌تری با رضایت شغلی دارند (کتین و همکاران، ۲۰۱۲). رضایت شغلی ممکن است با تمرکز بر توسعه یک محیط ارتباطی مثبت افزایش یابد. علاوه بر این، کارمندانی که به نسل‌های مختلف تعلق دارند ممکن است به روش‌های بسیار متفاوتی تعریف کنند که چه چیزی یک محیط ارتباطی مثبت را تشکیل می‌دهد. (مهرا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). رضایت شغلی که به عنوان احساس مثبت کارکنان نسبت به شغل خود تعبیر می‌شود.

**آسیب‌ها و مشکلات ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری شامل مشکلات فرهنگ سازمانی، مشکلات کاربردی و تکنولوژیکی تقسیم‌بندی گردید.** اما سازمان برای رسیدن به ارتباطات مطلوب‌تر نیازمند این است که فرایندهای فرهنگ مطلوب سازمانی را در استراتژی‌های ارتباطی خود پیاده‌سازی نماید. اولویت‌بندی فرهنگ بر مبنای میزان تاثیرگذاری بر سیستم ارتباطی نشان داد فرهنگ همکاری و مشارکت بیشترین تاثیر را بر ارتباطات اثربخش سازمانی دارا است (رضاعلی و همکاران، ۱۳۹۷). فرهنگ دیجیتال سازمانی با دیجیتالی شدن کسب و کار، توسعه ارزش فناوری دیجیتال رابطه داشته و متعاقباً این عوامل با عملکرد سازمانی رابطه دارد (اوامارتینزو و همکاران، ۲۰۲۲). ارزش‌های فرهنگ سازمانی دیجیتال به سه گروه تقسیم می‌شوند پاسخ‌های پویا به تقاضاهای در حال تغییر محیطی، تلاش برای توسعه سازمانی، تمایل

---

1 Marchalina  
2 Payal Mehra

به سازمان، یادگیری مستمر و تحمل در برابر اشتباهات به عنوان بهبود مستمر ، گشودگی نسبت به ریسک‌های محاسبه شده، اعتماد بین شرکت و مشتریان و اعتماد درون سازمانی به عنوان شفافیت و نهایتاً همکاری درون‌سازمانی بیان شده است (ویراتوکانن و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری با مشکلات کاربری مانند نبود آموزش و مهارت دورکاری کارکنان و مشکلات تکنولوژیکی نظیر سرعت پایین اینترنت، مشکلات فنی، کمبود منابع کامپیوتری و تهدید های امنیتی مواجه می‌باشد (داوری و همکاران، ۱۳۹۹؛ وایزابل گن و همکاران، ۲۰۲۱؛ نرس و همکاران، ۲۰۲۱).

باتوجه به مواردی که ذکر شد می‌توان پیشنهادهای زیر را متناسب با یافته‌های پژوهش ارائه نمود.

دورکاری ارتباطات سازمانی میان اعضا سازمان را در محلی خارج از دفاتر سازمان که از لحاظ موقعیت مکانی و زمانی و شکل اجرای ترکیبی یا دائم بصورت انعطاف پذیر می‌باشد میسر می‌کند و عمده‌تأ مبتنی بر فن‌آوری های نوین ارتباطی است . بنابراین به مدیران و کارکنان صنعت بانکداری پیشنهاد می‌گردد هنگام بکارگیری شیوه‌های ارتباطی و تکنولوژی‌های جدید به بررسی مشکلات زیرساختی ، کاربری و فرهنگ بکارگیری آنها نیز پردازند.

از طرفی تجربه اتفاقات بعداز کرونا نشان داد که کاراز راه دور یک اتفاق زودگذر در صنعت بانکداری نخواهد بود و مدیران و کارکنان این صنعت می‌بایست از تمام ظرفیت‌های موجود استفاده نمایند. برای انجام این کار می‌بایست ابتدا پیش‌بینی لازم درخصوص شرایط فردی و سازمانی مانند مناسب بودن شغل برای انجام دورکاری ، وجود رویه‌های مناسب کاری و پشتیبانی فنی چه برای موقعیت بحران و چه بعد از آن صورت پذیرد.

ارتباطات سازمانی حلقه اتصال اعضا و عملیات‌های سازمانی را تشکیل داده و در هنگام دورکاری به گونه‌های متفاوت بین اعضا سازمان برقرار می‌گردد. حالات درونی افراد، مهارت‌های ارتباطی و هوش اجتماعی به همراه عوامل سازمانی نظیر رسمیت یا عدم رسمیت نقش مهمی در آن ایفا می‌کند و مدیران و کارکنان صنعت بانکداری با توجه به ماهیت کاری هر واحد بانک می‌توانند شیوه عملیاتی مناسب را برای اجرای آن انتخاب نمایند. به مدیران و کارکنان شبکه بانکی توصیه می‌شود که قبل از اجرای دورکاری به جنبه‌های مختلف آن توجه داشته باشند اگر ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری با در نظر گرفتن مشکلات، الزامات و شیوه‌های اجرایی مناسب با فرد، شغل و سازمان انجام گیرد منجر به بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی، حمایتی کارکنان، هویت و تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را خواهد شد.

بیشتر مطالعاتی که در ایران پیرامون دور کاری و مسائل مرتبط با آن انجام گرفته با تغییر سیاست‌های مدیریتی و دوران پسابحران به فراموشی سپرده شده است بنابراین به محققین پیشنهاد می‌گردد ضمن استمرار مطالعاتی در حوزه دورکاری، قدرت این الگوی پیشنهادی را در بهبود ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری در سازمان‌های مختلف مورد بررسی و آزمون قرار دهند.

انجام دورکاری در سازمان‌های دولتی در بیشتر مواد برحسب اجبار قوانین و مقررات صورت گرفته لذا به محققین توصیه می‌شود به انجام پژوهش در موسساتی که بر مبنای سیاست‌ها داخلی و بطورداوطلبانه به دورکاری می‌پردازند انجام شود.

این پژوهش به شکل کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفته است و همچنین به محققین توصیه می‌شود از سایر روش‌های علمی برای انجام پژوهش در این حوزه بپردازند انجام پذیرد.

ارتباطات سازمانی در بستر دورکاری مبتنی بر فن‌آوری‌های نوین است و با توجه به گسترش بکارگیری هوش مصنوعی در توسعه فضاهاى مجازى به پژوهشگران توصیه مى‌شود که به تحقیقات علمى پیرامون اثرات این فن‌آوری جدید در مقوله‌هاى امنیتى، شبیه‌سازى و بکارگیرى آن در هنگام دورکارى بپردازند.

### منابع

- اسلامى، حسین و عطایى، محمد (۱۴۰۰). ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۸۳، ۹۰۳-۸۷۴.
- اشرفی، وحید (۱۳۹۹). بررسی تاثیر هوش اجتماعى بر ارتباطات اثربخش سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان روابط عمومي شرکت مخابرات ایران در شهر تهران). پایان نامه ارشد. گروه علوم ارتباطات. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی.
- ایران نژادپاریزی، مهدی (۱۳۹۳). کتاب مدیریت رفتار سازمانی در عصر جهانی: نشریه مدیران.
- پاکدامن ساران، حمیده (۱۳۹۸). آینده پژوهی و بررسی تحولات رشته مدیریت آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه شهید بهشتی.
- ثنائی پور، هادی و رستگار، عبدالغنی. (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی نقش ارتباطات سازمانی در شرایط بحران با رویکرد سیستمی. *مطالعات فرهنگی و ارتباطات* . doi: 10.22034/jcsc.2021.122467.2104



- جعفری، مژگان (۱۳۹۳) بررسی موانع اجرای استراتژی در گروه سپاهان اصفهان بر اساس مدل جان کاتر. دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری. دانشگاه پیام نور.
- حسن پور اکبر، وکیلی یوسف، نوروزی، حسین و خمویی فرشید (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد و مؤلفه های برندسازی شخصی کارمند با روش آمیخته (مطالعه موردی: صنعت بیمه ایران)
- حسینه فراهان، میثم (۱۳۹۷) بررسی تاثیر ارتباطات سازمانی بر تعهد سازمانی مطالعه موردی: سازمان جنگلها، مراتع و آبخیزداری کشور- ستاد سازمان. پایان نامه ارشد. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه علم و فرهنگ.
- داوری علی، مهدی صانعی (۱۳۹۹). دیده بان کسب و کار. دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.
- رضاعلی، منیر (۱۳۹۷) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی ارتباطات درون سازمانی در شرکت ایران خودرو (مطالعه موردی: تولید، پشتیبانی، ستاد). پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه علوم ارتباطات اجتماعی. دانشکده علوم ارتباطات و مطالعات رسانه. دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰). کتاب مبانی سازمان و مدیریت: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- روزبان، فرناز، دامغانیان، حسین، فرهنگی، علی اکبر & رستگار، عباس علی. (۱۳۹۸). استخراج مدل مدیریت ارتباطات سازمانی در بستر شبکه های اجتماعی مجازی. *مطالعات فرهنگی و ارتباطات* : 15(54), 103-126. doi: 10.22034/jcsc.2019.35584

- ساکی، مانا (۱۳۹۹). بررسی تاثیرات احتمالی دورکاری ناشی از کووید- ۱۹ بر بهزیستی روان شناختی دورکاران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت و اقتصاد. دانشگاه صنعتی شریف.
- سلیمانی، فرشته (۱۳۹۲). بررسی الزامات پیاده سازی طرح دورکاری در سازمان تامین اجتماعی و پذیرش آن از سوی کارکنان. پایان نامه ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه پیام نور.
- صفرزاده، حسین (۱۳۸۴). طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی در فرآیند کارآفرینی سازمانی با تاکید بر شرکت های پخش سراسری در ایران. رساله دکتری. دانشکده مدیریت. دانشگاه تهران.
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی سال پنجم. شماره دوم.
- عباسی، یاشا (۱۳۹۲). ارزیابی استراتژیک عوامل مرتبط بر استقرار نظام دورکاری در استانداری البرز. پایان نامه ارشد. گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشکده علوم انسانی. دانشگاه پیام نور.
- غضنفری، احمد و مزروعی، حسین (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی.
- فرهنگی، علی اکبر، (۱۳۸۰) مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی. مجله دانش مدیت. شماره ۵۵.
- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۷). کتاب ارتباطات انسانی: موسسه خدمات فرهنگی رسا.

- فیض، داود و احمدی الوار، زهرا (۱۴۰۰). ایجاد فرهنگ عاطفی مثبت: اثر ارتباطات داخلی بر رفتار شهروندی مشتری با تأکید بر نقش رفتار شهروندی سازمانی. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۱)، ۱۵۲-۱۲۳.
- الماسی فرد، محمدرسول (۱۳۹۳). الگوی مدیریت منابع انسانی برای دورکاری. رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- محسنیان راد، مهدی (۱۳۹۱). کتاب ارتباطات انسانی: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۲)، ۵۹۹ - ۵۸۱.
- مزروعی، حسین، بازرگانی، احمد، غضنفری، احمد و فرهی بوزجانی، برزو (۱۳۸۹). ارائه الگوی ارتباطات سازمانی برای یک سازمان نظامی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین. سال دوم. شماره ۱. صص ۵۱-۶۶.
- معاونت پژوهش های اجتماعی - فرهنگی (۱۳۹۹)، انطباق آیین نامه دورکاری کارکنان با شرایط بحران کرونا، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی.
- مقدس، سکینه (۱۳۹۲). عوامل موثر در تمایل کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران به دورکاری. پایان نامه ارشد. گروه مدیریت. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه پیام نور.
- مقدم شاد، فاطمه (۱۳۸۸). بررسی موانع ارتباطات سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان در حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.
- ناظری، مسعود (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت قلدری محل کار در صنعت بانکداری. رساله دکتری. دانشکده مدیریت. دانشگاه خوارزمی.

- نظافتی، نوید و عالمی نیسی سمیه (۱۴۰۰). بررسی رابطه دورکاری با فرایند مدیریت دانش در زمان همه گیری ویروس کووید ۱۹. نشریه مدیریت دانش سازمانی. پاییز ۱۴۰۰، سال چهارم، شماره ۱۴: صص: ۶۲-۲.
- نظری، رسول (۱۳۹۱). اثرات مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثر بخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو. رساله دکتری. دانشکده تربیت بدنی و مدیریت ورزشی. دانشگاه آزاد اسلامی.
- هدایتی لموکی، سعید، خلوتی، ملیحه، جعفریان، هانیه و بابایی، معصومه (۱۳۹۶). شناخت الگوی ارتباطات اثربخش در کارکنان بیمارستان ۱۵ خرداد تهران. بهداشت کار و ارتقا سلامت. سال دوم. شماره ۳.
- الوانی، سید مهدی و زاهدی، شمس السادات (۱۳۹۴). کتاب مباحث ویژه مدیریت دولتی: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۶). ارایه مدل سلسله مراتبی دستیابی به ارتباطات سازمانی اثربخش بر اساس شایستگی های ارتباطی درون فردی و بین فردی. رساله دکتری مدیریت رفتاری. دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری. دانشگاه سمنان.
- April Yue, Cen, Rita Men, Linjuan and Ann Ferguson, Mary (2020), Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification, International Journal of Business Communication 1-27
- Aziz, Azelin, Khairie Ahmad Mohd, Maartandan Suppiah, S&Corresponding author (2021), Remote work: new normal communication challenges, The european proceeding of social and behavioral sciences EPSBS

- Boell, Sebastian K, Cecez-Kecmanovic, Dubravka & Campbell John (2016), New Technology, Work and Employment
- Cetin, Munevver& Erdilek Karabay, Melisa, Naci Efe, Mehmet (2012), The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of bank manager on The employee s job satisfaction: The Case of Turkish Banks, International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 227 – 235.
- Gan, Isabel, Sun, Rui (2021), Digital Divide and Digital Barriers in Distance Education during COVID-19, Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences
- Conrad Charles& Sollitto Michel (2017), History of Organizational Communication
- Davis, Keith (1969)"grapevine communication among lower and middle management", personal journal ,48, No.4
- Edelmann Noella, Schoßböck, Judith& Albrecht, Valerie (2021), Remote Work in Public Sector Organisations: Employees' Experiences in a Pandemic Context, DG. O' 21, June 09–11, 2021, Omaha, NE, USA
- Huges, helen and mattew, davis (2021), starting your career during a pandemic: the experience of remote and hybrid working.
- Jansen, Rasa, Sivunen, Anu, Blomqvist, Kirsimarja, (2022), Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector, Computers in Human Behavior.
- Keyton Joann, Communication in Organizations, Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2017. 4:501–26
- Klaus, Rudi and Bernard m. bass (1982), Interpersonal communication in organization, New York: Academic press
- 12-Kowalski, Grzegorz and Slebarska, Katarzyna, (2022) Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective, international journal of Environmental research and public health.

- Luhmann, Niklas, What is Communication? (1990) Communication Theory, Volume 2, Issue 3, August 1992, Pages 251–259
- Neill, Marlene S, Rita Men Linjuan, April Yue Cen, How communication climate and organizational identification impact change, International Journal Vol. 25 No. 2, 2020 pp. 281-298 © Emerald Publishing Limited
- Nurse, Jason R.C, Williams Nikki, Collins Emily, Panteli Niki, Blythe, John, & Ben Koppelman (2021), Remote Working Pre- and Post-COVID-19: An Analysis of New Threats and 18-Risks to Security and Privacy, <https://link.springer.com>
- Marchalina, Leonis (2017), The Effect of Internal Communication on Employees' Commitment to Change in Malaysian Large Companies, Business Management and Strategy.
- Miller Claire Cain & Rampell Catherine, Yahoo Orders Home Workers Back to the Office, Published: February 25, 2013. <https://www.nytimes.com>
- Payal Mehra, and Catherine Nickerson (2019), Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play? International Journal of Organizational Analysis
- Raina, reeta(2010),the Indian journal of industrial relations,vol.46.no.cotober 2010
- Raport Future Institute Business. (2020). Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła, teraz czas na zmiany. Warszawa.
- Riedl, Christoph and Woolley, Anita Williams, (2020), Successful Remote Teams Communicate in Bursts, harvard business review.
- Robbins, Stephen P, Judge, imothy A (2009), Organizational Behavior
- Robinson, Bryan (2022), Remote Work Is Here to Stay and Will Increase into 2023, Experts Say, forbes
- Shockley, Kristen M1, Allen, Tammy D, Dodd, Hope& Waiwood, Aashna M (2021), Remote Worker Communication

During COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervisor Expectation-Setting, *Journal of Applied Psychology*, 2021, Vol. 106, No. 10, 1466–1482

- Smolaż, Klaudia, Ślusarczyk Oliwia, (2021), communication technology and internal communication in an organization during the covid-19 pandemic, *business informatics informatyka ekonomiczna*.
- Thelen, Patrick D. & Rita Men Linjuan (2020), Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study, *International Journal of Business Communication* 1–14.
- Viererbl, Benno, Denner Nora and Thomas Koch, (2022), “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work, *Informal communication during remote work*.
- Wang, Bin, Liu, Yukun, Qian, Jing, & Parker, Sharon K, Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective, (2020), *international association of applied psychology*.
- Yahaya, Muhammad, Ali Al-khawlani, Mohammed Abdullah, Suleiman, Mohammed Sani, Zakari Usman, Usman Musa (2018), *Organizational Structure And An Effective Communication: The Moderating Effect of Transformational Leadership*.
- Yang, Longqi, Holtz, David, Jaffe, Sonia and others, (2021), The effects of remote work on collaboration among information workers, *Nature Human Behaviour*.
- Yildirim, Osman (2014), The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings, 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 1095 – 1100.
- Zito, Margherita, Ingusci, Emanuela, Cortese, Claudio G, Giancaspro, Maria Luisa, Manuti Amelia, Molino, Monica, Signore, Fulvio & Russo, Vincenzo (2021), Does the End Justify the Means? The Role of Organizational

Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 pandemic, International Journal of Environmental Research and Public Health.