



**The Power of Strategic Communication and Organizational Development  
in State-Owned Companies Over Time: Analysis of the Mediating Role of  
Political Networking  
(Case study: Companies Affiliated with the Industrial Development and  
Renovation Organization of Iran)**

**Reza Sepahvand<sup>1✉</sup>, Meysam Jafari<sup>2</sup>, Mahdiah Vishlaghi<sup>3</sup>**

- 1- Corresponding author, Professor of Public Administration Department, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University  
2- .D Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University.  
3- Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Semnan University

**Abstract:**

Organizational development is a systematic process of planning, coordination, change, and transformation in organizations in accordance with their structure and strategies. The aim of this study is to investigate the effect of strategic communication power on the organizational development of state-owned companies in the Industrial Development and Renovation Organization of Iran with the mediating role of political networking. The present research method is applied in terms of purpose and is descriptive-correlational in terms of data collection. The statistical population of this study was 125 managers of senior companies of state-owned companies of the Industrial Development and Renovation Organization of Iran, and based on stratified random sampling, 94 of them were selected as the sample. SPSS and Smart-PLS software were used to analyze the data. To measure research variables from Lok & Crawford questionnaires, 2000; Zhin & piers, 1996) Zeffass & (Viertmann, 2017; used to confirm their reliability by Cronbach's alpha. The power of strategic communication both directly and indirectly through the mediation of political networking with the management of key internal and external stakeholders of the organization and the creation of coalition and political networking has a significant impact on organizational development. The results of research in the field of power of strategic communication and political networking have brought innovations and help managers of companies and organizations to understand the impact of strategic communication power on the development of organizations through political networking.

**Keywords:** Power of Strategic Communication, Organizational Development, Political Networking, Companies affiliated with the Industrial Development and Renovation Organization of Iran

# قدرت ارتباطات استراتژیک و توسعه سازمانی در شرکت های دولتی در گذر زمان : تحلیل نقش میانجی شبکه سازی سیاسی ( مورد مطالعه: شرکت های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)



دوره ۱۳ شماره ۴ (پیاپی ۴۶)  
زمستان ۱۳۹۸

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۹/۲/۸)

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان  
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان  
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

رضا سپهوند ✉  
میثم جعفری  
مهديه ويشلتي

## چکیده

توسعه سازمانی فرآیندی نظام مند در جهت برنامه ریزی، هماهنگی، تغییر و تحول در سازمان ها متناسب با ساختار و استراتژی های آنها است. هدف از پژوهش حاضر، بررسی تاثیر قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با نقش میانجی شبکه سازی سیاسی می باشد. روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران ارشد شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به تعداد ۱۲۵ نفر بوده که بر مبنای نمونه گیری تصادفی طبقه ای، ۹۴ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. برای تجزیه تحلیل داده ها از نرم افزارهای SPSS و Smart-PLS استفاده گردید. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه های (Zerfass & Viertmann, 2017; Lok & Crawford, 2000; Zhin & piers, 1996) استفاده گردید که پایایی آنها به وسیله آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. قدرت ارتباطات استراتژیک هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق میانجی گری شبکه سازی سیاسی با مدیریت ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی سازمان و ایجاد ائتلاف و شبکه سازی سیاسی بر توسعه سازمانی تاثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش در حوزه قدرت ارتباطات استراتژیک و شبکه سازی سیاسی، نوآوری هایی به همراه داشته است و به مدیران شرکت ها و سازمان ها در درک تاثیرگذاری قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمان ها با میانجی گری شبکه سازی سیاسی کمک می کند.

**واژگان کلیدی:** قدرت ارتباطات استراتژیک، توسعه سازمانی، شبکه سازی سیاسی، شرکت های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایرا

## ۱- مقدمه

توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به استفاده صحیح از نیروی انسانی و برقراری ارتباط مناسب میان آن ها بستگی دارد. توسعه سازمانی، برنامه ای درازمدت و تغییری برنامه ریزی شده است که می تواند به کارایی و بهره وری سازمان منجر شود. این هدف از طریق اجرای برنامه هایی که سطوح عالی سازمان باید در آن مشارکت کرده و کل سازمان را در این راستا دربرگیرد حاصل می شود (مقیمی، ۱۳۹۵). توسعه سازمانی فرآیندی است که از مراحل متوالی و بهم پیوسته ای تشکیل شده که در راستای یک خط سیر مشخص و در محدوده زمانی خاص به سمت هدف یا اهدافی پیش می رود، این کار نوعی فرآیند تعاملی مداوم و مستمر می باشد که دارای خصوصیات «پویایی، قابلیت تحرک و قابلیت انعطاف» است که می خواهد جهت بهسازی و نوسازی سازمان حرکتی پویا از وضع موجود به وضع مطلوب داشته باشد. تعاملی بودن آن به لحاظ وجود روابط رسمی و غیررسمی میان افراد و گروه ها در سازمان است (کامینگز و ورلی، ۱۳۹۴). تغییر و تحول ساختاری همواره در سازمان های عمومی و دولتی به عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه قرار گرفته است و مدیران در دوره های مختلف کوشیده اند از این طریق نظام اداری را متحول و اصلاح نمایند. هدفگذاری و برنامه ریزی از جنبه های بسیار مهم فرآیند توسعه سازمانی بوده و برقراری سلامت سازمان، بهسازی وظایف و بهبود عملکرد از جمله اهداف آن بشمار می آیند. یکی از رویه هایی که به موجب آن برنامه های توسعه سازمانی، بهسازی سازمان را تسهیل می نمایند، توجه به ایجاد و برقراری ارتباطات استراتژیک و مدیریت ارتباطات با ذی نفعان کلیدی سازمان می باشد.

ارتباطات استراتژیک، هماهنگی با استراتژی کلی سازمان به منظور ارتقاء موقعیت استراتژیک آن است. امروزه مدیران سازمان ها برای سازگاری سازمان و تنظیمات کسب و کار خود باید بر ارتباطات استراتژیک برای اجرای استراتژی تمرکز نمایند. Thomas & Stephens بیان می کنند که طراحی استراتژی ارتباطی برای تفسیر دیدگاه، ارزش ها، اهداف و مقاصد سازمان به مخاطبانش کمک می کند (Thomas & Stephens, 2015). از سوی دیگر هدف کلی ارتباطات استراتژیک، اجرا، شکل دادن یا دفاع از مشروعیت در سازمان ها (بین مدیران و همکاران) و بین سازمان ها و جامعه است. فرآیندهای ارتباطات استراتژیک مربوط به اهمیت آن ها برای اثربخشی سازمانی، فرهنگ، مدیریت و حکومت و یا یک دیدگاه اجتماعی است که این ارتباط استراتژیک می تواند برای تغییر اجتماعی، دموکراسی و فرهنگ، کار ساز باشد (Christensen, morsing & cheney, 2008). یک جنبه مهم در برقراری ارتباطات استراتژیک و کارآمد نمودن آن در توسعه و تحول سازمان، شبکه سازی سیاسی می باشد که ایجاد و مدیریت ارتباطات با ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی را مدنظر قرار داده و منجر به تسهیل برقراری ارتباطات در سازمان ها می شود. انواع گوناگونی از رفتارهای سیاسی وجود دارند که توسط مدیران سطوح مختلف سازمانی استفاده شده و شامل تشکیل ائتلاف ها و شبکه ها می شود که

این تاکتیک سیاسی، ایجاد و حفظ شبکه های ارتباطی با افراد مهم در سازمان را دربر می گیرد. بعد از جنگ سرد در اوایل دهه ۱۹۹۰ و گسترش سازمان ها، مباحث مربوط به ارتباطات و خصوصاً ارتباطات استراتژیک برای شرکت های دولتی بسیار حائز اهمیت گردید و شرکت های دولتی توجه عمده ای به برقراری ارتباطات استراتژیک با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان نمودند (poll,2011; paternson & rantke, 2009).

همچنین سازمان ها تلاش کردند با ایجاد ائتلاف ها و جذب افراد در شبکه های قدرت و تاثیرگذاری بر ذینفعان کلیدی سازمان در جهت جذب منابع و دستیابی به اهداف سازمانی به صورت موفقیت آمیزی عمل نمایند. در ایران بعد از دهه ۷۰ و تصویب قوانین خصوصی سازی، شرکت های دولتی در جهت جذب منابع و دستیابی به اهداف، نسبت به ارتباطات استراتژیک و تشکیل ائتلاف توجه کمتری مبذول داشته اند. امروزه نیز باتوجه به تغییرات گسترده ای که در اقتصاد و مدیریت شرکت ها رخ داده است سازمان ها بایستی با مفهوم های سازمان یافته ارتباطات استراتژیک عجین شده و در راستای پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان از ارتباطات استراتژیک و شبکه سازی سیاسی در جهت برقراری ارتباطات موثر با ذینفعان کلیدی داخل و خارج سازمان استفاده نمایند. شرکت های دولتی تابع وزارت صنعت به دلیل داشتن ذینفعان قدرتمند همواره با چالش هایی در اداره و توسعه خود مواجهه بوده و تصمیم به تحول و گسترش حوزه فعالیت آنها نیازمند توافق طیف وسیعی از این مقامات قدرتمند است. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (IDRO) یکی از سازمان های تابعه وزارت صنعت، معدن و تجارت می باشد که در زمینه سرمایه گذاری و مدیریت بر حوزه های انرژی، بازرگانی، استخراج معادن، کشاورزی و راه آهن فعالیت می نماید. سازمان ایدرو در تیرماه ۱۳۴۶ تأسیس گردیده است. این سازمان برای گسترش و نوسازی صنایع کشور در جهت رقابت پذیری در عرصه جهانی از راه فراهم آوردن ملزومات توسعه صنعتی با هدف تأمین منافع ذی نفعان تشکیل شده است. با توجه به تاریخچه سازمان، در دهه اول (۵۶-۱۳۴۶)، ۱۳۶ شرکت مختلف صنعتی - تولیدی و مهندسی، با سرمایه گذاری تقریبی ۱۲۷ میلیارد ریال ایجاد شده است که هدف آن تکمیل زنجیره صنعتی، با استراتژی جایگزینی واردات بوده است. فعالیت های دهه دوم (۶۷-۱۳۵۷) شامل اصلاح ساختار مدیریتی، همکاری در ایفای نقش صنعت سنگین در پشتیبانی در جنگ ایران و عراق و تولید وسیع کالاهای مورد نیاز، اجرای طرح های مهم توسعه صنعت سنگین، اجرای بند الف قانون توسعه و حفاظت صنایع که به موجب آن بخشی از صنایع سنگین و مادر، ملی اعلام شد و ادراه آنها به سازمان گسترش واگذار گردیده است. در دهه سوم (۷۷-۱۳۶۷) همزمان با اجرای برنامه های توسعه اول و دوم فعالیت های عمده ای انجام شدند؛ تکمیل طرح های نیمه تمام، همکاری در اجرای طرح های مهم ملی؛ مثل پالایشگاه های نفت و گاز و پتروشیمی و احداث نیروگاه ها، همچنین شروع دوره خصوصی سازی صنایع و واگذاری تعدادی از سهام شرکت ها است. در دهه چهارم که از سال ۱۳۷۷ تاکنون می باشد سازمان گسترش و توسعه صنایع با بررسی عملکرد ضعیف گذشته، استراتژی ها و

ماموریت‌ها دهه آینده را جذب همکاری‌های بین‌المللی در ابعاد سرمایه‌گذاری، اجرای طرح‌های صنعتی و تحقیقات تکنولوژی، سرمایه‌گذاری و ایجاد پایگاه‌های ساخت و تولید، انجام پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی، توسعه کارآفرینی و تربیت مدیران کارآفرین، توسعه پیمانکاری‌های عمومی و ارائه خدمات پشتیبانی به واحدهای صنعتی بیان کرده است. شرکت‌های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران شامل ۳۷ شرکت می‌باشد که عبارتند از؛ ایران خودرو، سایپا، سازمان مدیریت صنعتی، صنایع کشتی‌سازی، توسعه صنایع نفت و گاز گسترش ایران، مدیریت طرح‌های صنعتی ایران (IPMI) و ... می‌باشد (صمت، ۱۳۹۸). بنابراین ارتباطات استراتژیک و داشتن استراتژی ارتباطی روشن برای مدیریت ذینفعان کلیدی شرکت‌های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و نیز استفاده از مهارت شبکه‌سازی برای ایجاد ارتباط با موثرترین عوامل تحول می‌تواند توسعه و تغییر شرکت‌های گسترش و نوسازی صنایع ایران را تسهیل نموده و سرعت اجرای آن را بهبود دهد. ایدرو همواره برای پیشبرد طرح‌های توسعه‌ای خود وابسته به منابع دولت بوده و این منابع را چه از محل درآمد شرکت‌های تابعه خود و چه از محل اعتبارات دولتی، تأمین نموده است.

هر زمان که مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران دارای استراتژی ارتباطی مشخص و روشن و روابط خوب با ذینفعان قدرتمند درون و بیرون وزارت صمت بر مسند قدرت شرکت‌های ایدرو تکیه زده و از مهارت شبکه‌سازی قوی برخوردار بوده‌اند، طرح‌های توسعه‌ای شرکت‌های ایدرو بهتر پیش رفته است. با توجه به شرایط اقتصادی اخیر کشور و کمبود شدید منابع، غالب طرح‌های توسعه‌ای شرکت‌های ایدرو متوقف گردیده یا با حداقل سرعت به جلو حرکت می‌کنند، که این موضوع موجب تشدید شبکه‌سازی سیاسی مدیران شرکت‌ها برای جذب منابع بیشتر شده است. علاوه بر کمبود منابع مالی، ضعف در ارتباطات استراتژیک و مهارت شبکه‌سازی که عامل اصلی قدرت چانه‌زنی برای کسب منابع است، می‌تواند از عوامل اصلی ناموفق بودن طرح‌های توسعه‌ای سازمان ایدرو باشد. نقطه قوت این پژوهش آن است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت‌های دولتی را از اهمیت ارتباطات هوشمندانه و استراتژیک با ذینفعان قدرتمند و نحوه ایجاد ارتباط با آنها از طریق مهارت شبکه‌سازی آگاه نموده و با تقویت و اجرای این دو متغیر مهم، توسعه و تحول شرکت خویش را تسهیل می‌نمایند، علاوه بر این در طی سالیان اخیر شرکت‌های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در جهت جذب منابع بیشتر و رسیدن به اهداف سازمانی با مشکلاتی روبرو شده‌اند که برای رفع مشکلات موجود نیاز به بهره‌گیری از قدرت ارتباطات استراتژیک و شبکه‌سازی در شرکت‌های دولتی تابعه سازمان ایدرو ملموس‌تر گردیده است. بکارگیری قدرت ارتباطات استراتژیک و برقراری ارتباط با ذینفعان داخل و خارج سازمان از طریق تشکیل ائتلاف‌های قدرتمند و ایجاد شبکه‌های قدرت نقش موثری در دستیابی به اهداف سازمانی و جذب منابع بیشتر دارد. توجه به اینکه تاکنون پژوهش قابل‌اعتنایی در حوزه ارتباطات استراتژیک با در نظر گرفتن شبکه‌سازی

سیاسی در جامعه آماری پژوهش (ایدرو) صورت نپذیرفته است، این تحقیق قصد دارد تا اثر ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی ایدرو را با در نظر گرفتن شبکه سازی سیاسی مورد بررسی قرار دهد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- قدرت ارتباطات استراتژیک

قدرت ارتباطات استراتژیک ، هماهنگی با استراتژی کلی شرکت به منظور ارتقاء موقعیت استراتژیک آن است. ارتباطات استراتژیک زمینه ای چند رشته ای از دانش است که به عنوان ارتباطات هدفمند تعریف می شود که سازمان، با برنامه ریزی و اجرا سعی دارد تا مأموریت کلی خود را در ارتباط با ذینفعان داخلی و خارجی مختلف به انجام برساند (hallahan, 2007). هدف کلی ارتباط استراتژیک ، اجرا، شکل دادن یا دفاع از مشروعیت در سازمان ها (بین مدیران و همکاران) و بین سازمان ها و جامعه است. دو نقطه شروع تحقیق در ارتباطات استراتژیک وجود دارد. یکی از دیدگاه سازمانی شروع می شود، به این صورت که فرآیندهای ارتباطات استراتژیک مربوط به اهمیت آنها برای اثربخشی سازمانی، فرهنگ ، مدیریت و حکومت، و یا یک دیدگاه اجتماعی است، که ارتباط استراتژیک براساس عواقب آن برای تغییر اجتماعی، نظر عمومی یا رفتار، دموکراسی و فرهنگ تجزیه و تحلیل می شود. از لحاظ تاریخی، ارتباطات استراتژیک با وظایف سازمانی (همچون ارتباطات یا ادارات ارتباطات شرکتی) و بازیگران (همچون روابط عمومی یا مسئولان ارتباطات) مرتبط است. بازیگران حرفه ای نقش مهمی در ارتباطات استراتژیک سازمان دارند. اما در تحقیقات معاصر، ارتباطات استراتژیک یک رویکرد جامع است ، که مرز بین وظایف مانند منابع انسانی، بازاریابی، فناوری اطلاعات و ارتباطات را به چالش می کشد. ارتباطات استراتژیک نوعی ذهنیت بوده و به عنوان راه خاصی برای تفکر و ارتباط نزدیک به یک عملکرد مدیریت استراتژیک که تمام فعالیت های ارتباطی سازمان را شامل می شود، تعریف می گردد (Westley & mintzberg, 1998). ارتباطات استراتژیک، استفاده هدفمند از ارتباطات توسط سازمان ها برای دستیابی به مأموریت سازمانی است (hallahan,2007).

ارتباطات استراتژیک به افراد کمک می کند تا سرمایه اجتماعی به دست آورند و بر قدرت خویش بیافزایند. ارتباطات استراتژیک در حوزه عمومی تاثیر گذار است (Habermas, 2006; 15). ارتباطات استراتژیک به عنوان ابزاری مهم در شکل گیری سرمایه اطلاعاتی سازمان نقش موثری ایفا می کند. بر طبق دیدگاه Foucault & Lyotard ، ما در دنیای روابط استراتژیک دائما در حرکت هستیم و فلاسفه مشترکاً بر این عقیده اند که ارتباطات استراتژیک یک واقعیت بوده و بر حوزه عمومی تاثیر گذار است. ارتباطات استراتژیک نیاز به یک رویکرد جامع برای برقراری ارتباط دارد، از این رو عملکرد ارتباطات باید در یک عملکرد سازمانی واحد ادغام گردد. ارتباطات استراتژیک در سه سطح جامعه، سازمان و سطح خرد یا فردی مورد بررسی قرار می گیرد. محیطی که نهاد ارتباطی در آن فعالیت می

کند، بر راهبرد استراتژیک تاثیر می گذارد و یکی از روش های متداول برای تجزیه و تحلیل محیط، تمایز بین بخش های اقتصادی، حقوقی - سیاسی، اجتماعی - فرهنگی، رقابتی و فناوری است (Derina, 2014). تعداد فزاینده ای از سازمان ها، با بررسی هایی که در زمینه ارتباطات استراتژیک انجام داده اند به این واقعیت پی برده اند که فعالیت های مختلف، ارتباطاتی مشترک داشته و از این رو راهبردهایی مشابه برای دستیابی به اهداف به کار گرفته می شوند. سازمان ها با ادغام و افزایش اثربخشی از طریق هم افزایی و همچنین افزایش کارایی و کاهش هزینه ها به سمت سازمان های بزرگ تر و آشفته تر پیش می روند و بنابراین لزوم به کارگیری ارتباطات استراتژیک بیش از گذشته برای سازمان ها حیاتی می گردد (hallahan, 2007).

در ارتباطات استراتژیک، دانشگاهیان و متخصصان برای توضیح ارزش ارتباطات از قبیل شهرت ساختمان، اعتماد، مارک های شرکت ها، انگیزه کارکنان یا مشروعیت، از معقولات بی شماری استفاده کرده اند. بر اساس مدل های کلی ارزش آفرینی از ادبیات سازمانی و تجاری و همچنین ادبیات مربوط به ایجاد ارزش از طریق ارتباطات استراتژیک، به طور خاص می توان چهار بعد متقابل ایجاد ارزش را تشخیص داد (Zerfass & Viertmann, 2017).

- فعال کردن عملیات: ارتباطات استراتژیک باعث افزایش تبلیغات، توجه، ترجیحات مشتری و تعهد کارکنان می شود، بنابراین سازمان را به صورت فعال حفظ می کند و موفقیت سریع را از نظر اهداف اولیه تضمین می کند.
- ساخت دارایی های نامشهود: ارتباطات استراتژیک باعث ایجاد شهرت، مارک ها و فرهنگ سازمانی می شود و بنابراین، دارایی های غیرمادی را ایجاد می کند که پایه و اساس موفقیت پایدار طولانی مدت است.
- اطمینان از انعطاف پذیری: ارتباطات استراتژیک باعث ایجاد روابط، اعتماد و مشروعیت می شود، بنابراین مجوز سازمان را برای فعالیت تضمین می کند و فضای مانور را افزایش می دهد.
- تنظیم استراتژی: ارتباطات استراتژیک بر محیط سازمان نظارت می کند، بنابراین ظرفیتهای بازتابنده تصمیمات مدیریت استراتژیک را افزایش می دهد. چنین رهبری فکری، پتانسیل نوآوری و مقاومت در برابر بحران را تضمین می کند.

این موضوع نشان می دهد که ارزش ارتباطات هم در سطح استراتژیک (بلند مدت) و هم عملیاتی (کوتاه مدت) قابل مشاهده است. از آنجا که این دو عملکردی است که از فعالیتهای اولیه در کل سازمان پشتیبانی می کند و منبعی برای یادگیری و تصمیم گیری استراتژیک است؛ ارتباطات استراتژیک نه تنها فقط از نظر تأثیرگذاری پیام یا کمپین، بلکه از نظر کمکهای استراتژیک و عملیاتی برای کل سازمان مدنظر است.

## ۲-۲- توسعه سازمانی

تمرکز اصلی در توسعه سازمان بر ایجاد توانایی ارزیابی کارکرد فعلی و دستیابی به اهداف موردنظر است. فرآیند توسعه سازمان، تلاش می کند تا کل سیستم یعنی سازمان و بخش های مختلف آن را در بافت محیطی بزرگتر و موثرتر بر آن تعمیم دهد. توسعه سازمان، زمینه ای حرفه ای در فعالیت های اجتماعی و تحقیق در عمل است. توسعه سازمان، طیف وسیعی از فعالیت هایی با تحولات بی پایان را دربرمی گیرد (کامینگز و ورلی، ۱۳۹۴، ص ۱-۲).

تعاریف گوناگونی برای توسعه سازمانی ذکر شده است، که به برخی از آنها اشاره می شود:

- توسعه سازمان، فرآیند برنامه ریزی شده تحول در فرهنگ سازمانی با به کارگیری فناوری علوم رفتاری، تحقیق و تئوری می باشد (W.Burke, 1982).
- توسعه سازمان به تلاشی با دامنه وسیع به منظور توسعه قابلیت های حل مساله سازمان و توانایی آن در هماهنگی با تغییرات محیط خارجی اطلاق می شود. این کار با کمک مشاوران داخلی یا خارجی آگاه در زمینه علوم رفتاری انجام می شود که گاهی به آنها عوامل تغییر می گویند (W.French, 1969).
- توسعه سازمان، تلاش برنامه ریزی شده، در محدوده سازمان و مدیریت شده از سطح بالا به منظور افزایش اثربخشی و سلامت سازمان از طریق تحولات برنامه ریزی شده در «فرآیندهای» سازمانی است که با استفاده از دانش علوم رفتاری، انجام می شود (R.Beckhard, 1969)
- توسعه سازمان فرآیندی سیستماتیک برای جمع آوری داده، عرضه یابی، برنامه ریزی عملیات، تغییر و تحول است که با هدف ارتقای تناسب در ساختار، فرآیندها، راهبرد، کارکنان و فرهنگ سازمان، توسعه راه حل های جدید و خلاقانه سازمانی و توسعه قابلیت خود اصلاحی سازمان، انجام می شود. این امر از طریق همکاری اعضای سازمان با عامل تغییر و با استفاده از تئوری علوم رفتاری، تحقیق و فناوری، صورت می پذیرد (M. Beer, 1980).

توسعه سازمان، فرآیندی است که به جای بیان دستورالعمل انجام کارها به منظور برنامه ریزی و پیاده سازی تحول، سازگار شده و شامل برنامه ریزی برای تشخیص و حل مشکلات سازمانی است. توسعه سازمان می کوشد تا پیش از تلاش برای پیاده سازی برنامه تحول، فعالیت های جدید سازمان را در بلندمدت تثبیت و نهادینه کند. توسعه سازمان به مدیران و کارکنان کمک می کند تا کار خود را اثربخش تر انجام دهند و مهارت ها و دانش ضروری برای ایجاد روابط موثر میان فردی را فراهم نمایند. بنابراین نحوه فعالیت موثر با دیگران به منظور تشخیص مشکلات پیچیده و ارائه راه حل های مناسب را به کارکنان نشان می دهد. توسعه سازمان برای همه اعضای سازمان که با دیگران در تعامل و ارتباط هستند بسیار مهم است (کامینگز و ورلی، ۱۳۹۴، ص ۴-۵).



بسیاری از سازمان‌ها به منظور افزایش کارایی، بهره‌وری و سالم‌سازی سازمان از توسعه سازمانی استفاده می‌نمایند. چرا که از نظر محققین در برنامه توسعه سازمانی تمامی افراد سازمان باید در آن مشارکت داشته باشند و مدیر سازمان باید با مشارکت در آن و درگیر کردن سایر افراد سازمان و با ایجاد گروه‌ها، کاهش تعارضات بین گروهی، استفاده بهینه از منابع انسانی باعث توسعه سازمانی شود. بنابراین توسعه سازمانی نه تنها باعث نزدیک کردن بیشتر منابع سازمانی موجود می‌شود، بلکه شامل تغییر دید و نگرش مدیران نیز می‌گردد، به نحوی که افراد، گروه‌ها و دیگر واحدهای سازمانی را به چشم منابع سازمانی که باید توسعه داده شوند می‌نگرند. بنابراین توجه به توسعه سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مهم در موفقیت سازمان‌های امروزی می‌باشد. از این رو بررسی عواملی که بتوانند بر توسعه سازمانی اثرگذار باشد بسیار مهم می‌باشد.

توسعه سازمانی بکارگیری سیستماتیک دانش علوم رفتاری جهت برنامه‌ریزی توسعه و تقویت استراتژی‌های سازمان، ساختارها و فرایندها برای بهبود اثربخشی سازمان است (Gohil and Deshpande, 2014). اهداف اصلی فعالیت‌های توسعه سازمانی در سطح شخصی، برقراری روابط بین شخصی، داشتن درک درست از خود و دیگران، برقراری ارتباط عملکردی گروهی، به اشتراک گذاری مسئولیت‌ها با میل و علاقه و به صورت آگاهانه، داشتن توانایی شناسایی و حل مشکلات گروهی و اهداف توسعه سازمانی در سطح سازمان، بهبود مکانیزم‌های تصمیم‌گیری، گسترش مفهوم سیستم، تقویت توانایی به دست آوردن نتایج سازنده و مولد از تضادها، ایجاد نگرش روشنفکرانه نسبت به تغییر و نوآوری و راه‌اندازی یک سیستم پاداش و تشویق مناسب است (Dincer, 2008). ابعاد توسعه سازمانی: هدف، رهبری، نگرش نسبت به تغییر، پاداش، روابط، ساختار، مکانیزم‌های سودمند می‌باشند (Lok & Crawford, 2000).

## ۲-۳- شبکه‌سازی سیاسی

شبکه‌سازی، فرصت‌های ارتقای شخصی و حرفه‌ای را افزایش می‌دهد (Wolff & Moser, 2009). شبکه‌سازی از طریق حمایت از ارتباطات سازمانی و دسترسی به منابع، به عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Forret & Dougherty, 2004). برخی از شبکه‌سازی‌ها، تابعی از مهارت‌های سیاسی مدیران ارشد هستند که توانایی برقراری روابط و اتحاد با ذی‌نفعان را دارند (Ferris, Treadway, Perrewe & Brouer, 2007). شبکه‌سازان قوی کسانی هستند که دارای مهارت سیاسی بوده، توانایی دیدن و استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های ارتقا را دارند (Ferris, Treadway, Perrewe & Brouer, 2007). مهارت‌های سیاسی، مهارت‌هایی هستند که کارکنان و افراد سازمانی از این مهارت‌ها استفاده می‌کنند تا به اهداف سازمانی خود نائل گردند بدون اینکه مسیرهای رسمی و اداری را طی نمایند (Gull & Zaidi, 2012). یکی از مهارت‌های سیاسی که مورد توجه مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است، شبکه‌سازی سیاسی می‌باشد که به میزان ارتباط مدیران با ذی‌نفعان

قدرتمند دولتی بستگی دارد. روابط مدیران با مقامات دولتی نوع منحصر به فردی از قابلیت های مدیریتی در اقتصاد است. (Li & Atuahene Gima, 2001)

شبکه سازی سیاسی عبارت از ایجاد و مدیریت ارتباطات با ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی سازمان است. شبکه سازی سیاسی، زمینه های نهادی برای تاثیر گذاری بر روی ارزش ها را ایجاد می کند. برای مدیران، شبکه های سیاسی اهمیت بالایی دارند و می توانند روابط بین ذینفعان را دگرگون نمایند. زمانی که سازمان ها و شرکت ها درباره مسائل و بحران های موجود نگران هستند، کنترل این شرایط اهمیت فراوانی داشته و ویژگی کنترل سلسله مراتبی از توانایی های شبکه های سیاسی است. شبکه های سیاسی به امنیت شغلی کمک می کنند و شبکه های سیاسی مدیران منجر به برقراری روابط جدیدتر و قابل اتکاتری با ذینفعان جدید می شوند و همچنین می توانند کمبودهای موجود در سازمان را از طریق حقوق مالکیت و اجرای قانون و سیستم حقوقی برطرف نمایند و خطر و عدم اطمینان سرمایه گذاری های جدید را کاهش دهند. (Haiyang li, yan Zhang, 2007)

شبکه سازی سیاسی (PN<sup>1</sup>) توانایی به دست آوردن منابع خارجی از سایر سازمان ها و موسسات را برای سازمان ها ایجاد کرده و دسترسی به منابع خارجی به شرکت ها کمک می کند تا بتوانند عملکرد خلاقانه را حفظ نمایند. شبکه سازی سیاسی، قابلیت های سازمانی را گسترش داده و توانایی استقرار منابع، معمولاً به صورت ترکیبی (با استفاده از فرآیندهای سازمانی) را ایجاد نموده تا به یک نتیجه مطلوب دست یابند. شبکه سازی سیاسی به توانایی مدیران برتر در برقراری ارتباط با مقامات دولتی و قانون گذاران برای بدست آوردن منابع بحرانی خارجی از جمله منابع مالی و بازاریابی و ارتباطات اجتماعی با سایر سازمان های دولتی کمک می کند. در شرایطی که با رشد سریع اقتصادی روبرو هستیم بازارها در محیط های صنعتی متغییر، سریع تغییر می کنند و نیروهای بازار می توانند کارایی شبکه سازی سیاسی را تغییر دهند. شبکه سازی سیاسی به تسهیل فعالیت های تجاری شرکت ها کمک کرده و از طریق دریافت منابع مالی مطلوب و سیاست های مالیاتی، نوآوری شرکت ها را پشتیبانی می کند.

شبکه سازی های سیاسی، سازمان ها را قادر می سازند از قدرت اتصالات نهادی خود برای دستیابی به انحصار بهره برداری نمایند و به سازمان ها اجازه می دهند که دولت را ترغیب نمایند که آژانس هایی برای اجرای قراردادهای تجاری یا متوقف کردن تقلیدهای غیرقانونی توسط رقبا را فراهم نمایند. همچنین شرکت ها را قادر می سازند تا به اطلاعات با کیفیت و متنوع در بازار دست یافته و ترکیب محصولات و خدمات خود را اصلاح نموده تا عملکرد ابتکاری خود را ارتقا بخشند.

شبکه سازی سیاسی به شرکت ها این امکان را می دهد که دولت ها از طریق اجرای سیاست های مالی و مالیاتی، سرمایه لازم را از قبیل وام های بانکی، معافیت های مالیاتی، بدهی های بلندمدت

<sup>1</sup> Political Networking

و ... بدست آورند و از نوآوری های شرکت ها حمایت نمایند (Kotabe, jiang, Murray, 2014). استفاده از شبکه سازی سیاسی در شرایطی که رقابت کمتری وجود دارد، کم ارزش تر است ولی در شرایط رقابت شدید، شرکت هایی که پیوند سیاسی دارند و می توانند برای دفاع از خود در برابر نیروهای رقابتی استفاده کنند ارزش بالاتری دارند (LI & zhang, 2008). شبکه سازی سیاسی تاثیر مثبتی بر شرکت ها در پالایش و بهبود بخش های خارجی دارد. توانایی سازمانی شرکت های نوظهور برای دستیابی به منابع از طریق شبکه سازی سیاسی با مقامات دولتی، ظرفیت شرکت ها را تقویت می کند. افزایش شبکه های سیاسی موجبات افراط و تفریط را ایجاد می نماید و می تواند جریان ایده های جدید را کاهش داده و بهره برداری را محدود نماید (Kotabe, jiang & Murray, 2014). شبکه سازی سیاسی دارای ابعاد ائتلاف، مدیریت ذینفعان، عضویت در شبکه های قدرت می باشد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸).

## ۲-۴- پیشینه تحقیق

در پژوهشی تحت عنوان: " قدرت ارتباطات استراتژیک در توسعه سازمانی " که توسط « Jesper Falkheimer » در سال ۲۰۱۴ انجام شده است، به این نتیجه رسیده اند که ارتباطات استراتژیک تاثیر بسزایی در توسعه سازمانی دارد و بر اساس استدلال های بیان شده ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی موثر بوده است. در پژوهش دیگری تحت عنوان " ارتباطات استراتژیک " که توسط « Derina, holzhausen » در سال ۲۰۱۴ انجام شده است، با بررسی ارتباطات استراتژیک و بیان زمینه و حوزه های عملکردی و بیان سطوح تحلیل ارتباطات استراتژیک در سه سطح؛ جامعه، سازمان و درون سازمان (فرد) به این نتیجه رسیده است که ارتباطات استراتژیک به دلیل طولانی مدت بودن رویکردی فعال داشته و اغلب از بروز بحران ها جلوگیری می کنند و دانشمندان روابط عمومی در ایالات متحده استدلال می کنند که وضعیت این روابط سازمانی به طور موثری بر روابط عمومی تاثیر داشته و روابط عمومی را تسهیل می نمایند. ارتباطات استراتژیک منجر به برقراری ارتباط با ذینفعان داخل و خارج سازمان می گردد. در پژوهشی تحت عنوان " رهبری ارتباطی " که توسط « Hamrefors » در سال ۲۰۱۰ انجام شده است با اشاره به این نکته که ارتباطات استراتژیک توسط سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد، زیرا ارتباطات، به اثربخشی سازمان کمک کرده و اعتماد و مشروعیت در سازمان برای افزایش کارایی مهم است و نقش موثری در توسعه سازمان ها داشته است. این هدف مورد حمایت متخصصان ارتباطات است. در پژوهشی تحت عنوان " تعریف ارتباط استراتژیک " که توسط « Hallahan » در سال ۲۰۰۷ انجام شده است به بررسی ماهیت ارتباطات استراتژیک پرداخته و بیان کرده است که سازمان ها با استفاده هدفمند از ارتباطات استراتژیک زمینه را برای دستیابی به مامورست ها و اهداف سازمان ایجاد می نمایند هالاهان به مفهوم نوظهور و همگرایی ارتباطات پرداخته و بیان کرده است که سازمان ها برای افزایش اثربخشی و کارایی و

مشارکت رهبران و اعضای سازمان و پیشبرد رسالت سازمان، سعی در بکارگیری ارتباطات استراتژیک دارند. "کامینگز و ورلی" در کتاب خود تحت عنوان «تحول و توسعه سازمان» به بررسی مفهوم توسعه سازمانی پرداخته اند و ضمن بیان این که توسعه سازمان، زمینه ای حرفه ای در فعالیت های اجتماعی و تحقیق در عمل است و فرآیند توسعه سازمان، می کوشد تا پیش از تلاش برای پیاده سازی برنامه تحول، فعالیت های جدید سازمان را در بلندمدت تثبیت و نهادینه کند. در پژوهشی تحت عنوان " نقش شبکه های سیاسی مدیران و تجربه کاربردی در سرمایه گذاری جدید: اقتصاد انتقالی چین" که توسط « Haiyang li, yan Zhang » در سال ۲۰۰۷ انجام شده است دریافتند که شبکه های سیاسی مدیران با عملکردهای سازمان رابطه قوی دارند و زمینه های نهادی برای تاثیرگذاری بر روی ارزش ها را ایجاد می کنند روابط دینفعان را دگرگون می نمایند. همچنین منجر به برقراری روابط جدید تر و قابل اتکاتری با دینفعان جدید می گردند و تغییر و تحول در سازمان ایجاد می کنند. در پژوهشی دیگر تحت عنوان " بررسی اثر مکمل سیاسی قابلیت شبکه با ظرفیت جذب کننده در مورد عملکرد خلاقانه در بنگاه های در حال ظهور" که توسط «Kotabe, jiang & Murray» در سال ۲۰۱۴ انجام شده است دریافتند شبکه سازی سیاسی توانایی به دست آوردن منابع خارجی از سایر سازمان ها و موسسات را برای سازمان ها ایجاد می کند و قابلیت های سازمان را گسترش داده و ارتباط با دینفعان داخل و خارج سازمان را تسهیل کرده و نوآوری ایجاد می نماید. برقراری ارتباط با دینفعان زمینه های تحول را در سازمان ایجاد می نماید. با مطالعه ادبیات و پیشینه مطالعاتی انجام شده مشاهده می شود که در حوزه ارتباطات استراتژیک و توسعه سازمانی تحقیقات بسیار اندکی انجام شده است و همچنین در حوزه شبکه سازی سیاسی و توسعه سازمانی نیز تحقیق قابل اعتنایی انجام نشده است. نوآوری تحقیق حاضر در آن است که پژوهش حاضر در شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران صورت می گیرد که این شرکت ها اولاً دینفعان قدرتمند متعدد و فراوانی دارند ، ثانیاً نیاز به توافق طیف وسیعی از این مقامات قدرتمند وجود دارد، ثالثاً همواره با چالش هایی در اداره و توسعه خود مواجه اند، بنابراین این تحقیق قصد دارد تا اثر ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی شرکت های دولتی را با در نظر گرفتن شبکه سازی سیاسی مورد بررسی قرار دهد.

## ۲-۵- فرضیه های پژوهش

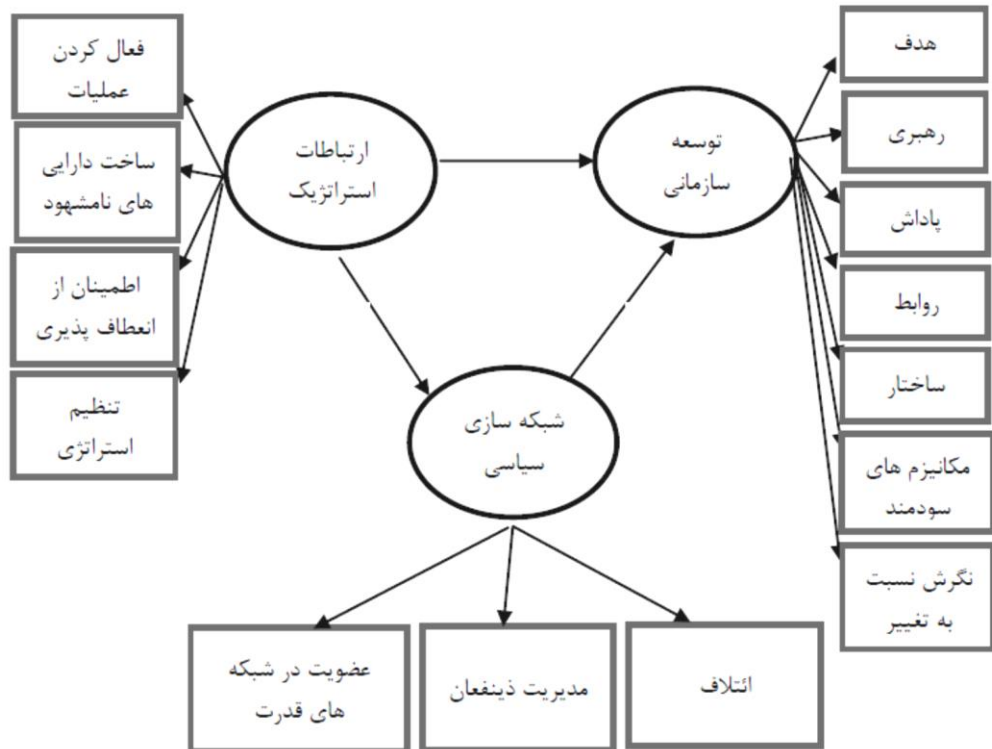
برای شناسایی تاثیر قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی با نقش میانجی شبکه سازی سیاسی در شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، فرضیه های تحقیق در قالب ۳ فرضیه بشرح زیر تدوین شده است:

H1: قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی در شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد.

- H2: قدرت ارتباطات استراتژیک بر شبکه سازی سیاسی در شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H3: شبکه سازی سیاسی بر توسعه سازمانی در شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H4: قدرت ارتباطات استراتژیک از طریق شبکه سازی سیاسی منجر به توسعه سازمانی شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می شود.

## ۲-۶- مدل مفهومی

باتوجه به مرور مبانی نظری پژوهش و پیشینه تجربی بررسی شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر در قالب شکل ۱ ترسیم شد. متغیر ارتباطات استراتژیک به عنوان متغیر مستقل، توسعه سازمانی به عنوان متغیر وابسته و متغیر شبکه سازی سیاسی به عنوان متغیر میانجی به کار گرفته شده اند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی فوق، ابعاد مطرح شده برای ارتباطات استراتژیک، ۴ بعد مطرح شده توسط (Zerfass & Viertmann, 2017) می باشد و ابعاد مطرح شده برای توسعه سازمانی، ۷ بعد مطرح

شده توسط (Lok & Crawford, 2000) می باشد و ابعاد مطرح شده برای شبکه سازی سیاسی، ۳ بعد مطرح شده توسط (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸) می باشد.

### ۳- روش شناسی

در این پژوهش در بخش استنباطی برای آزمون فرضیات از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است که توسط نرم افزار *Smart PLS3* آزمون شد. در بخش توصیفی نیز از نرم افزار *spss* استفاده شده است. مدل یابی به کمک اسمارت پی ال اس که در حوزه های متنوع از جمله حوزه ی مدیریت کاربرد دارد صورت گرفته است. البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد (Wen wu, 2010). از آنجایی که هدف پژوهش، تعیین تأثیر قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی با نقش میانجی شبکه سازی سیاسی می باشد، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران ارشد شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که شامل ۳۷ شرکت می باشد. روش نمونه گیری در این پژوهش، نمونه گیری تصادفی طبقه ای برای تکمیل پرسشنامه استفاده شده است که تعداد جامعه آماری مورد نظر ۱۲۵ نفر بوده است که از طریق فرمول کوکران حجم نمونه، ۹۴ نفر تعیین گردیده است. در مدل تحلیلی پژوهش، قدرت ارتباطات استراتژیک متغیر مستقل، توسعه سازمانی متغیر وابسته و شبکه سازی سیاسی متغیر میانجی می باشند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است؛ که در جدول شماره (۱) به تفکیک هر یک از سازه ها و تعداد سؤالاتی را که به خود اختصاص دادند و منبع پرسشنامه مشخص شده است.

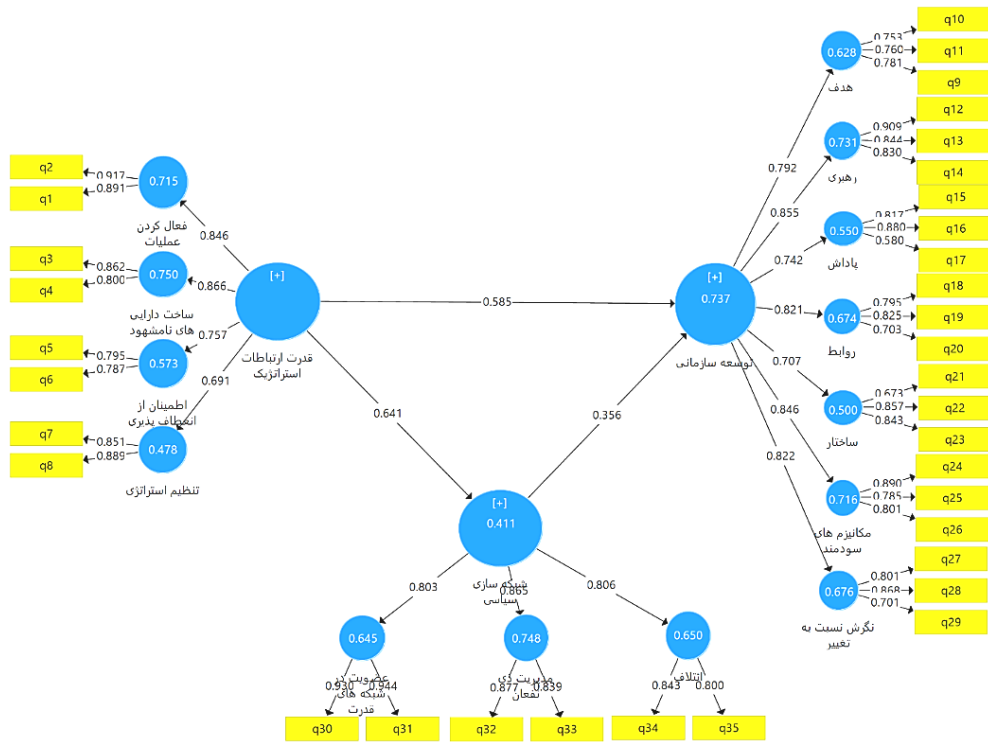
جدول ۱. الگوی تحلیلی پژوهش

مفهوم	منبع	شماره سؤالات
قدرت ارتباطات استراتژیک	(Zerfass & Viertmann, 2017)	۸-۱
توسعه سازمانی	(Lok & Crawford, 2000)	۲۹-۹
شبکه سازی سیاسی	(Zhin & piers, 1996)	۳۵-۳۰

### ۴- یافته ها

پایایی و روایی در روش حداقل مربعات جزئی: (بارهای عاملی، آلفاکرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا).

۱: سنجش بارهای عاملی: بارهای عاملی<sup>۱</sup> از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که این مقدار باید برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (haland.1999).



شکل ۲ ضریب بارهای عاملی پژوهش

۲: آلفای کرونباخ: معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنج‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷. بیان‌گر پایایی قابل‌قبول است.

۳: پایایی ترکیبی: معیار پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود چراکه در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری دارند (Vinzi & et al, 2010). با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول ۲ مقدار تمامی سازه‌ها مورد تأیید هستند.

۴: روایی همگرا: روایی همگرا معیاری است که برای برآزش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی به کار برده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج‌شده نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است.

<sup>1</sup> Cross Loading

جدول ۲. بخش اندازه گیری و ساختاری مدل پژوهش

ردیف	متغیر	پایایی ترکیبی	آلفاکرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده	مقادیر اشتراکی	R Squares
		بزرگ تر از ۰/۷	بزرگ تر از ۰/۷	بزرگ تر از ۰/۵	-	-
۱	ارتباطات استراتژیک	۰/۷۶۲	۰/۸۲۹	۰/۶۱۶	۰/۵۷۶	-
۲	توسعه سازمانی	۰/۷۹۸	۰/۷۷۳	۰/۷۰۷	۰/۶۹۱	۰/۷۳۷
۳	شبکه سازی سیاسی	۰/۸۲۱	۰/۸۸۲	۰/۵۸۶	۰/۵۱۳	۰/۴۱۱
۴	میانگین			-	۰/۵۹۳	۰/۵۷۴

در بررسی های انجام گرفته همان طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، مقدار میانگین واریانس (AVE) برای تمامی متغیرهای این تحقیق بالای ۰/۵ بوده است که نشان دهنده روایی همگرا مدل اندازه گیری است. همان گونه که مشاهده می شود، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای همه مولفه ها بزرگ تر از ۰/۷ است که نشان می دهد مدل، سازگاری درونی مناسبی دارد. به علاوه همه مقادیر ضرایب پایایی ترکیبی (CR)، برای متغیرهای تحقیق بزرگ تر از ۰/۷ است که نشان دهنده پایایی مرکب پرسش های این تحقیق در سنجش هر یک از متغیرها بوده است و در نتیجه برازش مدل تایید می شود. مقادیر اشتراکی موجود در متغیرهای تحقیق نیز بالای ۰/۵ می باشد و مورد تایید است و همچنین R Squares معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می شود. تنها برای مقادیر سازه های درون زای مدل می باشد که در تحقیق حاضر با توجه به اعداد بدست آمده نشان از برازش بهتر و قوی مدل می باشد.

۵: روایی واگرا: در نهایت، روایی واگرا، معیار دیگر سنجش برازش الگوهای اندازه گیری است و هدف آن نیز حصول اطمینان از این است که یک سازه انعکاسی، قوی ترین رابطه با شاخص های زیرمجموعه خود را داراست. در روش فورنل و لاکر میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه هاست. یک سازه در الگو تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه های دیگر. جدول ۳ میزان همبستگی ها و پذیرفتنی بودن این شاخص را نشان می دهد (Fornell & Larcker, 1981).



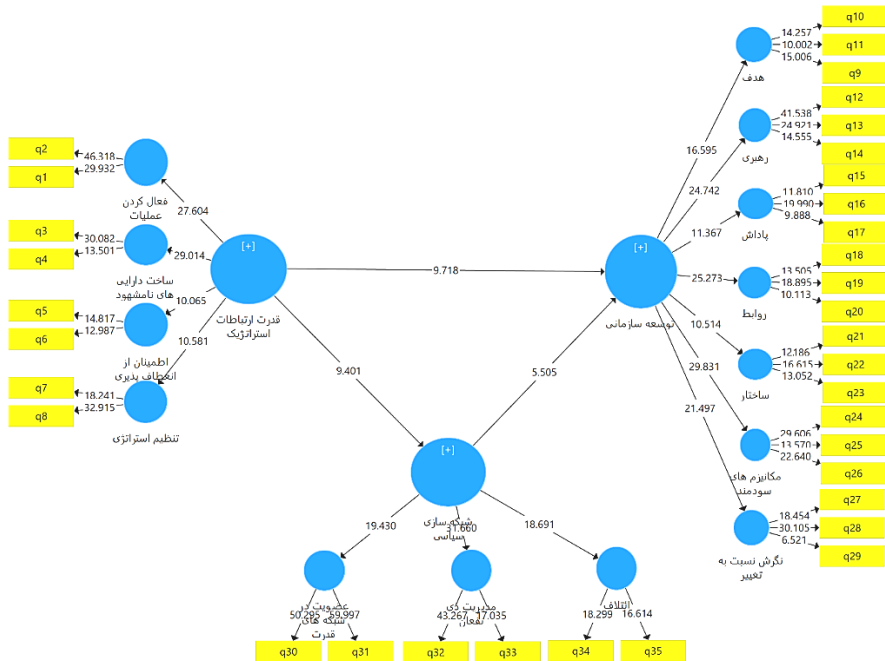
جدول ۳. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

ارتباطات استراتژیک	شبکه سازی سیاسی	توسعه سازمانی	
		۰/۸۴۰	توسعه سازمانی
	۰/۷۶۵	۰/۷۲۰	شبکه سازی سیاسی
۰/۷۸۴	۰/۷۷۶	۰/۷۴۸	ارتباطات استراتژیک

۶) **برازش کلی مدل:** برازش کلی مدل شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام برازش کلی مدل استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر به دست می‌آید

$$\text{برازش کلی مدل} = \sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{.593} \times \sqrt{.574} = 0.583$$

به طوری که  $\overline{Communalities}$  نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و  $\overline{R^2}$  نیز مقدار میانگین مقادیر  $R\text{ Squares}$  سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلس و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰.۱، ۰.۲۵، ۰.۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی نموده‌اند (Wetzels, 2009)؛ بنابراین حاصل شدن ۰.۵۸۳ برای برازش کلی مدل، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. یافته‌های استنباطی: برای آزمودن فرضیه‌ها از آزمون معناداری تی استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار این اعداد از قدر مطلق  $\pm 1.96$  بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. همان‌طور که در شکل شماره (۳) مشخص است.



شکل ۳. مدل ترسیم شده به همراه مقدار تی پژوهش

فرضیه اول با توجه به اینکه آماره  $t$ -value  $9/718$  بیشتر از  $\pm 1/96$  می باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد قدرت ارتباطات استراتژیک در شرکت های دولتی تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه سازمانی دارد، بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می شود. فرضیه دوم با مقدار آماره  $t$ -value  $9/401$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار می گیرد که حاکی از تاثیر مثبت و معنادار ارتباطات استراتژیک در شرکت های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بر شبکه سازی سیاسی می باشد و فرضیه سوم با آماره  $t$ -value  $5/505$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار می گیرد و نشان دهنده تاثیر مثبت و معنادار شبکه سازی سیاسی در شرکت های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بر توسعه سازمانی دارد. با توجه به آماره  $t$ -value به مقدار  $7/453$  می توان گفت: آماره  $t$ -value بیشتر از  $\pm 1/96$  می باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد ارتباطات استراتژیک با میانجی گری شبکه سازی سیاسی تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه سازمانی شرکت های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران دارد، بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید می شود.

جدول ۴. خلاصه یافته های پژوهشی

نتیجه آزمون	آماره $t$ -value	ضریب مسیر/ شدت تعدیل گری	فرضیه
تأیید فرضیه	۹/۷۱۸	۰/۵۸۵	قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۹/۴۰۱	۰/۶۴۱	قدرت ارتباطات استراتژیک بر شبکه سازی سیاسی تاثیر مثبت و معناداری دارد
تأیید فرضیه	۵/۵۰۵	۰/۳۵۶	شبکه سازی سیاسی بر توسعه سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۷/۴۵۳	۰/۲۲۸	قدرت ارتباطات استراتژیک از طریق شبکه سازی سیاسی منجر به توسعه سازمانی شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می شود.

با توجه به بررسی فرضیات پژوهش، همان گونه که در جدول شماره ۴ بیان شده است تمام فرضیات تحقیق در جامعه آماری مورد نظر، شرکت های دولتی تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مورد تایید قرار گرفته است. در فرضیه اول پژوهش و برقراری ارتباطات استراتژیک در شرکت های دولتی تابعه ایدرو با آماره  $t$ ، ۹/۷۱۸ و ضریب مسیر ۰/۵۸۵ مدیران شرکت های دولتی می توانند تاثیر چشم گیری بر توسعه و تحول شرکت های تابعه ایدرو داشته باشند. با بالا رفتن قدرت ارتباطات استراتژیک در مدیران شرکت های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، عملکرد شرکت های تابعه بهبود می یابد و تاثیر فراوانی در جهت توسعه و تحول شرکت های تابعه ایدرو دارد. مدیران شرکت های دولتی تابعه ایدرو با داشتن استراتژی ارتباطی و برقرار کردن ارتباط با ذینفعان کلیدی سازمان، مشروعیت سازمان را ارتقا داده و در توسعه سازمانی موفق تر عمل می نمایند.

همچنین با توجه به فرضیه دوم پژوهش، آماره  $t$ ، ۹/۴۰۱ و ضریب مسیر ۰/۶۴۱ برقراری ارتباطات استراتژیک در شرکت های دولتی تابعه ایدرو، توانایی سازمان ها در جهت برقراری ارتباطات با ذینفعان کلیدی سازمان و ایجاد نوعی ائتلاف در جهت شبکه سازی سیاسی و عضویت اعضا در شبکه ای قدرت افزایش یافته و تاثیر معناداری داشته است. مدیران شرکت های دولتی تابعه ایدرو که دارای استراتژی ارتباطی مشخص و هدف دار بوده، با ذینفعان کلیدی سازمان روابط اعتماد آفرینی ایجاد می نمایند، می توانند در ائتلاف های استراتژیک به صورت هدف دار عضو شده و به مدیریت ذینفعان کلیدی شرکت بپردازند.

فرضیه سوم پژوهش با توجه به آماره  $t$ ، ۵/۵۰۵ و ضریب مسیر ۰/۳۵۶ ایجاد ائتلاف و برقراری روابط با ذینفعان کلیدی سازمان موجبات توسعه و تحول در شرکت های دولتی تابعه ایدرو را فراهم می نماید و نشان دهنده تاثیر مثبت و معنادار شبکه سازی سیاسی در جهت توسعه سازمانی شرکت

های دولتی تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می باشد. عضویت در شبکه های قدرت و ائتلاف ها باعث ارتقای مشروعیت مدیران شرکت های دولتی تابعه ایدرو شده و توانایی شرکت ها را در جذب منابع و دستیابی به اهداف سازمانی ارتقا می بخشد.

همچنین در نهایت در فرضیه چهارم پژوهش با توجه به آماره ۴، ۷/۴۵۳ و ضریب مسیر ۰/۲۲۸ قدرت ارتباطات استراتژیک در شرکت های دولتی تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با استفاده از برقراری ارتباط با ذینفعان کلیدی سازمان و ایجاد ائتلاف و عضویت در شبکه های قدرت تاثیر معناداری در توسعه و تحول سازمانی شرکت های دولتی تابعه ایدرو داشته است. مدیران شرکت های دولتی تابعه سازمان ایدرو می توانند با برقراری ارتباطات استراتژیک و عضویت در شبکه ها و ائتلاف های قدرتمند در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و جذب منابع به توسعه سازمانی دست یابند.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی با میانجی گری شبکه سازی سیاسی انجام شده است. متغیرهای مهم محیطی همچون متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی بر توسعه سازمانی اثرگذار هستند. توسعه سازمانی یکی از ضروریات سازمان های امروزی بوده و دنیای متحول و پیچیده قرن حاضر نیازمند توسعه و تحول روزافزون سازمان ها می باشد. شرکت های فعال در بخش عمومی باید قادر باشند کیفیت محصولات و خدمات خود را ارتقا داده و هم جهت با پیشرفت سازمان های رقیب، محصولات و خدمات متنوع ارائه نمایند. با توجه به اینکه مدیران ارشد شرکت های دولتی زیرمجموعه وزارت صمت و سازمان گسترش در تدوین و اجرای سیاست های اثرگذار بر پیشرفت و توسعه کشور وظیفه مهمی برعهده دارند برقراری ارتباطات استراتژیک و ارتباطات موثر و کارآمد با ذینفعان داخلی و خارجی نقش موثری بر توسعه و تحول اینگونه سازمان ها دارد. بنابراین در پیش گرفتن رویکرد مناسب در برقراری ارتباطات استراتژیک از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به دنبال توسعه و تحول خود بوده و با داشتن ذینفعان قدرتمند همواره سعی در جلب توافق جمع کشوری از مقامات ذی نفوذ هستند تا زمینه های تحول سازمانی را فراهم نمایند. ارتباطات استراتژیک با استفاده از مهارت شبکه سازی سیاسی، یکی از موثرترین راه های توسعه و تحول این شرکت ها است. در واقع آن دسته از مدیران شرکت ها که جزئی از ائتلاف حاکم بر وزارت صمت یا اقتصاد سیاسی کشور بوده و توانایی مدیریت ذینفعان کلیدی را با استفاده از مهارت شبکه سازی خویش دارند، در توسعه شرکت تحت مدیریت خود کارآمدتر عمل می کنند. برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از چهار فرضیه استفاده گردید:

آزمون فرضیه اول پژوهش بیان می دارد که قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی شرکت های زیرمجموعه سازمان گسترش تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه با توجه به ضریب مسیر  $0/585$  و آماره  $t$  به مقدار  $9/718$  مورد تایید قرار گرفت. در واقع با برقراری ارتباط و ایجاد زمینه تعاملات اجتماعی می توان اثربخشی و بهره وری سازمانی را در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران افزایش داد و موجبات توسعه سازمانی را فراهم آورد. با توسعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و حرکت به سمت ارتقا کیفیت محصولات و خدمات می توان جایگاه سازمان ایدرو را در کشور و منطقه بهبود بخشید. در واقع مدیران شرکت های دولتی تابع سازمان گسترش که دارای استراتژی ارتباطی مشخص بوده و بر ایجاد اعتماد بین خود و ذینفعان کلیدی تأکید نموده و این رابطه را نوعی سرمایه نامشهود تلقی می نمایند، مشروعیت مدیریتی خود را افزایش داده و در توسعه سازمان خویش موفق تر عمل می کنند. نتایج این فرضیه با یافته های *Jesper Falkheimer, 2014* و *Hallahan, 2007* و *Hamrefors, 2010* مطابقت دارد.

آزمون فرضیه دوم پژوهش بیان می دارد که قدرت ارتباطات استراتژیک بر شبکه سازی سیاسی در شرکت های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به ضریب مسیر  $0/641$  و آماره  $t$  به مقدار  $9/401$  این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. در واقع ارتباطات استراتژیک، نفوذ بر ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی سازمان و تشکیل ائتلاف ها و ایجاد شبکه های ارتباطی را تسهیل می نماید. به عبارت دیگر آن دسته از مدیران شرکت های دولتی که دارای استراتژی ارتباطی مشخص و هدف دار بوده و روابط اعتماد آفرینی با ذینفعان کلیدی دارند، به صورت هدف دار در ائتلاف های استراتژیک عضو شده و ساده تر می توانند ذینفعان کلیدی سازمان ایدرو را مدیریت نمایند. یافته های این فرضیه با نتایج تحقیقات *Derina, holizhausen, 2014* همخوانی دارد.

آزمون فرضیه سوم پژوهش بیان می دارد که شبکه سازی سیاسی بر توسعه سازمانی شرکت های دولیت تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد، این فرضیه با توجه به ضریب مسیر  $0/356$  و آماره  $t$  به مقدار  $5/505$  مورد تایید قرار گرفت. در واقع نفوذ بردینفعان داخلی و خارجی سازمان و ایجاد شبکه های ارتباطی موجب بهره وری و اثربخشی سازمان شده و توسعه سازمانی را در شرکت های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تسهیل می نماید. عضویت در شبکه های قدرت و ائتلاف های اثرگذار بر تصمیمات کلان اقتصادی موجب افزایش مشروعیت مدیران شرکت های دولتی شده و توانایی آنها را برای جذب منابع کمیاب و ایجاد برخی انحصارات سودآور در راستای توسعه سازمانی شرکت های تابعه ایدرو افزایش می دهد. نتایج این فرضیه با یافته های *li & Zhang, 2007* و *Kotabe & jiang & Murray, 2014* مطابقت دارد.

فرضیه چهارم پژوهش نیز بیان می دارد که قدرت ارتباطات استراتژیک بر توسعه سازمانی با میانجی گری شبکه سازی سیاسی تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به ضریب مسیر  $0/228$  و

آماره  $t$  به مقدار  $۷/۴۵۳$  این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. شرکت های دولتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ذینفعان قدرتمند متعددی دارند و برقراری ارتباطات استراتژیک زمینه ایجاد تغییر، بهبود و توسعه سازمانی را از طریق مدیریت ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی سازمان فراهم می سازد. مدیران سازمان های کنونی می توانند با برقراری ارتباطات هوشمندانه و استراتژیک با ذینفعان و ایجاد شبکه های سیاسی و تشکیل ائتلاف های قدرتمند، توسعه و تحول را در سازمان ها و شرکت خویش تسهیل نمایند. به عبارت دیگر مدیران شرکت های دولتی تابع وزارت صمت که دارای استراتژی ارتباطی روشن بوده و از مهارت سیاسی کافی در جهت عضویت در شبکه های قدرت و ائتلاف های ذی نفوذ برخوردار باشند، بهتر می توانند از مدیریت هدف دار ذینفعان کلیدی در جهت جذب منابع کمیاب، ایجاد انحصارات سودآور و توسعه سازمانی بهره بگیرند. نتایج فرضیه چهارم با یافته های *li & Zhang, 2007* و *Kotabe & Jiang & Murray, 2014* همخوانی دارد.

#### ۵-۱- پیشنهاد های پژوهش

با توجه به مطالب گفته شده در پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

با توجه به محیط پر تلاطم و آشفته امروزی و تغییرات پی در پی سازمان ها مدیران شرکت های دولتی باید با برقراری ارتباطات جهت دار و شبکه سازی سیاسی با ذینفعان کلیدی، توانایی کنترل بحران ها و شرایط پیچیده امروزی را بهبود بخشند. مدیریت بحران ها و مسائل ناگهانی می تواند شرکت ها را در مسیر جذب بهینه منابع و دستیابی به اهداف یاری رساند.

با توجه به نیاز مبرم برای تقویت مهارت سیاسی مدیران برای مدیریت هرچه بهتر ذی نفعان، به مدیران شرکت های زیرمجموعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران توصیه می شود با عضویت در شبکه های قدرت و شرکت در ائتلاف های اثرگذار بر فضای اقتصادی کشور، مهارت شبکه سازی و توانایی مدیریت مؤثر ذی نفعان کلیدی را افزایش دهند. در نتیجه تقویت مهارت سیاسی و مدیریت بهینه ذی نفعان شرکت روز به روز به اهداف ترسیم شده نزدیک خواهد شد.

برای برقراری ارتباطات مؤثر عنصر اعتماد نقش بسیار مهمی را ایفا می کند. مدیران شرکت های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران باید ارتباط پایدار و مبتنی بر اعتماد را جزء دارایی های نامشهود تلقی نموده و در تقویت آنها کوشا باشند. با برقراری ارتباطات مبتنی بر اعتماد متقابل، شرکت ها می توانند طیف گسترده ای از ذی نفعان را گردهم آورده و در جهت دستیابی به اهداف گام بردارند.

پس از تشکیل شبکه و ائتلاف، مدیران باید به دنبال طرح های سودآور باشند. مدیران شرکت های دولتی زیرمجموعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران باید از ظرفیت عضویت در ائتلاف های استراتژیک استفاده نموده و طرح های توسعه ای را به نحوی اجراء نمایند که در درازمدت شرکت تحت مدیریت به سودآوری رسیده و از منابع دولتی بی نیاز باشد.

## منابع

- سپهوند، رضا؛ باقرزاده خداهشهری، رضیه؛ سپه‌وند، مسعود. "حساسیت سیاسی و جبران خدمات مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل گر شبکه سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه های دولتی ایران". *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، (۱۳۹۸). ۴۳۱-۴۵۴.
- خاشعی، وحید؛ مرادامزاده جعفر، مهرداد. "ارتباطات سیاسی؛ درآمدی نظری بر مبادی ارتباطاتی قدرت نرم"، *رسانه*، سال بیست و یکم، شماره ۲. (۱۳۹۰).
- کامینگز. توماس جی. ورلی. کریستوفر جی. *تحول و توسعه سازمان*. مترجم: کوروش برارپور. موسسه انتشارات فرازاندیش سبز. تهران. ۱۳۹۴.
- مقیم، سیدمحمد. *مبانی سازمان و مدیریت*. انتشارات راه دان، تهران. چاپ چهارم. (۱۳۹۵).
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ شایگانی منیع، سمیرا. "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی"، *مجله مدیریت توسعه و تحول* ۲۶. (۱۳۹۵). ص ۴۵-۵۱.
- Derina,holizhausen." Strategic Communication". *The Intenational Encyclopedia of Communication*. (2014).1-8.
- Dincer, Ö. *Örgüt Gelistirme Teori. Uygulama ve Teknikleri*. Istanbul, Alfa Yaymlari. 2008.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwater, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. "Development and Validation of the Political Skill Inventory". *Journal of Management*, 31(1), (2005). 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., Lux, S. "Political Skill in Organizations". *Journal of Management*, 33(3), (2007). 290-320.
- Fornell C., Larcker D.F. (1981). Evaluating syructural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, Vol. 18, No. 1, 39-50.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. "Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women?". *Journal of Organizational Behavior*, 25, (2004). 419-437.
- F. Westley, و H. Mintzberg, "Visionary leadership and strategic management," *Strategic Management Journal*, (1998). pp. 17-32.
- Gohil, Sandi & Deshpande, Prakash. "A Framework To Map A Practice As Organization Development" *Symbiosis Institute of management Studies Annual Research Conference(SIMSARCI3)*. (2014). p.1-3.
- G.Thomas , K.Stephens, " An introduction to strategic communication," *International Journal of Business Communication*, 27. (2015). Pp. 3-4
- Gull, S., & Zaidi, A.A. "Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, (2012). 156-170
- Habermas, J. "Political communication in media society: Does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research". *Paper presented at the Annual Convention of the International communication Association*, Dresden, Germany. (2006).
- Hallahan,K. "Defining Strategic Communication", *international Journal of strategic Communication*. 1.1. (2007). 3-35.
- Hamrefors, S. "Communicative leadership", *Journal of Communication Management*, Vol. 14 No. 2, (2010). pp. 141-152
- Jesper Falkheimer. " The Power of strategic communication in organizational development". *International journal of Quality and Servise sciences*. (2014). 124-133.
- Kotabe.M. Jiang.C. Murray.J. " Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability With Absorptive Capacity on the Innovative Performance of Emerging market firms", *Journal of management*, (2014). 1-26.
- L.Christensen, M.Morsing, G.Cheney. *Corporate Communications : Convention, Complexity, and Critique* , London. 2008.

- Li, H. & Zhang, Y. "The Role of Managers' Political Networking and Functional Experience in new Venture Performance: Evidence from China's Transition Economy". *Strategic Management Journal*, 28, (2007). 791-804.
- Li, H., Atuahene-Gima, K. "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China". *Academy of Management Journal*, 44(6), (2001). 1123-1134.
- Lok, Peter & Crawford, John. "The application of a diagnostic model and surveys in organizational development". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Iss 2 .(2000). pp. 108 – 124.
- Lyotard, J. F. *The differend: Phrases in dispute*. Minneapolis: University of Minnesota press. 1988.
- M. Beer . *Organization Change and Development: A Systems view* .Santa Monica; Calif ; Goodyear Publishing.. 1980.
- Patternson, S., Radtke, J. *Strategic Communication for Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons, Inc. 2009
- Paul, CH. *Strategic Communication Origins, Concepts, and current debates* .2011
- R. Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* .Reading, Mass: Addison- Wesley. 1969.
- W. Burke .*Organization Development: Principles and Practices*, Boston: Little, Brown. 1982.
- W. French "Organization Development: Objectives, Assumptions, and strategies", *California Management Review* .12, 2: (1969). 23\_24.
- Wolff, H.G., Moser, K. "Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study". *Journal of Applied Psychology*, 94(1), (2009). 196-206.
- Zerfass, A., & Viertmann, C. "Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application". *Journal of Communication Management*, 21(1), (2017). 68-81.