

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی و تبیین پیشران‌های علی و اولویت‌های راهبردی ارتباطات داخلی مبتنی بر مشارکت کارکنان و برندسازی کارفرما: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس جنوبی

هادی عباس‌پور بنهنگی^۱، احتشام رشیدی^۲، فرشاد فائزی رازی^۳

شیوه استناددهی: عباس‌پور بنهنگی، هادی، رشیدی،

احتشام، و فائزی رازی، فرشاد. (۱۴۰۶). شناسایی و تبیین

پیشران‌های علی و اولویت‌های راهبردی ارتباطات داخلی

مبتنی بر مشارکت کارکنان و برندسازی کارفرما: مطالعه

موردی شرکت نفت و گاز پارس جنوبی. توسعه فردی و

تحول سازمانی، ۱۵(۱)، ۲۵-۱.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۲. گروه مدیریت رسانه، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: e.rashidi@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۸ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۷ تیر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۰ تیر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۹ فروردین ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف طراحی، تبیین و اولویت‌بندی مدل پیشران‌های علی ارتباطات داخلی مبتنی بر مشارکت کارکنان و برندسازی کارفرما در شرکت نفت و گاز پارس جنوبی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی — توسعه‌ای و از نظر روش، آمیخته اکتشافی بود. در مرحله کیفی، مؤلفه‌های پژوهش با مرور نظام‌مند ادبیات و انجام مصاحبه‌های ساختاریافته با خبرگان استخراج و از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی سازمان‌دهی شدند. در مرحله کمی، ۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان واجد تجربه صنعت نفت و گاز به روش هدفمند، قضاوتی و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه مقایسات زوجی گردآوری و با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی، روش دیمتل و رویکرد DANP تحلیل شدند. نرخ سازگاری قضاوت‌ها در هر سه بعد کمتر از ۰.۱۰ بود. در بعد مشارکت کارکنان، فرهنگ سازمانی با وزن ۰.۱۹۰، رهبری و مدیریت با وزن ۰.۱۵۷ و ارتباطات و بازخورد با وزن ۰.۱۴۰ بیشترین اولویت را داشتند. در بعد برندسازی کارفرما، ترویج فرهنگ قوی و مثبت با وزن ۰.۱۵۴، شهرت و اعتبار شرکت با وزن ۰.۱۳۶ و ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی با وزن ۰.۱۱۳ در رتبه‌های نخست قرار گرفتند. در بعد ارتباطات داخلی نیز تعاملات میان‌فردی با وزن ۰.۱۷۳، فرهنگ ارتباطی با وزن ۰.۱۶۶ و فناوری و ابزارهای دیجیتال با وزن ۰.۱۴۷ مهم‌ترین مؤلفه‌ها بودند. نتایج دیمتل نشان داد فناوری و ابزارهای دیجیتال با اثرگذاری خالص ۰.۲۴۴، تعاملات میان‌فردی با ۰.۲۱۰ و رهبری و مدیریت ارتباطات با ۰.۱۸۵، مهم‌ترین پیشران‌های علی شبکه محسوب می‌شوند. ارتقای پایدار ارتباطات داخلی در سازمان‌های نفت و گاز مستلزم تلفیق زیرساخت‌های دیجیتال، تعاملات انسانی، رهبری ارتباطی و تقویت فرهنگ سازمانی است؛ این عوامل می‌توانند مشارکت کارکنان را فعال کرده، تجربه کارفرمایی را بهبود بخشند و برند کارفرما را به سرمایه‌ای راهبردی تبدیل کنند.

کلیدواژگان: ارتباطات داخلی؛ مشارکت کارکنان؛ برندسازی کارفرما؛ تحلیل شبکه‌ای فازی؛ دیمتل؛ شرکت نفت و گاز پارس جنوبی.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Identification and Elucidation of the Causal Drivers and Strategic Priorities of Internal Communications Based on Employee Engagement and Employer Branding: A Case Study of South Pars Oil and Gas Company

Hadi Abaspoore Banhangi¹, Ehtesham Rashidi², Farshad Faezi Razi³

1. Department of Public Administration, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran
2. Department of Media Management, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran
3. Department of Industrial Management, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran

*Corresponding Author's Email: e.rashidi@iau.ac.ir

How to cite: Abaspoore Banhangi, H., Rashidi, E., & Faezi Razi, F. (2027). Identification and Elucidation of the Causal Drivers and Strategic Priorities of Internal Communications Based on Employee Engagement and Employer Branding: A Case Study of South Pars Oil and Gas Company. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(1), 1-25.

Submit Date: 18 April 2026

Revise Date: 11 July 2026

Accept Date: 18 July 2026

Initial Publish: 19 July 2026

Final Publish: 21 March 2027

Abstract

This study aimed to design, explain, and prioritize a model of the causal drivers of internal communications based on employee engagement and employer branding at South Pars Oil and Gas Company. This applied-developmental study employed an exploratory mixed-methods design. During the qualitative phase, the relevant dimensions and components were identified through a systematic review of the literature and structured interviews with experts and were subsequently organized using open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, 20 managers and specialists with substantial experience in the oil and gas industry were recruited through purposive, judgmental, and snowball sampling. Expert judgments were collected using a pairwise comparison questionnaire and analyzed through the Fuzzy Analytic Network Process, the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory technique, and the DEMATEL-based Analytic Network Process. Consistency ratios for all three principal dimensions were below the acceptable threshold of 0.10. Within the employee engagement dimension, organizational culture (weight = 0.190), leadership and management (weight = 0.157), and communication and feedback (weight = 0.140) received the highest priorities. Within employer branding, promoting a strong and positive culture (weight = 0.154), corporate reputation and credibility (weight = 0.136), and internal communications and external marketing (weight = 0.113) ranked highest. Regarding internal communications, interpersonal interactions (weight = 0.173), communication culture (weight = 0.166), and digital technologies and tools (weight = 0.147) were the most important components. The DEMATEL analysis identified digital technologies and tools (net influence = 0.244), interpersonal interactions (0.210), and communication leadership and management (0.185) as the strongest causal drivers. Sustainable improvement in internal communications within oil and gas organizations requires the integration of digital infrastructure, interpersonal relationships, communication-oriented leadership, and organizational culture. Strengthening these drivers can activate employee engagement, enhance the employee experience, and transform employer branding into a strategic organizational asset.

Keywords: *Internal Communications; Employee Engagement; Employer Branding; Fuzzy Analytic Network Process; DEMATEL; South Pars Oil and Gas Company.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در محیط رقابتی، دیجیتال و پرتحول کنونی، عملکرد پایدار سازمان‌ها صرفاً به برخورداری از منابع مالی، تجهیزات پیشرفته، ظرفیت‌های فنی یا ساختارهای رسمی وابسته نیست، بلکه کیفیت روابط درون‌سازمانی، چگونگی گردش اطلاعات، میزان اعتماد کارکنان به مدیریت و توانایی سازمان در ایجاد همسویی میان اهداف فردی و سازمانی نیز نقشی تعیین‌کننده دارد. ارتباطات داخلی به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های بنیادین مدیریت سازمان، امکان انتقال اطلاعات، تفسیر تصمیم‌ها، هماهنگی فعالیت‌ها، شکل‌گیری معانی مشترک و ایجاد پیوند میان کارکنان و سطوح مختلف مدیریتی را فراهم می‌سازد. هنگامی که ارتباطات داخلی به‌صورت منسجم، به‌موقع و دوسویه مدیریت شود، کارکنان درک روشن‌تری از مأموریت، اهداف، وظایف و انتظارات سازمان پیدا می‌کنند و با اطمینان و انسجام بیشتری در فرایندهای کاری مشارکت می‌نمایند. در مقابل، ضعف در ارتباطات داخلی می‌تواند به ابهام نقش، گسترش شایعات، تعارض میان واحدها، کاهش اعتماد، افت انگیزش و تضعیف بهره‌وری بینجامد. از این‌رو، ارتباطات داخلی دیگر صرفاً یک فعالیت اجرایی یا ابزار انتقال بخشنامه‌ها تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک قابلیت راهبردی برای هدایت رفتار کارکنان و تحقق اهداف سازمان شناخته می‌شود (Nageswara & Sahu, 2017; Sulaiman & Abdullah, 2019).

نگرش معاصر به ارتباطات داخلی، کارکنان را دریافت‌کنندگان منفعل پیام‌های رسمی نمی‌داند، بلکه آنان را کنشگرانی فعال در تولید، تفسیر، انتقال و بازآفرینی معانی سازمانی تلقی می‌کند. بر این اساس، ارتباطات اثربخش باید فرصت طرح دیدگاه‌ها، ارائه بازخورد، پرسشگری، مشارکت در تصمیم‌گیری و گفت‌وگوی مستقیم با مدیران را فراهم سازد. ارتباطات داخلی زمانی می‌تواند به انسجام و اثربخشی سازمانی منجر شود که از الگوی یک‌سویه و دستوری فاصله گرفته و به فرایندی متقارن، تعاملی و مبتنی بر شنیدن صدای کارکنان تبدیل شود. در ارتباطات متقارن، مدیریت علاوه بر انتقال پیام، آمادگی دارد دیدگاه‌ها و نگرانی‌های کارکنان را دریافت کرده و در صورت لزوم تصمیم‌ها و رویه‌های سازمان را اصلاح کند. چنین الگویی، فاصله روان‌شناختی میان کارکنان و مدیران را کاهش می‌دهد و زمینه اعتماد، عدالت ادراک‌شده و احساس ارزشمندی را تقویت می‌کند (Men, 2020; Men & Bowen, 2021).

اهمیت ارتباطات داخلی در سازمان‌های بزرگ، پراکنده و دارای ساختارهای چندسطحی بیش از سایر سازمان‌هاست. در این سازمان‌ها، وجود واحدهای ستادی و عملیاتی متعدد، فاصله جغرافیایی میان کارکنان، پیچیدگی فرایندهای تصمیم‌گیری و تنوع گروه‌های حرفه‌ای می‌تواند جریان آزاد اطلاعات را با محدودیت مواجه سازد. چنانچه میان مدیران عالی، مدیران میانی، سرپرستان و کارکنان عملیاتی هماهنگی ارتباطی کافی وجود نداشته باشد، احتمال شکل‌گیری سیل‌های اطلاعاتی، تأخیر در انتقال پیام، برداشت‌های متفاوت از دستورالعمل‌ها و گسست میان سیاست‌گذاری و اجرا افزایش می‌یابد. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که ارتباطات داخلی روشن و نظام‌مند می‌تواند بهره‌وری کارکنان را ارتقا دهد و جهت‌گیری آنان را با رویه‌ها و اهداف سازمانی هماهنگ سازد (Italiana, 2021). همچنین، تأثیر ارتباطات داخلی بر عملکرد کارکنان تا حد زیادی از طریق افزایش تعهد سازمانی، احساس مسئولیت و تمایل به همکاری تحقق می‌یابد (Wiwin et al., 2020).

در صنایع نفت و گاز، ارتباطات داخلی از اهمیت مضاعفی برخوردار است؛ زیرا این صنایع علاوه بر گستردگی جغرافیایی و پیچیدگی فنی، با محیط‌های عملیاتی حساس، مخاطرات ایمنی، فشار زمانی، الزامات قانونی و وابستگی متقابل میان واحدها مواجه‌اند. در چنین محیط‌هایی، اختلال در انتقال اطلاعات یا تأخیر در دریافت بازخورد می‌تواند پیامدهایی فراتر از کاهش رضایت شغلی داشته باشد و بر کیفیت عملیات، هماهنگی تیم‌ها، مدیریت بحران و ایمنی کارکنان اثر بگذارد. ارتباطات داخلی در این سازمان‌ها باید بتواند میان نیازهای کارکنان عملیاتی، الزامات مدیریتی و اهداف راهبردی سازمان پیوند برقرار کند. بررسی مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ارتباطی یک شرکت فعال در حوزه

انرژی نیز نشان می‌دهد که کارکنان زمانی در برنامه‌های ارتباطات داخلی حضور مؤثرتری دارند که کانال‌های مشارکت برای آنان قابل دسترسی باشد، مدیران به بازخوردها پاسخ دهند و کارکنان احساس کنند نقش آنان در فرایند ارتباطی به رسمیت شناخته می‌شود (Anggadewi et al., 2024). بنابراین، در سازمان‌های نفت و گاز، ارتباطات داخلی باید به صورت شبکه‌ای از روابط انسانی، سازوکارهای مدیریتی و ابزارهای فناورانه طراحی شود.

یکی از مهم‌ترین پیامدهای ارتباطات داخلی اثربخش، افزایش مشارکت کارکنان است. مشارکت کارکنان به میزان درگیری شناختی، عاطفی و رفتاری آنان در نقش‌های شغلی و اهداف سازمانی اشاره دارد و با مفاهیمی مانند انگیزش، تعلق، انرژی کاری، ابتکار عمل و تمایل به تلاش فراتر از الزامات رسمی ارتباط دارد. کارکنان مشارکت‌جو نه تنها وظایف خود را انجام می‌دهند، بلکه نسبت به موفقیت سازمان احساس مسئولیت کرده و در حل مسائل، ارائه ایده‌ها و بهبود فرایندها فعالانه حضور می‌یابند. ارتباطات داخلی با تبیین اهداف، ایجاد شفافیت، ارائه بازخورد و فراهم کردن فرصت اظهارنظر، زمینه مشارکت کارکنان را تقویت می‌کند. پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌های دارای ساختار رسمی و مأموریت‌های حساس نیز نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی می‌تواند به عنوان محرکی برای افزایش مشارکت و عملکرد کارکنان عمل کند؛ زیرا دسترسی به اطلاعات و ارتباط مستقیم با مدیران، احساس کنترل، اعتماد و ارزشمندی را افزایش می‌دهد (Maiwada & Oshionebo, 2024).

رابطه میان ارتباطات داخلی و مشارکت کارکنان، رابطه‌ای یک‌سویه نیست. همان‌گونه که ارتباطات مطلوب مشارکت را افزایش می‌دهد، کارکنان مشارکت‌جو نیز به ارتقای کیفیت ارتباطات کمک می‌کنند. آنان بازخورد بیشتری ارائه می‌دهند، در نشست‌ها و فعالیت‌های جمعی حضور مؤثرتری دارند، اطلاعات را مسئولانه‌تر به اشتراک می‌گذارند و به شکل‌گیری فرهنگ گفت‌وگو کمک می‌کنند. از این رو، ارتباطات داخلی و مشارکت کارکنان در قالب یک چرخه تقویت‌کننده متقابل عمل می‌کنند. مطالعات نشان داده‌اند که رضایت کارکنان از ارتباطات داخلی با افزایش مشارکت، حمایت سازمانی ادراک شده و ارزیابی مثبت‌تر آنان از سازمان به عنوان کارفرما همراه است (Akbari et al., 2023). همچنین، بررسی روابط میان مشارکت کارکنان، برند کارفرما و رضایت از ارتباطات داخلی نشان داده است که مشارکت کارکنان و ادراک مثبت از برند کارفرما از تعیین‌کننده‌های مهم رضایت ارتباطی به شمار می‌روند (Vercic, 2021).

ارتباطات داخلی همچنین می‌تواند بستر نوآوری و خلاقیت کارکنان را فراهم آورد. خلاقیت زمانی توسعه می‌یابد که کارکنان بتوانند ایده‌های خود را بدون نگرانی از پیامدهای منفی مطرح کنند، به اطلاعات مرتبط دسترسی داشته باشند و از سوی مدیران و همکاران بازخورد سازنده دریافت نمایند. ارتباطات باز و دوسویه، امنیت روان‌شناختی را افزایش داده و کارکنان را به پرسشگری، تبادل دانش و تجربه کردن راه‌حل‌های جدید ترغیب می‌کند. در مقابل، محیط‌های ارتباطی بسته و سلسله‌مراتبی ممکن است کارکنان را به سکوت، محافظه‌کاری و تبعیت صرف سوق دهند. شواهد پژوهشی حاکی از آن است که ارتباطات داخلی راهبردی و حمایت ارتباطی مدیران می‌تواند رفتارهای بازخوردجویی و خلاقیت کارکنان را افزایش دهد (Kim & Park, 2021). در سازمان‌های عمومی نیز دسترسی به کانال‌های ارتباطی، تبادل دانش و حمایت مدیران از گفت‌وگو، با توسعه نوآوری سازمانی مرتبط دانسته شده است (Rezaei et al., 2021).

تحولات دیجیتال نیز ماهیت ارتباطات داخلی را به طور اساسی تغییر داده است. پلتفرم‌های سازمانی، شبکه‌های اجتماعی داخلی، سامانه‌های مدیریت دانش، پیام‌رسان‌های حرفه‌ای، داشبوردهای مدیریتی و ابزارهای جلسات مجازی، محدودیت‌های زمانی و مکانی را کاهش داده‌اند و امکان ارتباط سریع میان واحدهای پراکنده را فراهم کرده‌اند. با این حال، دیجیتالی‌شدن ارتباطات صرفاً یک تغییر ابزاری نیست، بلکه مستلزم

بازنگری در سبک رهبری، فرهنگ ارتباطی و شیوه مشارکت کارکنان است. رهبری تحول‌آفرین دیجیتال می‌تواند از طریق ایجاد ارتباطات متقارن، ظرفیت نوآوری سازمان را تقویت کند؛ اما استفاده اثربخش از فناوری زمانی محقق می‌شود که مدیران زمینه گفت‌وگوی واقعی، اشتراک دانش و مشارکت کارکنان را فراهم سازند (Majumdarr et al., 2025). بنابراین، فناوری باید در خدمت تعامل انسانی و اهداف ارتباطی قرار گیرد، نه اینکه جایگزین روابط سازمانی شود.

از سوی دیگر، توسعه فناوری‌های ارتباطی می‌تواند چالش‌هایی مانند اضافه‌بار اطلاعاتی، دسترس‌پذیری دائمی، فشار پاسخ‌گویی سریع و تنیدگی فناورانه را نیز ایجاد کند. کارکنان ممکن است با حجم زیادی از پیام‌ها، کانال‌های متعدد و انتظارات مبهم درباره زمان پاسخ‌گویی مواجه شوند. در چنین شرایطی، وجود ابزارهای دیجیتال لزوماً به افزایش رضایت یا مشارکت منجر نمی‌شود و حتی ممکن است رفاه کارکنان را تضعیف کند. نتایج پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی دیجیتال می‌تواند رابطه میان برندسازی داخلی و تجربه کارکنان را تعدیل کند، اما پیامدهای آن به نحوه مدیریت تنیدگی فناورانه و حفظ رفاه کارکنان وابسته است (Raj & Goute, 2025). ازاین‌رو، طراحی معماری ارتباطات دیجیتال باید با سیاست‌هایی برای مدیریت حجم پیام، یکپارچگی کانال‌ها، تعیین حدود دسترس‌پذیری و آموزش سواد ارتباطی همراه باشد.

عامل دیگری که اثربخشی ارتباطات داخلی را تعیین می‌کند، تنوع فرهنگی و حرفه‌ای نیروی انسانی است. سازمان‌های بزرگ از کارکنانی با سن، سابقه، تخصص، زبان، ارزش‌ها و الگوهای ارتباطی متفاوت تشکیل شده‌اند. یک پیام واحد ممکن است از سوی گروه‌های مختلف به شیوه‌های متفاوتی تفسیر شود و یک کانال ارتباطی نیز برای همه کارکنان به یک اندازه مناسب نباشد. مرور مطالعات مربوط به محیط‌های کاری دارای تنوع فرهنگی نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از کیفیت ارتباطات داخلی تحت تأثیر شمول ارتباطی، حساسیت فرهنگی، اعتماد، سبک رهبری و امکان مشارکت برابر قرار دارد (Motsamai & Onyenankeya, 2025). بنابراین، سازمان باید از ترکیبی از کانال‌های رسمی و غیررسمی، حضوری و دیجیتال و ارتباطات عمودی و افقی استفاده کند تا کارکنان با نیازها و موقعیت‌های متفاوت بتوانند به اطلاعات دسترسی داشته باشند.

شفافیت ارتباطی نیز یکی از پیش‌شرط‌های مدیریت مؤثر تغییرات سازمانی است. سازمان‌ها پیوسته با اصلاح ساختارها، تغییر فناوری‌ها، بازطراحی فرایندها و تحول سیاست‌های منابع انسانی مواجه‌اند. در شرایط تغییر، ابهام و عدم اطمینان افزایش می‌یابد و کارکنان ممکن است درباره آینده شغلی، دلایل تصمیم‌ها و پیامدهای تحولات نگرانی داشته باشند. ارتباطات شفاف با ارائه اطلاعات دقیق، توضیح منطق تصمیم‌ها و فراهم کردن امکان پرسش و پاسخ، مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد. مطالعات داخلی نشان داده‌اند که شفافیت ارتباطات می‌تواند مدیریت تغییر و کیفیت روابط کارکنان را بهبود بخشد (Hasanzadeh, 2023). همچنین، بررسی تجربه سازمان‌ها در دوره بحران کرونا نشان داد که ارتباطات شفاف و مستمر، نقش مهمی در سازگاری کارکنان با تغییرات ناگهانی و حفظ اعتماد آنان به سازمان داشته است (Ashraf, 2024).

در دوره‌های بحران، ارتباطات متقارن علاوه بر کاهش ابهام، می‌تواند تجربه کارکنان و هویت‌یابی سازمانی آنان را تقویت کند. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان نگرانی‌های آنان را می‌شنود، اطلاعات مرتبط را پنهان نمی‌کند و فرصت مشارکت در حل مسائل را فراهم می‌سازد، پیوند عاطفی آنان با سازمان تقویت می‌شود. شواهد مربوط به تغییرات سازمانی ناشی از همه‌گیری نشان داده است که ارتباطات داخلی متقارن با بهبود تجربه کارکنان و افزایش همانندسازی آنان با سازمان همراه است (Sun et al., 2023). هویت‌یابی سازمانی نیز

موجب می‌شود کارکنان موفقیت یا شکست سازمان را بخشی از تجربه شخصی خود بدانند و برای تحقق اهداف جمعی تلاش بیشتری نشان دهند. این سازوکار می‌تواند توضیح دهد که چرا ارتباطات داخلی با عملکرد و رفتارهای داوطلبانه کارکنان مرتبط است (Sulaiman & Abdullah, 2019).

یکی دیگر از پیامدهای مهم ارتباطات داخلی، وفاداری کارکنان است. وفاداری صرفاً به معنای ماندن در سازمان نیست، بلکه شامل تمایل به دفاع از سازمان، توصیه آن به دیگران و حفظ همکاری در شرایط دشوار می‌شود. ارتباطات مطلوب از طریق تقویت اعتماد، عدالت، تعلق و حمایت ادراک شده، احتمال ماندگاری کارکنان را افزایش می‌دهد. تلفیق نظری مطالعات این حوزه نشان می‌دهد که کیفیت، اعتبار، تناسب و دوسویه بودن ارتباطات داخلی از عوامل مؤثر بر وفاداری کارکنان است و نبود اطلاعات معتبر یا ناهماهنگی میان گفتار و عمل مدیریت می‌تواند قصد ترک خدمت را افزایش دهد (Sinitsyna et al., 2024). در سازمان‌های تخصصی مانند صنعت نفت و گاز، حفظ نیروهای ماهر اهمیت راهبردی دارد؛ زیرا جایگزینی کارکنان باتجربه مستلزم هزینه‌های مالی، آموزشی و زمانی قابل توجهی است.

ارتباطات داخلی با فرهنگ سازمانی نیز ارتباطی دوسویه دارد. فرهنگ سازمانی تعیین می‌کند که چه نوع اطلاعاتی به اشتراک گذاشته شود، کارکنان تا چه اندازه امکان انتقاد داشته باشند و مدیران چگونه به بازخورد پاسخ دهند. در مقابل، الگوهای ارتباطی روزمره نیز ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی را بازتولید می‌کنند. ارتباطات مبتنی بر احترام، قدردانی و همدلی می‌تواند فرهنگ عاطفی مثبت ایجاد کند و کارکنان را به رفتارهای شهروندی سازمانی ترغیب نماید. یافته‌ها نشان داده‌اند که ارتباطات داخلی می‌تواند از طریق ایجاد فرهنگ عاطفی مثبت، رفتارهای داوطلبانه و مسئولانه کارکنان را تقویت کند و آثار آن حتی در تعاملات کارکنان با مشتریان نیز منعکس شود (Feiz & Ahmadi Alvar, 2021). بنابراین، فرهنگ سازمانی نه تنها یکی از زمینه‌های ارتباطات داخلی، بلکه یکی از مهم‌ترین پیامدهای آن نیز محسوب می‌شود.

ارتباطات داخلی همچنین با مدیریت تعارض و رضایت کارکنان ارتباط دارد. در سازمان‌هایی که اطلاعات ناقص است یا مسئولیت‌ها به روشنی تعریف نشده‌اند، سوءبرداشت و تعارض میان افراد و واحدها افزایش می‌یابد. ارتباطات روشن، مذاکره، بازخورد و توضیح انتظارات می‌تواند تعارض‌های مخرب را کاهش دهد و تعارض‌های سازنده را به فرصتی برای یادگیری تبدیل کند. نتایج مطالعات نشان داده‌اند که هماهنگی میان مدیریت تعارض و ارتباطات داخلی می‌تواند رضایت کارکنان را بهبود بخشد، به‌ویژه در محیط‌هایی که فعالیت‌ها به همکاری میان تخصص‌های متفاوت وابسته‌اند (Ginting et al., 2024). این موضوع در صنایع نفت و گاز که انجام مأموریت‌ها مستلزم همکاری مستمر واحدهای فنی، عملیاتی، ایمنی، منابع انسانی و مدیریتی است، اهمیت ویژه‌ای دارد.

در کنار مشارکت کارکنان، برندسازی کارفرما نیز یکی از مفاهیم کلیدی مرتبط با ارتباطات داخلی است. برند کارفرما مجموعه ادراکات کارکنان فعلی و بالقوه درباره سازمان به عنوان محل کار است و از عواملی مانند فرهنگ، اعتبار، فرصت رشد، عدالت، امنیت، روابط مدیریتی و تجربه روزمره کارکنان تأثیر می‌پذیرد. اگرچه برندسازی کارفرما در ابتدا بیشتر به عنوان ابزاری برای جذب استعدادها مطرح شد، رویکردهای جدید بر حفظ کارکنان، تقویت تعلق و تبدیل آنان به حامیان سازمان تأکید دارند. ارتباطات داخلی در این فرایند نقش محوری ایفا می‌کند؛ زیرا ارزش پیشنهادی کارفرما از طریق پیام‌ها، رفتار مدیران و تجربه تعاملات روزانه برای کارکنان معنا پیدا می‌کند. بررسی آثار ارتباطات داخلی بر مدیریت منابع انسانی نشان داده است که هماهنگی پیام‌های سازمانی با تجربه واقعی کارکنان، اعتبار برند کارفرما را افزایش می‌دهد (Fernandes et al., 2023).

برندسازی کارفرما تنها با تبلیغات بیرونی یا انتشار پیام‌های جذاب شکل نمی‌گیرد. چنانچه تصویر ارائه‌شده از سازمان با تجربه کارکنان ناسازگار باشد، اعتماد آنان کاهش می‌یابد و پیام‌های برند فاقد اعتبار می‌شود. در مقابل، زمانی که کارکنان فرهنگ مثبت، حمایت مدیریتی، فرصت یادگیری و ارتباطات صادقانه را تجربه کنند، ارزش‌های برند را درونی کرده و در تعامل با متقاضیان شغل و جامعه بازتاب می‌دهند. از این رو، کارکنان مهم‌ترین سفیران برند کارفرما به شمار می‌روند. ارتباطات داخلی رضایت‌بخش، مشارکت کارکنان و حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند به صورت هم‌زمان ارزیابی کارکنان از برند کارفرما را ارتقا دهند (Akbari et al., 2023; Vercic, 2021). این مسئله برای شرکت‌های نفت و گاز که برای جذب و نگهداشت نیروهای متخصص با سایر سازمان‌ها رقابت می‌کنند، اهمیت مضاعفی دارد.

مفهوم بازاریابی داخلی نیز با ارتباطات داخلی و برندسازی کارفرما پیوند نزدیکی دارد. در بازاریابی داخلی، کارکنان به عنوان مشتریان درونی سازمان تلقی می‌شوند و سازمان می‌کوشد از طریق آموزش، توانمندسازی، ارتباطات و حمایت مدیریتی، آنان را برای ارائه عملکرد مطلوب آماده سازد. طراحی بازاریابی داخلی با رویکرد کارآفرینانه می‌تواند نوآوری، انعطاف‌پذیری و مشارکت کارکنان را افزایش دهد و سازمان را در برابر تغییرات محیطی توانمندتر سازد (Karimi Zand & Tayebi, 2023). همچنین، شناسایی ابعاد بازاریابی داخلی نشان داده است که ارتباطات، توسعه کارکنان، نظام پاداش و حمایت مدیریت از عوامل مهم در شکل‌گیری رفتار مشتری‌مدارانه کارکنان اند (Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023). بنابراین، ارتباطات داخلی می‌تواند نقطه اتصال میان مدیریت منابع انسانی، بازاریابی داخلی و برندسازی کارفرما باشد.

با وجود اهمیت گسترده ارتباطات داخلی، بسیاری از سازمان‌ها همچنان آن را به اطلاع‌رسانی رسمی، انتشار خبرنامه یا ارسال پیام‌های مدیریتی محدود می‌کنند. این رویکرد، وابستگی متقابل میان ارتباطات، فرهنگ، رهبری، مشارکت و برند کارفرما را نادیده می‌گیرد. پژوهش‌های موجود عمدتاً بر بررسی رابطه خطی میان دو یا چند متغیر تمرکز کرده‌اند؛ برای مثال، تأثیر ارتباطات داخلی بر عملکرد، خلاقیت، رضایت، هویت‌یابی یا برند کارفرما به صورت جداگانه بررسی شده است. درحالی‌که در محیط واقعی سازمان، این مؤلفه‌ها شبکه‌ای از روابط متقابل را تشکیل می‌دهند و هر عامل می‌تواند هم‌زمان بر سایر عوامل اثر بگذارد یا از آنها اثر بپذیرد. از این رو، شناسایی صرف مؤلفه‌های مهم کافی نیست و لازم است مشخص شود کدام مؤلفه‌ها نقش پیشران علی، کدام یک نقش واسطه و کدام عوامل نقش وابسته و پیامدی دارند.

این خلأ در سازمان‌های نفت و گاز برجسته‌تر است؛ زیرا بیشتر مطالعات ارتباطات داخلی در سازمان‌های خدماتی، آموزشی، دولتی یا صنایع خلاق انجام شده‌اند و ویژگی‌های محیط‌های عملیاتی، پریسک و جغرافیایی پراکنده کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. شرکت نفت و گاز پارس جنوبی به دلیل گستردگی ساختار، تنوع تخصص‌های شغلی، فاصله واحدهای عملیاتی از ستاد، الزامات ایمنی و اهمیت راهبردی فعالیت‌ها، به الگویی نیاز دارد که ارتباطات داخلی را در پیوند با مشارکت کارکنان و برندسازی کارفرما تحلیل کند. چنین الگویی باید علاوه بر اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، روابط علی و نقاط اهرمی شبکه را مشخص سازد تا مدیران بتوانند منابع و مداخلات خود را بر عواملی متمرکز کنند که بیشترین آثار زنجیره‌ای را بر کل نظام ارتباطی دارند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی، تبیین و اولویت‌بندی پیشران‌های علی و اولویت‌های راهبردی ارتباطات داخلی مبتنی بر مشارکت کارکنان و برندسازی کارفرما در شرکت نفت و گاز پارس جنوبی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای است؛ زیرا علاوه بر تبیین نظری روابط میان مؤلفه‌ها، در پی ارائه اولویت‌های اجرایی برای بهبود ارتباطات داخلی در یک سازمان عملیاتی است. از نظر روش‌شناسی، پژوهش در زمره طرح‌های آمیخته اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه پژوهش شامل کارکنان، مدیران میانی و مدیران عالی شرکت نفت و گاز پارس جنوبی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و قضاوتی و با استفاده از منطق گلوله‌برفی انجام شد. معیار ورود خبرگان شامل سابقه کاری بالا، آشنایی با ساختار عملیاتی صنعت نفت و گاز، تجربه مدیریتی یا تخصصی و تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بود. در بخش کمی، پرسشنامه مقایسات زوجی در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان قرار گرفت و داده‌ها برای وزن‌دهی و تحلیل روابط متقابل شاخص‌ها استفاده شد.

برای تحلیل کمی، ابتدا از تحلیل شبکه‌ای فازی استفاده شد تا وزن نسبی مؤلفه‌های هر بُعد تعیین شود. استفاده از اعداد فازی مثلثی به این دلیل مناسب است که قضاوت خبرگان در موضوعات انسانی و سازمانی اغلب دقیق و قطعی نیست و بهتر است عدم قطعیت قضاوت‌ها در محاسبات لحاظ شود. سپس با روش DEMATEL، ساختار روابط علی و میزان اثرگذاری و اثرپذیری مؤلفه‌ها محاسبه شد. در نهایت، از منطق DANP برای پیوند دادن روابط اثرگذاری DEMATEL با وزن‌دهی شبکه‌ای ANP استفاده شد؛ زیرا در مسائل سازمانی، فرض استقلال کامل میان شاخص‌ها واقع‌بینانه نیست و بسیاری از مؤلفه‌ها با یکدیگر رابطه بازخوردی دارند.

برای تحلیل کمی، ابتدا اوزان نسبی مؤلفه‌ها با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی محاسبه شد. فازی‌سازی قضاوت‌ها به این دلیل انجام گرفت که قضاوت خبرگان در مقایسات زوجی معمولاً قطعی و دقیق نیست و می‌تواند با ابهام همراه باشد. سپس با استفاده از تکنیک دیمتل، اثرگذاری و اثرپذیری مؤلفه‌ها محاسبه گردید. در این تکنیک، بردار $R+C$ بیانگر میزان تعامل کلی هر عامل با سایر عوامل و بردار $R-C$ بیانگر اثرگذاری خالص یا اثرپذیری خالص عامل در شبکه است. مقدار مثبت $R-C$ نشان‌دهنده نقش پیشران و مقدار منفی نشان‌دهنده نقش وابسته یا پیامدی است. در ارزیابی سازگاری قضاوت‌ها، نرخ سازگاری برای سه بُعد اصلی پژوهش کمتر از حد ملاک ۰.۱ به دست آمد. بنابراین، مقایسات زوجی خبرگان از نظر روش‌شناختی قابل قبول بوده و از اوزان فازی استخراج‌شده برای تحلیل و تفسیر مدل استفاده شد.

جدول ۱. ویژگی‌های توصیفی پاسخ‌دهندگان و خبرگان پژوهش

سطوح	فراوانی	درصد
مرد	۱۶	۸۰
زن	۴	۲۰
کل	۲۰	۱۰۰
گروه‌های سنی	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰-۲۹	۰	۰
۳۰-۳۹	۳	۱۵
۴۰-۴۹	۹	۴۵
۵۰ به بالا	۸	۴۰
کل	۲۰	۱۰۰
سطوح مدرک	فراوانی	درصد
لیسانس	۰	۰
فوق لیسانس	۱۱	۵۵
دکتری	۹	۴۵
کل	۲۰	۱۰۰

توسعه فردی و تحول سازمانی

با توجه به جدول فوق، می‌توان عنوان نمود که (۱۶ نفر) یعنی ۸۰ درصد از پاسخ دهندگان «مرد» و (۴ نفر) یعنی ۲۰ درصد «زن» می‌باشند. در بررسی سن نمونه مورد بررسی مشخص گردید که تعداد ۳ نفر (۱۵٪) بین ۳۰ تا ۳۹ سال سن، تعداد ۹ نفر (۴۵٪) از افراد بین ۴۰ تا ۴۹ سال سن و در آخر ۸ نفر (۴۰٪) بیشتر از ۵۰ سال سن دارند. از نمونه مورد بررسی تعداد ۱۱ نفر (۵۵٪) دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۹ نفر (۴۵ درصد) دارای تحصیلات دکتری می‌باشند.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش پس از کنترل سازگاری قضاوت‌های خبرگان ارائه شدند. بر این اساس، علاوه بر جدول شاخص‌های سازگاری، یافته‌ها در چهار بخش اصلی شامل شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها، اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان، اولویت‌بندی مؤلفه‌های برندسازی کارفرما، اولویت‌بندی مؤلفه‌های ارتباطات داخلی و تحلیل پیشران‌ها و وابسته‌ها بر اساس دیمتل تنظیم شده است. با توجه به ادبیات تحقیق و نیز خروجی مصاحبه‌های تحقیق ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۲. مضامین پایه و سازماندهنده مدل شناسایی و تبیین پیشران‌های علی و اولویت‌های راهبردی ارتباطات داخلی مبتنی بر مشارکت کارکنان

و برندسازی کارفرما مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس جنوبی

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهنده	مضامین پایه
پیشران‌های علی ارتباطات داخلی مبتنی بر مشارکت کارکنان و برندسازی کارفرما	مشارکت کارکنان	رهبری و مدیریت
		فرهنگ سازمانی
		فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی
		تعادل کار و زندگی
		پاداش و قدردانی
		محیط کاری و شرایط کاری
		ارتباطات و بازخورد
		هدف و معنای کار
		ارزش پیشنهادی کارفرما
		ترویج فرهنگ قوی و مثبت
برندسازی کارفرما	برندسازی کارفرما	شهرت و اعتبار شرکت
		تجربه کارکنان
		تعادل کاری
		فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی
		ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی
		رهبری و مدیریت سازمانی
		مسئولیت اجتماعی و پایداری
		نوآوری و تکنولوژی
		تنوع و شمول
		شفافیت
ارتباطات داخلی	ارتباطات داخلی	کانالهای ارتباطی متنوع
		بازخورد و مشارکت
		رهبری و مدیریت ارتباطات
		تعاملات میان فردی

Personal Development and Organizational Transformation

فرهنگ ارتباطی
دسترسی به اطلاعات
تراز بودن ارتباطات با اهداف سازمان
فناوری و ابزارهای دیجیتال
توانمند سازی کارکنان از طریق ارتباطات

در مرحله وزندهی، نرخ سازگاری قضاوت‌ها برای مشارکت کارکنان ۰.۰۴۰۹، برای برندسازی کارفرما ۰.۰۴۸۱ و برای ارتباطات داخلی ۰.۰۳۱۹ گزارش شد که همگی کمتر از حد آستانه ۰.۱۰ هستند؛ بنابراین، قضاوت‌های خبرگان از سازگاری قابل قبول برخوردار بود. نتایج نشان داد که اولویت‌ها در هر بُعد به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. مهم‌ترین مؤلفه‌های هر بُعد بر اساس وزن دیفازی شده

بُعد	مؤلفه	وزن	رتبه
مشارکت کارکنان	فرهنگ سازمانی	۰.۱۹۰۱۷۹	۱
مشارکت کارکنان	رهبری و مدیریت	۰.۱۵۷۰۱۹	۲
مشارکت کارکنان	ارتباطات و بازخورد	۰.۱۴۰۱۲۷	۳
مشارکت کارکنان	فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی	۰.۱۳۶۷۴۸	۴
مشارکت کارکنان	هدف و معنای کار	۰.۱۲۰۷۸۱	۵
برندسازی کارفرما	ترویج فرهنگ قوی و مثبت	۰.۱۵۳۵۳۶	۱
برندسازی کارفرما	شهرت و اعتبار شرکت	۰.۱۳۵۸۶۰	۲
برندسازی کارفرما	ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی	۰.۱۱۳۰۹۴	۳
برندسازی کارفرما	مسئولیت اجتماعی و پایداری	۰.۱۰۸۱۴۹	۴
برندسازی کارفرما	ارزش پیشنهادی کارفرما	۰.۱۰۱۱۹۶	۵
ارتباطات داخلی	تعاملات میان‌فردی	۰.۱۷۳۴۷۰	۱
ارتباطات داخلی	فرهنگ ارتباطی	۰.۱۶۵۷۹۲	۲
ارتباطات داخلی	فناوری و ابزارهای دیجیتال	۰.۱۴۷۲۱۴	۳
ارتباطات داخلی	دسترسی به اطلاعات	۰.۱۳۰۲۰۸	۴
ارتباطات داخلی	رهبری و مدیریت ارتباطات	۰.۱۲۶۷۵۸	۵

بر اساس نتایج جدول ۳، در بُعد مشارکت کارکنان، فرهنگ سازمانی و رهبری و مدیریت بیشترین وزن را دارند. همچنین نتایج تحلیل شبکه‌ای فازی در بُعد مشارکت کارکنان نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی با وزن ۰.۱۹۰ مهم‌ترین مؤلفه است. این یافته نشان می‌دهد مشارکت کارکنان در شرکت مورد مطالعه بیش از هر چیز به زمینه فرهنگی سازمان وابسته است؛ یعنی کارکنان زمانی بیشتر در ارتباطات و فعالیت‌های سازمانی مشارکت می‌کنند که فرهنگ سازمانی، مشارکت، اعتماد، بازخورد و همکاری را پشتیبانی کند. رهبری و مدیریت با وزن ۰.۱۵۷ در رتبه دوم و ارتباطات و بازخورد با وزن ۰.۱۴۰ در رتبه سوم قرار گرفته‌اند. بنابراین، مشارکت کارکنان در این سازمان نه تنها متأثر از سیاست‌های رسمی منابع انسانی است، بلکه به کیفیت تعامل مدیران، میزان شنیده‌شدن کارکنان و چرخه بازخورد بستگی دارد.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۴. اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان بر اساس ANP فازی

رتبه	وزن دیفازی شده	مؤلفه مشارکت کارکنان
۱	۰.۱۹۰	فرهنگ سازمانی
۲	۰.۱۵۷	رهبری و مدیریت
۳	۰.۱۴۰	ارتباطات و بازخورد
۴	۰.۱۳۷	فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی
۵	۰.۱۲۱	هدف و معنای کار
۶	۰.۱۲۰	محیط کاری و شرایط کاری
۷	۰.۰۸۵	تعالادل کار و زندگی
۸	۰.۰۴۸	پاداش و قدردانی

در بُعد برندسازی کارفرما، ترویج فرهنگ قوی و مثبت با وزن ۰.۱۵۴ در رتبه نخست قرار دارد. این نتیجه نشان می‌دهد برند کارفرما در سازمان مورد مطالعه، پیش از آنکه از تبلیغات بیرونی یا تصویر عمومی سازمان تغذیه کند، از تجربه فرهنگی کارکنان و ادراک آنان از فضای درونی سازمان نیرو می‌گیرد. شهرت و اعتبار شرکت با وزن ۰.۱۳۶ و ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی با وزن ۰.۱۱۳ در رتبه‌های بعدی هستند. بنابراین، اعتبار بیرونی شرکت زمانی به تقویت برند کارفرما منجر می‌شود که با ارتباطات داخلی و تجربه واقعی کارکنان همسو باشد.

جدول ۵. اولویت‌بندی مؤلفه‌های برندسازی کارفرما بر اساس ANP فازی

رتبه	وزن دیفازی شده	مؤلفه برندسازی کارفرما
۱	۰.۱۵۴	ترویج فرهنگ قوی و مثبت
۲	۰.۱۳۶	شهرت و اعتبار شرکت
۳	۰.۱۱۳	ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی
۴	۰.۱۰۸	مسئولیت اجتماعی و پایداری
۵	۰.۱۰۱	ارزش پیشنهادی کارفرما
۶	۰.۰۸۹	نوآوری و تکنولوژی
۷	۰.۰۸۴	تنوع و شمول
۸	۰.۰۶۱	تعالادل کاری
۹	۰.۰۵۸	تجربه کارکنان
۱۰	۰.۰۵۱	رهبری و مدیریت سازمانی
۱۱	۰.۰۴۶	فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی

در بُعد ارتباطات داخلی، تعاملات میان‌فردی با وزن ۰.۱۷۳ بالاترین اولویت را دارد. همچنین فرهنگ ارتباطی با وزن ۰.۱۶۶ در رتبه دوم و فناوری و ابزارهای دیجیتال با وزن ۰.۱۴۷ در رتبه سوم قرار گرفته‌اند. بنابراین، ارتباطات داخلی اثربخش در شرکت مورد مطالعه ماهیتی اجتماعی - فناورانه دارد: از یک طرف به کیفیت تعامل انسانی وابسته است و از طرف دیگر به زیرساخت دیجیتال و دسترسی به اطلاعات نیاز دارد.

جدول ۶. اولویت‌بندی مؤلفه‌های ارتباطات داخلی بر اساس ANP فازی

رتبه	وزن دیفازی شده	مؤلفه ارتباطات داخلی
۱	۰.۱۷۳	تعاملات میان‌فردی
۲	۰.۱۶۶	فرهنگ ارتباطی
۳	۰.۱۴۷	فناوری و ابزارهای دیجیتال
۴	۰.۱۳۰	دسترسی به اطلاعات
۵	۰.۱۲۷	رهبری و مدیریت ارتباطات
۶	۰.۱۱۸	تراز بودن ارتباطات با اهداف سازمان
۷	۰.۰۷۸	بازخورد و مشارکت
۸	۰.۰۳۸	کانال‌های ارتباطی متنوع
۹	۰.۰۲۲	شفافیت
۱۰	۰.۰۲۱	توانمندسازی کارکنان از طریق ارتباطات

در روش DEMATEL، شاخص $R+C$ بیانگر میزان تعامل یا مرکزیت هر مؤلفه در شبکه و شاخص $R-C$ بیانگر اثرگذاری خالص مؤلفه بر سایر مؤلفه‌هاست. مقدار مثبت $R-C$ نشان‌دهنده قرارگرفتن مؤلفه در گروه علی و مقدار منفی نشان‌دهنده قرارگرفتن در گروه اثرپذیر است. نتایج اصلی در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار و اثرپذیر بر اساس $R-C$

مؤلفه	$R-C$	گروه
فناوری و ابزارهای دیجیتال	۰.۲۴۴	اثرگذار
تعاملات میان‌فردی	۰.۲۱۰	اثرگذار
رهبری و مدیریت ارتباطات	۰.۱۸۵	اثرگذار
فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی	۰.۱۴۹	اثرگذار
ترویج فرهنگ قوی و مثبت	۰.۱۳۲	اثرگذار
تنوع و شمول	۰.۱۳۱	اثرگذار
ارزش پیشنهادی کارفرما	۰.۱۲۱	اثرگذار
مسئولیت اجتماعی و پایداری	۰.۱۰۸	اثرگذار
تجربه کارکنان	۰.۰۸۸	اثرگذار
رهبری و مدیریت	۰.۵۹۴-	اثرپذیر
ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی	۰.۳۰۳-	اثرپذیر
نوآوری و تکنولوژی	۰.۲۸۶-	اثرپذیر
تعادل کاری	۰.۱۶۷-	اثرپذیر
فرهنگ سازمانی	۰.۰۸۹-	اثرپذیر

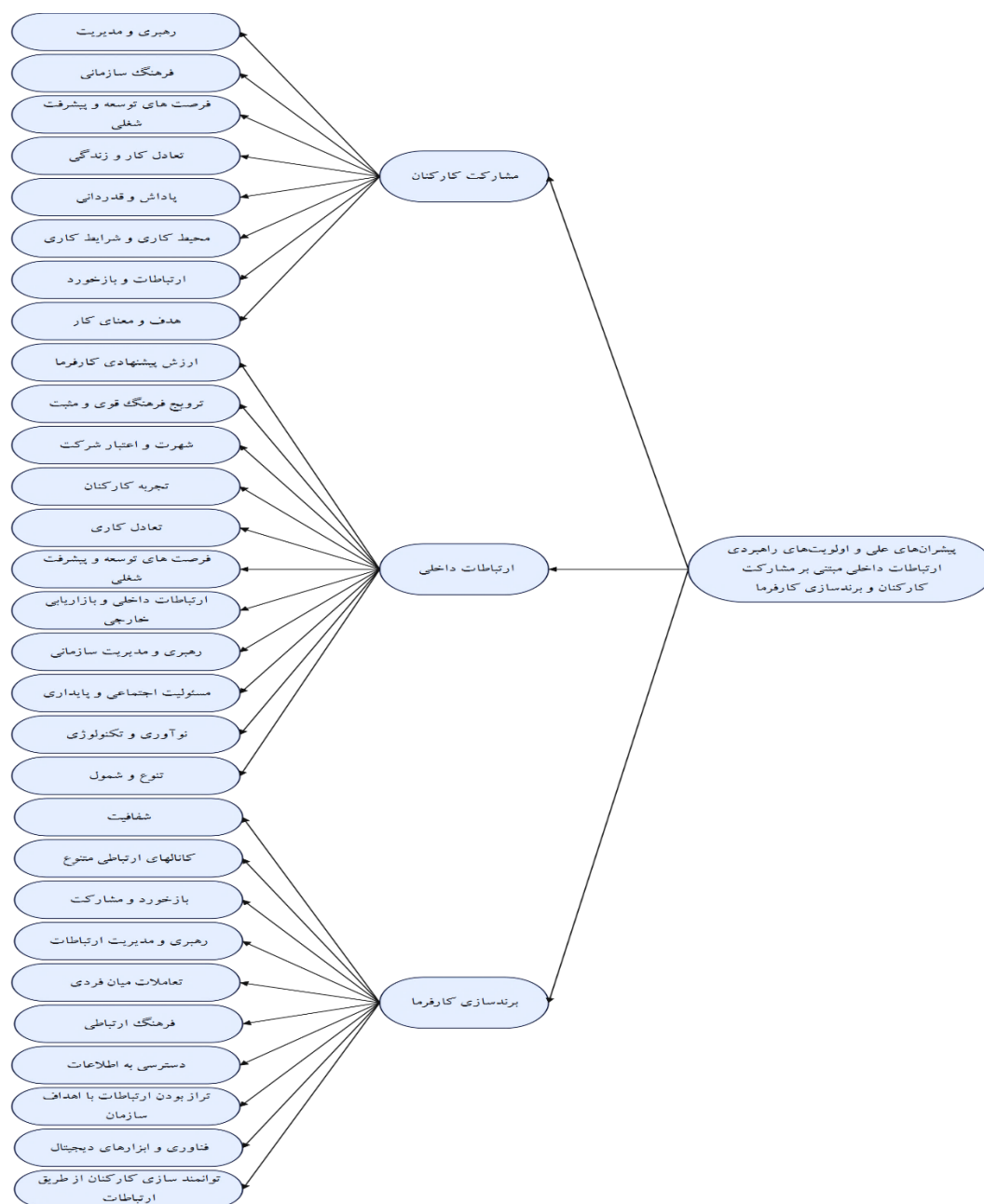
نتایج DEMATEL نشان می‌دهد که فناوری و ابزارهای دیجیتال، تعاملات میان‌فردی و رهبری و مدیریت ارتباطات، نقاط اهرمی شبکه هستند. به بیان دیگر، اگر سازمان بخواهد ارتباطات داخلی را به صورت پایدار بهبود دهد، تمرکز بر ایجاد سامانه‌های دیجیتال بازخورد، جلسات ارتباطی ساختاریافته، کانال‌های دوطرفه و توانمندسازی مدیران در ارتباطات می‌تواند آثار زنجیره‌ای بر مشارکت کارکنان و برند کارفرما داشته باشد. از سوی دیگر، برخی مؤلفه‌ها مانند رهبری و مدیریت و ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی، اثرپذیری بیشتری نشان داده‌اند؛ یعنی کیفیت آنها تا حد زیادی به وضعیت سایر مؤلفه‌ها وابسته است و بدون اصلاح عوامل علی، بهبود مستقیم آنها دشوار خواهد بود.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۸. رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس اثرگذاری خالص دیمتل

مؤلفه	R-C / اثرگذاری خالص	تفسیر راهبردی
فناوری و ابزارهای دیجیتال	۰.۲۴۴	پیشران بسیار قوی
تعاملات میان فردی	۰.۲۱۰	پیشران بسیار قوی
رهبری و مدیریت ارتباطات	۰.۱۸۵	پیشران قوی
فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی	۰.۱۴۹	پیشران قوی
ترویج فرهنگ قوی و مثبت	۰.۱۳۲	پیشران برند کارفرما
تنوع و شمول	۰.۱۳۱	پیشران برند کارفرما
ارزش پیشنهادی کارفرما	۰.۱۲۱	پیشران برند کارفرما
مسئولیت اجتماعی و پایداری	۰.۱۰۸	پیشران مشروعیت سازمانی
تجربه کارکنان	۰.۰۸۸	پیشران میانی
پاداش و قدردانی	۰.۰۷۰	پیشران انگیزشی
توانمندسازی کارکنان از طریق ارتباطات	۰.۰۶۲	پیشران ارتباطی
دسترسی به اطلاعات	۰.۰۶۰	پیشران اطلاعاتی
تعادل کار و زندگی	۰.۰۵۹	پیشران رفاهی
ارتباطات و بازخورد	۰.۰۵۵	پیشران مشارکتی
بازخورد و مشارکت	۰.۰۴۸	پیشران مشارکتی
هدف و معنای کار	۰.۰۳۰	پیشران ضعیف اما مثبت
رهبری و مدیریت سازمانی	۰.۰۲۸	پیشران ضعیف اما مثبت
فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی	۰.۰۲۸	پیشران ضعیف اما مثبت
شفافیت	۰.۰۱۰-	وابسته/پیامدی
شهرت و اعتبار شرکت	۰.۰۳۰-	وابسته/پیامدی
محیط کاری و شرایط کاری	۰.۰۵۷-	وابسته/پیامدی
تراز بودن ارتباطات با اهداف سازمان	۰.۰۷۵-	وابسته/پیامدی
کانال‌های ارتباطی متنوع	۰.۰۷۶-	وابسته/پیامدی
فرهنگ ارتباطی	۰.۰۷۶-	وابسته/پیامدی
فرهنگ سازمانی	۰.۰۸۹-	وابسته/پیامدی
تعادل کاری	۰.۱۶۷-	وابسته نسبتاً قوی
نوآوری و تکنولوژی	۰.۲۸۶-	وابسته قوی
ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی	۰.۳۰۳-	وابسته قوی
رهبری و مدیریت	۰.۵۹۴-	وابسته بسیار قوی

نتایج دیمتل نشان می‌دهد فناوری و ابزارهای دیجیتال با اثرگذاری خالص ۰.۲۴۴ مهم‌ترین پیشران شبکه است. پس از آن، تعاملات میان فردی با ۰.۲۱۰ و رهبری و مدیریت ارتباطات با ۰.۱۸۵ قرار دارند. این سه مؤلفه، هسته اهرمی مدل پیشنهادی را تشکیل می‌دهند. نکته مهم آن است که برخی مؤلفه‌ها از نظر وزن محلی در ANP اهمیت بالایی دارند، اما در دیمتل نقش وابسته نشان می‌دهند. برای نمونه، رهبری و مدیریت در بُعد مشارکت کارکنان وزن بالایی دارد، اما در شبکه اثرگذاری خالص منفی نشان می‌دهد؛ این امر می‌تواند به این معنا باشد که کیفیت رهبری، خود تحت تأثیر زیرساخت ارتباطی، فرهنگ تعامل و سازوکار بازخورد قرار دارد. بنابراین، بهبود رهبری تنها با آموزش فردی مدیران حاصل نمی‌شود و باید با اصلاح معماری ارتباطی سازمان همراه گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشران‌های علی و اولویت‌های راهبردی ارتباطات داخلی مبتنی بر مشارکت کارکنان و برندسازی کارفرما در شرکت نفت و گاز پارس جنوبی انجام شد. نتایج تحلیل شبکه‌ای فازی نشان داد که در بعد مشارکت کارکنان، فرهنگ سازمانی با وزن ۰.۱۹۰، رهبری و مدیریت با وزن ۰.۱۵۷ و ارتباطات و بازخورد با وزن ۰.۱۴۰، به‌ترتیب بیشترین اهمیت را دارند. در بعد برندسازی کارفرما نیز ترویج فرهنگ قوی و مثبت با وزن ۰.۱۵۴، شهرت و اعتبار شرکت با وزن ۰.۱۳۶ و ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی با وزن ۰.۱۱۳ در رتبه‌های نخست قرار گرفتند. در بعد ارتباطات داخلی، تعاملات میان‌فردی با وزن ۰.۱۷۳، فرهنگ ارتباطی با وزن ۰.۱۶۶ و فناوری و ابزارهای دیجیتال با وزن ۰.۱۴۷، مهم‌ترین مؤلفه‌ها بودند. افزون بر این، نتایج دیمتل نشان داد فناوری و ابزارهای دیجیتال با اثرگذاری خالص

۰.۲۴۴، تعاملات میان فردی با اثرگذاری ۰.۲۱۰ و رهبری و مدیریت ارتباطات با اثرگذاری ۰.۱۸۵، مهم‌ترین پیشران‌های علی شبکه‌اند؛ در مقابل، رهبری و مدیریت در بعد مشارکت کارکنان، ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی، نوآوری و فناوری و تعادل کاری در گروه عوامل اثرپذیر قرار گرفتند. این نتایج نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی در شرکت نفت و گاز پارس جنوبی، حاصل تعامل میان زیرساخت‌های فناورانه، روابط انسانی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و تجربه کارکنان است و نمی‌توان آن را صرفاً به انتقال رسمی اطلاعات تقلیل داد. نخستین یافته پژوهش، قرارگرفتن فرهنگ سازمانی در رتبه نخست مؤلفه‌های مشارکت کارکنان بود. این نتیجه نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان بیش از آنکه محصول برنامه‌های مقطعی، پاداش‌های مادی یا بخشنامه‌های مدیریتی باشد، به هنجارها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری تثبیت‌شده در سازمان وابسته است. در فرهنگی که اعتماد، همکاری، شنیدن صدای کارکنان، یادگیری از اشتباهات و تبادل آزاد اطلاعات حمایت می‌شود، کارکنان تمایل بیشتری به اظهارنظر، ارائه پیشنهاد و مشارکت در حل مسائل نشان می‌دهند. در مقابل، در فرهنگی که ارتباطات عمدتاً یک‌سویه، سلسله‌مراتبی و مبتنی بر کنترل است، حتی وجود کانال‌های رسمی مشارکت نیز لزوماً به درگیری فعال کارکنان منجر نمی‌شود. این تفسیر با دیدگاه من همسو است که ارتباطات داخلی را یکی از سازوکارهای اساسی ایجاد مشارکت، اعتماد و پیوند روان‌شناختی کارکنان با سازمان معرفی می‌کند (Men, 2020). همچنین، نتایج فیض و احمدی‌الوار نشان می‌دهد ارتباطات داخلی می‌تواند با ایجاد فرهنگ عاطفی مثبت، رفتارهای داوطلبانه و شهروندی کارکنان را تقویت کند (Feiz & Ahmadi Alvar, 2021).

قرارگرفتن رهبری و مدیریت در رتبه دوم بعد مشارکت کارکنان نیز بیانگر آن است که مدیران، به‌ویژه مدیران میانی و سرپرستان، مهم‌ترین واسطه میان سیاست‌های کلان سازمان و تجربه روزمره کارکنان محسوب می‌شوند. کارکنان بخش قابل‌توجهی از ادراک خود درباره عدالت، حمایت سازمانی، ارزشمندی و امکان مشارکت را از نحوه رفتار و ارتباط مدیر مستقیم خود شکل می‌دهند. مدیری که اهداف را به‌روشنی تبیین می‌کند، به پرسش‌ها پاسخ می‌دهد، بازخورد سازنده ارائه می‌دهد و دیدگاه‌های کارکنان را در تصمیم‌ها لحاظ می‌کند، زمینه مشارکت شناختی و عاطفی آنان را فراهم می‌سازد. این یافته با نتایج مایوودا و اوشیونبو همخوان است که ارتباطات داخلی را عاملی مؤثر در مشارکت و عملکرد کارکنان سازمان‌های دارای ساختار رسمی و مأموریت‌محور معرفی کردند (Maiwada & Oshionebo, 2024). همچنین، مطالعات پیشین نشان داده‌اند که ارتباطات مناسب و حمایت مدیریتی، از طریق تقویت تعهد سازمانی، به بهبود عملکرد کارکنان منجر می‌شود (Nageswara & Sahu, 2017; Wiwin et al., 2020).

اهمیت بالای ارتباطات و بازخورد در بعد مشارکت کارکنان نشان می‌دهد که مشارکت بدون وجود چرخه بازخورد واقعی شکل نمی‌گیرد. کارکنان زمانی به ارائه نظر و پیشنهاد ادامه می‌دهند که احساس کنند پیام آنان دریافت، بررسی و پاسخ داده می‌شود. اگر سازمان تنها از کارکنان اطلاعات دریافت کند اما نتایج بررسی یا دلایل پذیرش و رد پیشنهادها را اعلام نکند، مشارکت به‌تدریج به رفتاری تشریفاتی تبدیل خواهد شد. ارتباطات متقارن، برخلاف ارتباطات یک‌سویه، بر گفت‌وگو، شنیدن، پاسخ‌گویی و امکان اثرگذاری کارکنان تأکید دارد. ازاین‌رو، نتیجه حاضر با چارچوب ارتباطات داخلی متقارن همسو است که کیفیت رابطه مدیریت و کارکنان را در گرو تبادل دوسویه و پذیرش متقابل دیدگاه‌ها می‌داند (Men & Bowen, 2021). یافته‌های آنگادوی و همکاران نیز در یک شرکت فعال در صنعت انرژی نشان داد مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ارتباطات داخلی زمانی افزایش می‌یابد که فرصت حضور، اظهارنظر و تعامل آنان در فرایند ارتباطی فراهم شود (Anggadewi et al., 2024).

در بعد برندسازی کارفرما، ترویج فرهنگ قوی و مثبت بالاترین وزن را به دست آورد. این نتیجه نشان می‌دهد که برند کارفرما پیش از آنکه در تبلیغات استخدامی، شبکه‌های اجتماعی یا پیام‌های بیرونی نمود یابد، در تجربه درونی کارکنان شکل می‌گیرد. کارکنان بر مبنای کیفیت روابط، شیوه مدیریت، فرصت رشد، عدالت، احترام و امنیت روان‌شناختی درباره سازمان به‌عنوان کارفرما قضاوت می‌کنند. اگر تصویر بیرونی سازمان با تجربه واقعی کارکنان ناسازگار باشد، پیام‌های برند کارفرما اعتبار خود را از دست می‌دهد. بنابراین، ترویج فرهنگ مثبت باید در رفتار مدیران، سیاست‌های منابع انسانی، شیوه حل تعارض و سازوکارهای ارتباطی قابل‌مشاهده باشد. این یافته با نتایج فرناندز و همکاران سازگار است که ارتباطات داخلی را عامل پیونددهنده مدیریت منابع انسانی و برندسازی کارفرما دانسته و بر هماهنگی تجربه کارکنان با وعده‌های سازمان تأکید کرده‌اند (Fernandes et al., 2023).

قرارگرفتن شهرت و اعتبار شرکت در رتبه دوم برندسازی کارفرما نیز نشان می‌دهد که کارکنان، جذابیت سازمان را نه تنها بر اساس شرایط شغلی شخصی، بلکه با توجه به موقعیت اجتماعی، عملکرد حرفه‌ای و اعتبار عمومی آن ارزیابی می‌کنند. در صنعت نفت و گاز، اشتغال در یک شرکت معتبر می‌تواند برای کارکنان منبعی از هویت حرفه‌ای و منزلت اجتماعی باشد. با این حال، یافته‌های دیمتل نشان داد شهرت و اعتبار بیشتر ماهیتی پیامدی دارد؛ به این معنا که اعتبار پایدار سازمان از بهبود فرهنگ، تجربه کارکنان، ارتباطات و مسئولیت‌پذیری حاصل می‌شود و صرفاً با فعالیت‌های تبلیغاتی ایجاد نمی‌گردد. این تفسیر با نتیجه ورچیچ همخوان است که مشارکت کارکنان و برند کارفرما را از عوامل مؤثر بر رضایت از ارتباطات داخلی معرفی کرده است (Vercic, 2021). همچنین، اکبری و همکاران نشان دادند رضایت از ارتباطات داخلی با مشارکت کارکنان، حمایت سازمانی ادراک‌شده و ارزیابی مثبت از برند کارفرما ارتباط دارد (Akbari et al., 2023).

اهمیت ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی در برندسازی کارفرما نشان‌دهنده ضرورت هماهنگی پیام‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. کارکنان باید پیش از مخاطبان بیرونی، از ارزش‌ها، تغییرات، دستاوردها و برنامه‌های سازمان آگاه شوند. انتشار بیرونی پیام‌هایی که کارکنان در داخل سازمان با آن مواجه نشده‌اند، می‌تواند به احساس بیگانگی و بی‌اعتمادی منجر شود. از این رو، بازاریابی خارجی باید بازتاب‌دهنده واقعیت تجربه کارکنان باشد و ارتباطات داخلی نیز باید آنان را به حاملان معتبر برند تبدیل کند. نتایج سینیتسینا و همکاران نشان می‌دهد اعتبار، شفافیت و سازگاری پیام‌های داخلی در شکل‌گیری وفاداری کارکنان نقش دارد (Sinitsyna et al., 2024). افزون بر این، بازاریابی داخلی می‌تواند با ایجاد همسویی میان ارزش‌های سازمان و رفتار کارکنان، به تقویت جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد سازمان کمک کند (Karimi Zand & Tayebi, 2023). شناسایی ارتباطات، توسعه کارکنان و حمایت مدیریتی به‌عنوان ابعاد مهم بازاریابی داخلی نیز از این نتیجه حمایت می‌کند (Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023).

در بعد ارتباطات داخلی، تعاملات میان‌فردی بالاترین وزن را کسب کرد. این یافته بیانگر آن است که حتی در سازمان‌های مجهز به سامانه‌های پیشرفته ارتباطی، کیفیت ارتباط چهره‌به‌چهره، احترام متقابل، اعتماد، شنیدن فعال و همکاری میان کارکنان و مدیران همچنان نقش محوری دارد. کارکنان اغلب پیام‌های رسمی را از طریق تعاملات روزمره تفسیر می‌کنند و برداشت آنان از تصمیم‌های سازمان تحت تأثیر توضیحات مدیر مستقیم و گفت‌وگو با همکاران قرار می‌گیرد. در نتیجه، ارتباطات داخلی فقط در واحد روابط عمومی یا منابع انسانی رخ نمی‌دهد، بلکه در هر جلسه، گفت‌وگو، تماس و تعامل کاری بازتولید می‌شود. یافته‌های سلیمان و عبدالله نیز نشان می‌دهد ارتباطات داخلی با هویت‌یابی سازمانی و عملکرد کارکنان مرتبط است و تعاملات ارتباطی می‌تواند ادراک فرد از عضویت سازمانی را شکل دهد (Sulaiman & Abdullah, 2019).

رتبه بالای فرهنگ ارتباطی نیز نشان داد که اثربخشی کانال‌ها و ابزارها به هنجارهای حاکم بر استفاده از آنها بستگی دارد. ممکن است سازمان از فناوری‌ها و کانال‌های متنوع برخوردار باشد، اما اگر کارکنان از پیامدهای اظهار نظر نگران باشند، مدیران بازخورد را تهدید تلقی کنند یا اطلاعات به صورت گزینشی توزیع شود، ارتباطات واقعی شکل نخواهد گرفت. فرهنگ ارتباطی مطلوب مستلزم پذیرش اختلاف نظر، پاسخ‌گویی، شفافیت، دسترسی عادلانه به اطلاعات و احترام به تنوع دیدگاه‌هاست. این نتیجه با مرور نظام‌مند موتسامای و اونینانکیا درباره محیط‌های کاری متنوع همسو است که نشان دادند شمول، حساسیت فرهنگی، اعتماد و سبک رهبری بر ادراک کارکنان از کیفیت ارتباطات داخلی اثر می‌گذارد (Motsamai & Onyenakeya, 2025). این موضوع در شرکت نفت و گاز پارس جنوبی به دلیل تنوع تخصص‌ها، موقعیت‌های شغلی و تفاوت شرایط کارکنان ستادی و عملیاتی اهمیت بیشتری دارد.

نتایج مربوط به فناوری و ابزارهای دیجیتال از دو جهت قابل توجه است. این مؤلفه در تحلیل شبکه‌ای فازی رتبه سوم ارتباطات داخلی را کسب کرد، اما در تحلیل دیمتل مهم‌ترین عامل اثرگذار کل شبکه بود. بنابراین، فناوری ممکن است از نظر اهمیت مستقیم پس از تعاملات انسانی و فرهنگ ارتباطی قرار گیرد، اما قدرت آن در ایجاد تغییرات زنجیره‌ای بیشتر است. سامانه‌های ارتباطی یکپارچه، داشبوردهای اطلاعاتی، پلتفرم‌های بازخورد و شبکه‌های داخلی می‌توانند دسترسی به اطلاعات را افزایش دهند، فاصله میان ستاد و مناطق عملیاتی را کاهش دهند و امکان ثبت و پیگیری پیام‌ها را فراهم سازند. این یافته با نتایج ماجومدار و همکاران همسو است که نقش رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و ارتباطات متقارن را در توسعه ظرفیت نوآوری برجسته کردند (Majumdarr et al., 2025). همچنین، ارتباطات داخلی و حمایت از تبادل اطلاعات می‌تواند خلاقیت و نوآوری کارکنان را تقویت کند (Kim & Park, 2021; Rezaei et al., 2021).

باین‌حال، اثرگذاری بالای ابزارهای دیجیتال نباید به معنای برتری مطلق فناوری بر عامل انسانی تفسیر شود. فناوری زمانی به بهبود ارتباطات منجر می‌شود که طراحی آن با نیازهای کاربران، فرهنگ سازمانی و توانایی مدیران در بهره‌برداری از آن هماهنگ باشد. تعدد سامانه‌ها، حجم زیاد پیام‌ها، انتظار پاسخ‌گویی دائمی و نبود مرزبندی زمانی ممکن است تنیدگی فناورانه ایجاد کند و رفاه کارکنان را کاهش دهد. نتایج راج و گوت نشان می‌دهد ارتباطات داخلی دیجیتال می‌تواند در رابطه میان برندسازی داخلی، رفاه کارکنان و تنیدگی فناورانه نقش تعیین‌کننده داشته باشد (Raj & Goute, 2025). بنابراین، شرکت باید علاوه بر توسعه زیرساخت دیجیتال، به یکپارچه‌سازی کانال‌ها، کاهش اضافه‌بار اطلاعاتی، آموزش کاربران و تعیین قواعد روشن برای استفاده از ابزارهای ارتباطی توجه کند.

قرارگرفتن رهبری و مدیریت ارتباطات در میان سه پیشران اصلی دیمتل نشان می‌دهد که نقش ارتباطی مدیران، با مفهوم کلی مدیریت تفاوت دارد. ممکن است یک مدیر از نظر فنی و اجرایی توانمند باشد، اما در تبیین تصمیم‌ها، شنیدن کارکنان و مدیریت گفت‌وگو عملکرد مناسبی نداشته باشد. رهبری ارتباطی به توانایی ایجاد معنا، حفظ اعتماد، توضیح دلایل تصمیم‌ها، مدیریت ابهام و تبدیل پیام‌های کلان به اقدامات قابل فهم اشاره دارد. این مسئله به‌ویژه در شرایط تغییر و بحران اهمیت دارد. نتایج سان و همکاران نشان داد ارتباطات داخلی متقارن در جریان تغییرات ناشی از همه‌گیری، تجربه کارکنان و هویت‌یابی سازمانی را بهبود می‌بخشد (Sun et al., 2023). همچنین، شفافیت ارتباطی می‌تواند سازگاری کارکنان با تغییر و کیفیت روابط سازمانی را افزایش دهد (Ashraf, 2024; Hasanzadeh, 2023).

یکی از یافته‌های قابل تأمل پژوهش آن بود که رهبری و مدیریت در بعد مشارکت کارکنان از وزن محلی بالایی برخوردار بود، اما در تحلیل دیمتل بیشترین اثرپذیری خالص را نشان داد. این تفاوت بیانگر آن است که رهبری برای مشارکت کارکنان بسیار مهم است، اما کیفیت آن تحت تأثیر سایر اجزای شبکه قرار دارد. مدیران در نبود اطلاعات معتبر، سامانه‌های ارتباطی مناسب، فرهنگ بازخورد و روابط مبتنی بر اعتماد

نمی‌توانند رهبری ارتباطی مؤثری اعمال کنند. بنابراین، بهبود رهبری صرفاً با برگزاری دوره‌های فردی برای مدیران تحقق نمی‌یابد و باید هم‌زمان معماری ارتباطات، دسترسی به اطلاعات و سازوکارهای بازخورد اصلاح شود. به همین ترتیب، قرارگرفتن نوآوری و فناوری و ارتباطات داخلی و بازاریابی خارجی در گروه عوامل اثرپذیر نشان می‌دهد که این پیامدها از ترکیب فرهنگ، تعاملات، رهبری و زیرساخت‌های ارتباطی شکل می‌گیرند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد مدیریت تعارض، رضایت کارکنان و بهره‌وری را می‌توان از پیامدهای غیرمستقیم تقویت شبکه ارتباطات داخلی دانست. هنگامی که مسئولیت‌ها، اهداف و تصمیم‌ها روشن باشند و کارکنان امکان طرح اختلاف‌ها را داشته باشند، تعارض‌های مخرب کاهش یافته و هماهنگی میان واحدها افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های گیتینگ و همکاران سازگار است که ارتباطات داخلی و مدیریت تعارض را از عوامل مرتبط با رضایت کارکنان معرفی کردند (Ginting et al., 2024). همچنین، مطالعات پیشین نشان داده‌اند که ارتباطات داخلی اثربخش با افزایش بهره‌وری، تعهد و عملکرد کارکنان همراه است (Italiana, 2021; Nageswara & Sahu, 2017; Wiwin et al., 2020). در شرکت نفت و گاز پارس جنوبی، چنین پیامدهایی می‌تواند علاوه بر بهبود شاخص‌های منابع انسانی، به هماهنگی عملیاتی و کاهش خطاهای ناشی از گسست اطلاعاتی کمک کند.

در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد مدل ارتباطات داخلی شرکت نفت و گاز پارس جنوبی را می‌توان در سه لایه مرتبط تبیین کرد. لایه نخست، زیرساخت ارتباطات دیجیتال است که انتقال سریع، دسترسی به اطلاعات و امکان دریافت بازخورد را فراهم می‌کند. لایه دوم، رهبری ارتباطی و تعاملات انسانی است که اطلاعات را به گفت‌وگو، اعتماد و همکاری تبدیل می‌سازد. لایه سوم، فرهنگ و برند کارفرمایی درون‌زا است که پیام‌ها و تعاملات را به هویت، تعلق و اعتبار سازمانی پیوند می‌دهد. ضعف در هر یک از این لایه‌ها اثربخشی دو لایه دیگر را کاهش می‌دهد. بنابراین، ارتباطات داخلی یک سامانه اجتماعی - فناورانه و نه یک فعالیت اطلاع‌رسانی منفرد است. بهبود آن مستلزم توجه هم‌زمان به فناوری، انسان، رهبری، فرهنگ و تجربه کارکنان است و می‌تواند مشارکت کارکنان را فعال، وفاداری و نوآوری را تقویت و برند کارفرما را به یک سرمایه پایدار سازمانی تبدیل کند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، مطالعه در یک شرکت مشخص از صنعت نفت و گاز انجام شد و ویژگی‌های ساختاری، عملیاتی و فرهنگی شرکت نفت و گاز پارس جنوبی ممکن است تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها را محدود کند. دوم، داده‌های بخش کمی بر قضاوت ۲۰ نفر از خبرگان استوار بود؛ هرچند این افراد بر اساس معیارهای تخصصی انتخاب شدند، قضاوت‌های آنان ممکن است تحت تأثیر تجربه‌های شخصی، جایگاه سازمانی یا برداشت‌های حرفه‌ای قرار گرفته باشد. سوم، روش‌های تحلیل شبکه‌ای فازی و دیمتل روابط ادراک‌شده میان مؤلفه‌ها را نشان می‌دهند و اثبات‌کننده علیت تجربی در طول زمان نیستند. چهارم، محدودیت دسترسی به کارکنان برخی واحدهای عملیاتی و پراکندگی جغرافیایی آنان ممکن است موجب شده باشد برخی تجربه‌های خاص کارکنان مناطق دورتر یا شیفت‌های عملیاتی کمتر در فرایند شناسایی مؤلفه‌ها بازتاب یابد.

پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده در سایر شرکت‌های نفت، گاز، پتروشیمی و صنایع زیرساختی آزمون شود تا میزان ثبات و قابلیت تعمیم آن مشخص گردد. اجرای پژوهش‌های طولی می‌تواند نشان دهد مداخله در پیشران‌هایی مانند فناوری ارتباطی، تعاملات میان‌فردی و رهبری ارتباطات چگونه در طول زمان بر مشارکت کارکنان و برند کارفرما اثر می‌گذارد. همچنین، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و داده‌های کارکنان می‌تواند روابط پیشنهادی را در سطح فردی و سازمانی آزمون کند. مقایسه دیدگاه مدیران، کارکنان ستادی، کارکنان عملیاتی و نیروهای

پیمانکاری نیز می‌تواند تفاوت‌های ادراکی میان گروه‌ها را آشکار سازد. بررسی نقش متغیرهایی مانند اعتماد سازمانی، امنیت روان‌شناختی، سکوت سازمانی، تئیدگی فناورانه و عدالت ارتباطی نیز می‌تواند به توسعه مدل نظری پژوهش کمک کند.

پیشنهاد می‌شود شرکت نفت و گاز پارس جنوبی یک معماری یکپارچه ارتباطات داخلی ایجاد کند که در آن کانال‌های دیجیتال، داشبوردهای اطلاعاتی و سامانه‌های بازخورد به یکدیگر متصل باشند و پیام‌ها قابلیت پیگیری و پاسخ‌گویی داشته باشند. مدیران میانی و سرپرستان باید به‌عنوان گره‌های اصلی شبکه ارتباطی آموزش ببینند و عملکرد ارتباطی آنان در ارزیابی‌های مدیریتی لحاظ شود. برگزاری نشست‌های منظم گفت‌وگوی دوسویه، اعلام نتایج بررسی پیشنهاد‌های کارکنان، تسهیل دسترسی برابر به اطلاعات و کاهش فاصله میان واحدهای ستادی و عملیاتی ضروری است. همچنین، ارزش‌های برند کارفرما باید از سطح شعار به رفتارهای قابل مشاهده در زمینه احترام، توسعه شغلی، قدردانی، تنوع و مسئولیت‌پذیری تبدیل شود تا کارکنان تجربه واقعی و منسجمی از سازمان به‌عنوان کارفرما داشته باشند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizations, sustainable performance depends not only on financial resources, technological capacity, and formal structures but also on the quality of internal relationships, information flows, managerial communication, and employees' alignment with organizational objectives. Internal communication constitutes a strategic organizational capability through which information is distributed, managerial decisions are interpreted, activities are coordinated, and shared meanings are developed across organizational levels. Effective internal communication reduces role ambiguity, strengthens organizational identification, improves coordination, and enhances employee productivity, whereas fragmented or delayed communication can increase misunderstanding, distrust, interdepartmental conflict, and employee disengagement (Italiana, 2021; Nageswara & Sahu, 2017; Sulaiman & Abdullah, 2019). The contemporary understanding of internal communication therefore extends beyond the top-down transmission of administrative messages and emphasizes dialogue, feedback, employee voice, accessibility of information, and reciprocal interaction between management and employees (Men, 2020; Men & Bowen, 2021).

The strategic importance of internal communication becomes more pronounced in geographically dispersed, technologically complex, safety-sensitive, and multilayered organizations. Oil and gas companies operate through interconnected technical, operational, administrative, and managerial units, and their effectiveness depends on the timely and accurate exchange of information among employees, supervisors, middle managers, and senior executives. In such environments,

communication deficiencies can affect not only job satisfaction and organizational commitment but also operational coordination, knowledge transfer, crisis management, and workplace safety. Evidence from formal and mission-driven organizations indicates that accessible, responsive, and participatory communication can strengthen employee engagement and performance (Maiwada & Oshionebo, 2024). Research conducted in the energy sector has similarly shown that employees become more actively involved in internal communication activities when they are provided with accessible channels, opportunities to express their views, and visible managerial responses to their feedback (Anggadewi et al., 2024).

Employee engagement is one of the principal outcomes and antecedents of effective internal communication. Engaged employees invest cognitive, emotional, and behavioral energy in their work, demonstrate initiative, participate in problem-solving, and contribute beyond formal role requirements. Internal communication facilitates engagement by clarifying organizational goals, explaining managerial expectations, providing feedback, and allowing employees to influence organizational processes. In turn, engaged employees contribute to communication quality by sharing information, seeking feedback, participating in organizational dialogue, and supporting collective objectives. Previous studies have demonstrated that satisfaction with internal communication is positively associated with employee engagement, perceived organizational support, organizational commitment, and employee performance (Akbari et al., 2023; Wiwin et al., 2020). Internal communication also creates conditions for employee creativity and innovation by facilitating knowledge exchange, psychological safety, and feedback-seeking behaviors (Kim & Park, 2021; Rezaei et al., 2021).

Internal communication is also closely connected to employer branding. Employer branding refers to the functional, psychological, social, and developmental values through which an organization is perceived as a workplace by current and prospective employees. Although employer branding is often associated with recruitment and external reputation, its credibility is fundamentally shaped by employees' actual experiences of organizational culture, leadership, communication, development opportunities, fairness, and support. Internal communication connects human resource practices with the employer value proposition and helps employees understand and internalize organizational values (Fernandes et al., 2023). Employee engagement and perceptions of the employer brand have also been identified as important determinants of satisfaction with internal communication (Vercic, 2021). Accordingly, employer branding cannot be sustained through external promotion alone; consistency between external messages and employees' internal experiences is essential.

The changing organizational environment has further increased the significance of transparent and symmetrical communication. During periods of organizational change, transparent internal communication reduces uncertainty, explains the rationale for managerial decisions, and facilitates employees' adaptation to new structures and procedures (Ashraf, 2024; Hasanzadeh, 2023). Symmetrical communication during crisis-induced change can improve employee experience and reinforce organizational identification by demonstrating that management listens to employee concerns and provides credible information (Sun et al., 2023). Communication quality is also associated with employee loyalty because credible, timely, inclusive, and consistent communication strengthens trust and willingness to remain with and advocate for the organization (Sinitysyna et al., 2024). In culturally and professionally diverse workplaces, however, communication effectiveness depends on inclusiveness, cultural sensitivity, leadership style, equitable access to information, and recognition of different communication preferences (Motsamai & Onyenakeya, 2025).

Digital transformation has created new opportunities and challenges for internal communication. Digital platforms, organizational social networks, dashboards, knowledge-management systems, and virtual meeting tools can connect geographically dispersed employees and facilitate rapid feedback. Digital transformational leadership and symmetrical internal communication may also contribute to innovation capability by encouraging knowledge sharing and employee participation (Majumdarr et al., 2025). Nevertheless, excessive communication channels, continuous accessibility, message overload, and expectations of immediate response may generate technostress and undermine employee wellbeing. The effectiveness of digital internal communication therefore depends on its integration with supportive leadership, clear communication norms, and employee wellbeing policies (Raj & Goute, 2025). Internal communication also interacts with conflict management and employee satisfaction, particularly in environments where effective performance requires collaboration among employees with different professional responsibilities (Ginting et al., 2024).

From a broader managerial perspective, internal communication is related to organizational culture, internal marketing, and employee-oriented management. Respectful and emotionally supportive communication can generate a positive emotional culture and strengthen organizational citizenship behaviors (Feiz & Ahmadi Alvar, 2021). Internal marketing similarly emphasizes treating employees as internal customers and using communication, development, empowerment, and managerial support to align their behavior with organizational goals (Karimi Zand & Tayebi, 2023; Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023). Despite this body of evidence, most previous studies have examined linear relationships between internal communication and individual outcomes such as engagement, creativity, loyalty, satisfaction, or employer branding. Limited attention has been given to the interdependent network of causal and dependent components underlying internal communication in operational oil and gas organizations. Therefore, the present study aimed to identify, explain, and prioritize the causal drivers and strategic priorities of internal communication based on employee engagement and employer branding in South Pars Oil and Gas Company.

Materials and Methods

This research was applied-developmental in purpose and employed an exploratory mixed-methods design. The qualitative phase was conducted to identify the dimensions and components associated with employee engagement, employer branding, and internal communication. Relevant concepts were initially extracted through an extensive review of the theoretical and empirical literature. Structured interviews were then conducted with experts familiar with the managerial, communication, human resource, and operational characteristics of the oil and gas industry. The collected qualitative information was organized through open, axial, and selective coding. This process resulted in a comprehensive framework consisting of one overarching theme, three organizing dimensions, and multiple basic components.

The research population included employees, middle managers, senior managers, and specialists of South Pars Oil and Gas Company. Participants were selected through purposive and judgmental sampling, supplemented by a snowball procedure. Eligibility criteria included substantial professional experience, familiarity with the operational structure of the oil and gas industry, managerial or specialized expertise, and possession of at least a master's degree. In the quantitative phase, 20 qualified experts completed pairwise comparison questionnaires. Of these participants, 16 were men and four were women. Three participants were between 30 and 39 years of age, nine were between 40 and 49 years, and eight were aged 50 years or older. Eleven participants held master's degrees and nine held doctoral degrees.

The quantitative analysis was performed in several stages. First, the Fuzzy Analytic Network Process was used to calculate the relative weights of the components within each main dimension. Triangular fuzzy numbers were employed to represent uncertainty and ambiguity in expert judgments. The fuzzy values were subsequently defuzzified to generate final priority weights. Second, the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory technique was applied to determine the direct and indirect relationships among the components. The prominence index represented the overall level of interaction of each component within the network, whereas the net-influence index distinguished causal components from dependent components. Positive net-influence values indicated causal or driving factors, while negative values identified dependent or outcome-related factors. Finally, the DEMATEL-based Analytic Network Process was used to integrate causal relationships with network-based weighting. The consistency ratios were 0.0409 for employee engagement, 0.0481 for employer branding, and 0.0319 for internal communication, all below the acceptable threshold of 0.10.

Findings

The qualitative analysis identified three main dimensions: employee engagement, employer branding, and internal communication. The employee engagement dimension comprised leadership and management, organizational culture, career development opportunities, work–life balance, rewards and recognition, workplace conditions, communication and feedback, and purpose and meaningful work. The employer-branding dimension included the employer value proposition, promotion of a strong and positive culture, corporate reputation and credibility, employee experience, work balance, career development opportunities, internal communication and external marketing, organizational leadership and management, social responsibility and sustainability, innovation and technology, and diversity and inclusion. The internal-communication dimension comprised transparency, diverse communication channels, feedback and participation, communication leadership and management, interpersonal interactions, communication culture, access to information, alignment of communication with organizational objectives, digital technologies and tools, and employee empowerment through communication.

Within employee engagement, organizational culture obtained the highest defuzzified weight of 0.190, followed by leadership and management at 0.157 and communication and feedback at 0.140. Career development opportunities ranked fourth with a weight of 0.137, followed by purpose and meaningful work at 0.121, workplace conditions at 0.120, work–life balance at 0.085, and rewards and recognition at 0.048.

Within employer branding, promotion of a strong and positive culture ranked first with a weight of 0.154. Corporate reputation and credibility ranked second at 0.136, and internal communication and external marketing ranked third at 0.113. Social responsibility and sustainability obtained a weight of 0.108, the employer value proposition 0.101, innovation and technology 0.089, diversity and inclusion 0.084, work balance 0.061, employee experience 0.058, organizational leadership and management 0.051, and career development opportunities 0.046.

Within internal communication, interpersonal interactions received the highest weight of 0.173, followed by communication culture at 0.166 and digital technologies and tools at 0.147. Access to information ranked fourth at 0.130, communication leadership and management fifth at 0.127, and alignment of communication with organizational objectives sixth at 0.118. Feedback and participation received a weight of 0.078, diverse communication channels 0.038, transparency 0.022, and employee empowerment through communication 0.021.

The DEMATEL results demonstrated that digital technologies and tools were the strongest causal driver, with a net-influence value of 0.244. Interpersonal interactions ranked second at 0.210, followed by communication leadership and management at 0.185. Other causal components included career development opportunities at 0.149, promotion of a strong and positive culture at 0.132, diversity and inclusion at 0.131, the employer value proposition at 0.121, social responsibility and sustainability at 0.108, and employee experience at 0.088. The most strongly dependent component was leadership and management within employee engagement, with a net-influence value of -0.594 . Internal communication and external marketing obtained -0.303 , innovation and technology -0.286 , work balance -0.167 , and organizational culture -0.089 .

Discussion and Conclusion

The findings indicate that internal communication in South Pars Oil and Gas Company is a multidimensional organizational system rather than a limited process of administrative information dissemination. The high priority assigned to organizational culture in the employee-engagement dimension suggests that employee participation is fundamentally shaped by shared norms concerning trust, cooperation, feedback, and employee voice. Formal participation mechanisms are unlikely to be effective when employees do not believe that their opinions are valued or that management will respond constructively. Leadership and management were also highly important because supervisors and middle managers translate organizational policies into employees' everyday experiences.

The leading position of a strong and positive culture within employer branding demonstrates that the employer brand develops primarily from internal reality. Corporate reputation and external communication can support employer attractiveness, but their credibility depends on consistency with employees' lived experiences. Employees who experience respect, fairness, developmental support, and open communication are more likely to internalize organizational values and act as credible advocates for the company. Employer branding should therefore be understood as an internally generated organizational asset rather than merely an external recruitment strategy.

Interpersonal interactions and communication culture received the highest weights within internal communication, indicating that technological infrastructure alone cannot ensure communication effectiveness. Digital tools may accelerate message transmission, but employees interpret information through relationships with managers and colleagues. The DEMATEL results nevertheless identified digital technologies and tools as the strongest causal driver. This apparent difference between local priority and causal influence is strategically important: interpersonal relations and communication culture represent the most immediately valued aspects of communication, while digital infrastructure possesses the greatest capacity to generate changes throughout the wider network.

The strong causal roles of interpersonal interaction and communication leadership further indicate that communication improvement requires simultaneous investment in technical and human capacities. Integrated digital platforms should be accompanied by managers who can explain decisions, listen actively, provide feedback, manage ambiguity, and facilitate dialogue. The strongly dependent position of general leadership and management suggests that managerial quality is itself influenced by access to information, communication architecture, feedback systems, and organizational norms. Consequently, isolated managerial training is unlikely to produce sustainable improvement unless the wider communication system is also restructured.

References

- Akbari, P., Dehghanizadeh, M., & Abbiat, A. (2023). The effect of the Satisfaction from Internal Communication on Employee Engagement, Perceived Organizational Support and Employer Branding (Case study: Maskan Bank of Yazd Province). *Journal of Brand Management*, 9(4). https://bmr.alzahra.ac.ir/article_6941_c3e2166824f8eb4a426098d93e33052f.pdf?lang=en
- Anggadewi, W., Ayu, C., Ratih, P., & Namira, R. P. (2024). Employee Involvement in Internal Communication Activities PT. Pertamina Hulu Energi. *Jurnal komunikasi ikatan sarjana komunikasi Indonesia*. <https://doi.org/10.25008/jkiski.v9i1.1052>
- Ashraf, K. (2024). *Coping with organizational changes in the coronavirus pandemic: The role of transparent internal communications in the judiciary of Kurdistan Province* Payam Noor University, Hamadan Branch].
- Feiz, D., & Ahmadi Alvar, Z. (2021). Creating a Positive Emotional Culture: The Effect of Internal Communications on Customer Citizenship Behavior with Emphasis on the Role of Organizational Citizenship Behavior. *Organizational Culture Management*, 19(1), 123-152. https://jomc.ut.ac.ir/article_76519.html
- Fernandes, R., Sousa, B., Fonseca, M. J., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>
- Ginting, S., Amar, I., Palupiningtyas, D., Khaerunnisa, F., & Rakkang, Y. (2024). Analysis of Conflict Management and Internal Communication on Employee Satisfaction in Creative Industries in Indonesia. *WSSHs*, 2(07), 1212-1220. <https://doi.org/10.58812/wssh.s.v2i07.1081>
- Hasanzadeh, S. (2023). Investigating the Impact of Transparent Internal Communications on Organizational Change Management and Employee Relations in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. *Journal of Management and Accounting Inquiry*, 3(1). <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2029419/>
- Italiana, C. (2021). The influence of internal communication, work orientation and work procedures on the work productivity of the service employees in the scope of life of Pidie district. *International Journal Of Education, Social Sciences And Linguistics*, 1(1), 69-87. <http://internationaljournal.unigha.ac.id/index.php/IJESLI/article/download/44/22>
- Karimi Zand, M., & Tayebi, A. (2023). Designing model Internal Marketing with Entrepreneurial Orientation approach to the development of start-up businesses (Mixed paradigm). *Political Sociology of Iran*, 5(12), 1061-1081. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.343906.3500>
- Khoshkalam Soleymandarabi, S. M., Nasimi, M. A., & Saberi Haghayegh, R. A. (2023). Identify the internal marketing dimensions focusing on employee's customer-oriented behavior in the home appliance manufacturing industry using the fuzzy Delphi. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, -. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2023.31450.4637>
- Kim, S., & Park, S. (2021). The role of internal communication in fostering employee creativity. *Public Management Review*, 23(6), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893816>
- Maiwada, A. A., & Oshionebo, B. (2024). Internal Communication as a Catalyst for Employee Engagement and Performance in Paramilitary Organisations. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 7(4), 848-862. https://www.researchgate.net/publication/385380183_Internal_Communication_as_a_Catalyst_for_Employee_Engagement_and_Performance_in_Paramilitary_Organisations
- Majumdarr, S., Dasgupta, S. A., Hassan, Y., Behl, A., & Pereira, V. (2025). Linking digital transformational leadership, symmetrical internal communication with innovation capability: a moderated mediation model.
- Men, L. R. (2020). *Internal communication and employee engagement*. Business Expert Press.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2021). Symmetrical internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 102-112. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102026>
- Motsamai, P. F. T., & Onyenankaya, K. (2025). Employee perceptions of internal communication in culturally diverse workplaces in South Africa: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101589. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101589>
- Nageswara, A. V., & Sahu, D. (2017). The Impact of Internal Communication on improving Organizational Productivity. *Asian Journal of Management*, 8(2), 229-234. <https://www.academia.edu/download/40313794/ijsrp-aug-2013-print.pdf#page=348>
- Raj, A. B., & Goute, A. K. (2025). Internal branding and technostress among employees - the mediation role of employee wellbeing and moderating effects of digital internal communication. *Acta Psychologica*, 255, 104943. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104943>
- Rezaei, A., Hosseini, S., & Karimi, N. (2021). Internal communications and innovation in public organizations. *Human Resources Management Research*, 13(2), 91-115.
- Sinitsyna, E., Anand, A., & Stocker, M. (2024). The Role of Internal Communication on Employee Loyalty—A Theoretical Synthesis. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 367-384. <https://doi.org/10.1108/JABS-05-2023-0179>

- Sulaiman, N. S., & Abdullah, Z. (2019). Conceptual Exploration on Internal Communication and Organizational Identification as Determinants of Employee Performance. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(9), 99-115. <https://doi.org/10.35631/ijmtss.29009>
- Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398-1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Vercic, A. T. (2021). The impact of employee engagement and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102109.
- Wiwin, Mubarak, E. S., Subari, & Aryanda. (2020). The Effect of Internal Communication on Employee Performance in Informal Education Institutions: The Role of Organizational Commitment as a Mediation Variable. *Ejbm*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-32-05>