

Identification of Affecting Factors on Intra-organizational Stroke in Public Organizations in Qom Province

Abstract

Purpose: In case of interruption of effective communication within the organization, the phenomenon of intra-organizational stroke appears. Therefore, paying attention to the factors affecting the incidence of intra-organizational stroke is particularly important. The aim of the current research is to identify the factors affecting the incidence of intra-organizational stroke in government organizations of Qom province.

Methodology: The current research was conducted in terms of practical purpose and qualitative method. The research community was all experts familiar with the research subject and having expertise and experience in the field of organizational behavior and human resources, who had at least 10 years of experience in government organizations of Qom province. 18 people were selected by judgmental method and theoretical data saturation criterion. The research tool was semi-structured interview. Thematic analysis and coding methods were used to analyze the data.

Findings: Based on the results, a total of 29 factors were identified, which were placed in six subclasses and two main classes. Individual factors affecting the occurrence of organizational stroke in government organizations were placed in three subclasses, which are negativity (with three concepts); Weakness of communication skills (with five concepts); and lack of openness (with two concepts), organizational/management factors were placed in three subclasses, which are structural factors (with 10 concepts); inappropriate communication platform in the organization (with 5 concepts); and management factors (with 4 concepts).

Conclusion: The use of this research will help managers and employees of government organizations in Qom province to identify and control the factors blocking communication in the organization and benefit from smooth and effective communication in the organization.

Keywords: Communication blockage, Effective communication, Organizational stroke.

شناسایی عوامل درونی مؤثر بر بروز سکتۀ سازمانی در

سازمان‌های دولتی استان قم

چکیده

هدف: در صورت قطع ارتباطات مؤثر درون سازمان پدیده سخته درون‌سازمانی ظهور می‌یابد. بنابراین، توجه به عوامل مؤثر بر بروز سخته درون‌سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد. هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به روش کیفی انجام گرفت. جامعه پژوهش تمامی خبرگان آشنا به موضوع پژوهش و دارای تخصص و تجربه در زمینه رفتار سازمانی و منابع انسانی بودند که حداقل 10 سال سابقه فعالیت در سازمان‌های دولتی استان قم داشتند. به روش قضاوتی و با معیار اشباع نظری داده‌ها، 18 نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌های روش تحلیل مضمون و کدگذاری استفاده شد.

یافته‌ها: براساس نتایج، در مجموع، 29 عامل شناسایی شد، که در شش طبقه فرعی و دو طبقه اصلی قرار گرفتند، عوامل فردی مؤثر بر بروز سخته سازمانی در سازمان‌های دولتی در سه طبقه فرعی قرار گرفت که عبارت‌اند از منفی‌گرایی (با سه مفهوم)؛ ضعف مهارت‌های ارتباطی (با پنج مفهوم)؛ و عدم گشودگی (با دو مفهوم)، عوامل سازمانی/ مدیریتی در سه طبقه فرعی قرار گرفت که عبارت‌اند از عوامل ساختاری (با 10 مفهوم)؛ بستر ارتباطی نامناسب در سازمان (با 5 مفهوم)؛ و عوامل مدیریتی (با 4 مفهوم).
نتیجه‌گیری: استفاده از این پژوهش به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های دولتی استان قم کمک می‌کند تا عوامل انسدادکننده ارتباطات را در سازمان شناسایی و کنترل کنند و از ارتباطات روان و مؤثر در سازمان بهره‌مند شوند.

کلیدواژه‌ها: کلیدواژه‌ها: ارتباطات مؤثر، انسداد ارتباطات، سخته سازمانی.

مقدمه

ارتباطات سازمانی¹ را رگ‌های حیاتی سازمان معرفی می‌کنند که نقش تبادل اطلاعات و تسهیل جریان امور سازمان را چه در درون و چه در بیرون سازمان بر عهده دارند (تیموری راد و میرزایی، 1400). بنابراین، ارتباطات بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی سازمانی و اساس اکثر فرایندهای سازمانی است (Müller-Frommeyer & Kauffeld, 2021)، و فرایند ارتباطات یکی از فرایندهای مهمی است

4. Organizational Communication

که در اثربخشی سازمان‌ها و موفقیت مدیریت نقشی اساسی ایفا می‌کند (نصیری ولیک‌بنی، 1396). به این سبب، انسداد و گرفتگی در سیستم ارتباطی یکی از جدی‌ترین مشکلات در مدیریت اجرایی را به وجود می‌آورد (مرادی آیدیشه و همکاران، 1390). از این رو، متون نظری مدیریت و سازمان به موانع ارتباطی توجه کرده است (Yildirim, 2014). در این زمینه، براساس استعاره موجود زنده برای سازمان، مثقی و اصغری صارم (1392) برای اولین بار در مقاله‌ای غیر پژوهشی استعاره سکنه سازمانی^۲ را به کار بردند. در این نگاه استعاری، جریان اطلاعات در سازمان مانند جریان خون در بدن انسان است. از طریق قلب مدیریت، اطلاعات به سراسر سازمان انتقال می‌یابد و به سلول‌های سازمان، یعنی منابع انسانی، تغذیه‌رسانی می‌کند (شجری و همکاران، 1400 الف). بنابراین، هرگونه ارتباط‌گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود (فرج‌وند و مصری، 1400).

امروزه نیز شاهد آنیم که دیوان‌سالاری به زعم فراگیر بودن در ایران، با تمام قدرت خود نتوانسته است توانایی‌های مدیریت را به کار گیرد. ایران همانند بسیاری از کشورهای اسلامی با وجود داشتن آموزه‌های اسلامی، ارزشی و اخلاقی در زمینه فساد از رتبه و جایگاه مناسبی برخوردار نیست، به طوری که براساس گزارش سازمان شفافیت بین‌الملل در سال 2019 ایران از لحاظ فساد مالی و گسترش آن در میان 180 کشور جهان رتبه 146 را کسب کرده است. این امر نشانگر ضرورت انجام اقدامات و سیاستگذاری‌های کلان برای مبارزه با فساد و کاهش شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب است. (شجری و همکاران، 1400). سکنه سازمانی می‌تواند ناظر بر قطع ارتباط با بیرون سازمان یا قطع ارتباطات درون‌سازمانی باشد. صاحب‌نظران معتقدند اختلال در ارتباطات، فرایند انتقال اطلاعات و درک مشترک از فردی به فرد دیگر را دچار اختلال می‌کند (فرج‌وند و مصری، 1400) و ارتباطات سازمانی جهت بهبود فرایندهای سازمانی، پاسخ به سؤالات کارکنان، رفع سردرگمی، راهنمایی و ایجاد انگیزه در رسیدن به اهداف سازمانی، اطلاعات را به بهترین شیوه در سازمان انتشار می‌دهد و اختلال در آن باعث اختلال در روند فعالیت‌های سازمانی می‌شود (Gochhayat et al., 2017)، بنابراین، توجه به ارتباطات مؤثر و شناسایی موانع ارتباطات مؤثر و انسداد ارتباطات ضروری است (فرج‌وند و مصری، 1400). از طرفی، ارتباطات در سازمان‌های دولتی به دلیل

اهدافی همچون پاسخگویی و عدالت اجتماعی از اهمیت بیشتری برخوردار است. مدیریت دولتی به چیدمان انسان‌ها (کارکنان و مدیران دولتی)، مواد و پول در قالب برنامه مشترک (بین عناصر درون مدیریت دولتی، بین مدیریت دولتی و بخش خصوصی، بین مدیریت دولتی و بخش غیر انتفاعی) برای تحقق اهداف خط‌مشی عمومی اشاره دارد (دانایی‌فرد، 1395). انسداد ارتباطات می‌تواند این کارکردها را مخدوش کند. بنابراین، عدم شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به پیامدهای مذکور در سازمان‌های دولتی شود (فرچوند و مصری، 1400).

بنابراین، توجه به ارتباطات و شناسایی موانع ارتباطی و عوامل مسدودکننده ارتباطات به خصوص در سازمان‌های دولتی اهمیت می‌یابد و هدف بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. با توجه به اهمیت ارتباطات در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مختلفی در حول محور ارتباطات اثربخش و موانع آن صورت پذیرفته است (Kapur, 2018; Lunenburg, 2010; Sadia et al., 2016; نیری و صفاری، 1396؛ امیرخانی، هادیزاده مقدم و عطیعی، 1396)؛ اما فقط سه پژوهش تا کنون در زمینه سکت‌های سازمانی انجام گرفته است (فرچوند و مصری، 1400؛ شجری و همکاران، 1400 الف؛ شجری و همکاران، 1400 ب)، که البته فقط یک پژوهش فرایند را بررسی کرده است و صرفاً به موضوع عوامل مؤثر بر بروز سکت‌های سازمانی پرداخته است و دو پژوهش دیگر نیز به اعتباریابی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری سکت‌های سازمانی پرداخته‌اند. اما فقط سه پژوهش تا کنون در زمینه سکت‌های سازمانی انجام گرفته است (فرچوند و مصری، 1400؛ شجری و همکاران، 1400 الف؛ شجری و همکاران، 1400 ب)، که البته فقط یک پژوهش فرایند را بررسی کرده است و صرفاً به موضوع عوامل مؤثر بر بروز سکت‌های سازمانی پرداخته است و دو پژوهش دیگر نیز به اعتباریابی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری سکت‌های سازمانی پرداخته‌اند.

در پژوهش حاضر سازمان‌های دولتی مدنظر است و ارتباطات بیرونی این سازمان‌ها بیشتر تحت تأثیر قوانین بالادستی است، اگرچه با موانع و گاهی انسدادهایی مواجه است، اما اصلاح آن مرتبط به قوانین و مقررات است. بنابراین، پژوهش حاضر به منظور محدود کردن و عملیاتی کردن جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، سکت‌های درون‌سازمانی را مدنظر قرار داده است.

با توجه به آنچه بیان شد، و با توجه به خلأ کاربردی و تئوریک در حوزه موضوعی پژوهش، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام گرفت و به دنبال پاسخ به این پرسش است که عوامل مؤثر بر بروز سکت‌های درونی سازمانی در سازمان‌های

دولتی استان قم کدام‌اند؟

.....

مبانی نظری پژوهش

سکته سازمانی

ارتباطات سازمانی سیستمی است که به شدت به تعاملات داخلی و خارجی بستگی دارد. ارتباطات سازمانی در مقیاس کوچکتر یعنی ارتباط گفتاری در بین تیم‌های درون سازمان یا تعامل مدیریت، کارکنان و افراد بیرونی یا عموم خارجی است (Harun et al., 2017). ارتباط مؤثر در سازمان^۳ ارتباطی شفاف است و جریان واقعی اطلاعات را بین طرفین درگیر تسهیل می‌کند، در مقابل ارتباط غیر مؤثر، که ممکن است خود را به شکل پیام‌هایی که دیر، کیفیت پایین یا فاقد بازخورد است نشان می‌دهد (Brown, 2020). ارتباطات یک کارکرد اصلی در عملکرد سازمانی است. این نوع ارتباط در سازمانی زمانی رخ می‌دهد که پیام‌ها همان‌طور که مد نظر فرستنده است به گیرنده نیز انتقال یابد (Musheke & Phiri, 2021).

در نوع نگاه استعاری، سازمان به عنوان موجود زنده، از مدیریت به عنوان قلب سازمان و از جریان ارتباطات به عنوان جریان خون در سازمان یاد شده است. اگر جریان ارتباطات با مدیریت مخدوش شود، پدیده سکته سازمانی ظهور می‌یابد (فرچوند و مصری، 1400).

انواع سکته سازمانی

در یک دسته‌بندی سکته سازمانی به سکته درونی و سکته بیرونی دسته‌بندی شده است (فرچوند و مصری، 1400).

سکته سازمانی درونی: به انسداد ارتباطات مؤثر در درون سازمان و میان بخش‌های مختلف سازمانی و کارکنان با مدیر اشاره دارد.

سکته سازمانی بیرونی: به انسداد ارتباطات مؤثر بین سازمان با سایر سازمان‌های بالادستی و همسطح و پایین‌دستی اشاره دارد.

². Effective communications in the organization

در دسته‌بندی دیگر، که البته بیشتر بر مصادیق سکتی سازمانی تأکید دارد، سکتی سازمانی به انواع زیر دسته‌بندی شد (شجری و همکاران، 1400 الف):

سکتی ساختاری: به آنچه یک سازمان برای نظم دادن به افراد و کارها در پیش نمی‌گیرد و در نهایت نمی‌تواند وظایف را به بهترین شکل انجام دهد و به اهدافش برسد می‌پردازد.

سکتی اخلاقی: هرگاه مدیر در تصمیم‌گیری‌ها اخلاقی عمل نکند و منافع کارکنان و جامعه را در نظر نگیرد، رخ می‌دهد.

سکتی اعتقادی: ایجاد مانع بین باورهای افراد و باورها و ارزش‌های سازمانی، که منجر به عملی نشدن ارزش‌های سازمانی می‌شود.

سکتی رفتاری: نماینده مضامینی است که بیانگر نقص در رفتار سازمانی هستند. به عبارتی، عدم توجه به تفاوت رفتار کارکنان در درون و بیرون سازمان باعث این نوع سکتی می‌شود.

سکتی راهبردی: بیانگر ضعف در تحلیل مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، اتخاذ می‌شود.

سکتی اطلاعاتی: بیانگر مجموعه‌ای از نشانه‌هاست که می‌توان براساس آن ضعف در مدیریت اطلاعات یک سازمان را بیان کرد.

سکتی شناختی: بیان‌کننده ضعف در فهم و تفسیر اطلاعات محیط است.

سکتی محیطی: بیانگر آن دسته از عواملی هست که از لحاظ ویژگی‌های بافتی و عملیاتی سازمان جنبه خارجی داشته و دنیای سازمان را از خارج زیر نفوذ گیرد. لذا عدم توجه به آن‌ها می‌تواند بازخورد نامناسب ذینفعان را برانگیزد.

در پژوهش حاضر سکتی ارتباطی و سکتی درونی مد نظر بوده است.

تفاوت سکتی سازمانی با اختلال در ارتباطات سازمانی

مطالعات نگارندگان نشان داد تفاوت سکتی سازمانی با اختلال در ارتباطات سازمانی، در موارد زیر

است:

1. در استعاره سکنه سازمانی، فرض بر این است که ارتباطات در قسمتی از سازمان قطع شده است، اما در اختلال ارتباطی و موانع ارتباطی ارتباطات ضعیف و کند است.
2. در سکنه سازمانی هدف ارتباطات مؤثر است، اما در اختلال ارتباطی الزاماً ارتباطات مؤثر مد نظر نیست. مبنای اثربخشی ارتباطات تحقق اهداف سازمانی است.
3. سکنه سازمانی زمانی رخ می‌دهد که موانع ارتباطی به صورت طولانی مدت ادامه داشته باشد و باعث انسداد ارتباطات شود.
4. در استعاره سکنه سازمانی ارتباطاتی مد نظر است که در نهایت با یک زنجیره ارتباطاتی به مدیر وصل می‌شود (خواه به صورت مستقیم یا به صورت غیر مستقیم)، اما در موانع ارتباطی هر ارتباط در سازمان مد نظر است.

پیشینه پژوهش

بررسی‌های نگارندگان در بررسی مطالعات انجام گرفته با کلیدواژه سکنه سازمانی / Organizational Stroke، نشان داد اولین افرادی که این استعاره را در مورد سازمان به کار بردند، متقی و اصغری صارم (1392) بودند. آنان در مطلبی غیر پژوهشی با عنوان «ایا سازمان‌ها هم سکنه می‌کنند؟» بر سکنه ارتباطی در سازمان تأکید کردند. مبنای انتخاب آنان در نظر گرفتن سازمان به عنوان استعاره موجود زنده بود. تا سال 1400 استفاده از این استعاره مسکوت ماند. در سال 1400 در مجموع، سه مقاله از این استعاره استفاده کردند و در هیچ مقاله دیگری این عبارت به کار گرفته نشده است. در ادامه، به بررسی و تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود. شایان ذکر است هیچ مقاله‌ای در خارج از ایران به این موضوع نپرداخته است.

فرج‌وند و مصری (1400) مقاله‌ای با عنوان مقاله «طراحی مدل سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی» انجام دادند. طبق نظر خبرگان تعریف سکنه سازمانی بدین صورت است که هر گونه عدم ارتباطات داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط

مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. در این پژوهش عوامل مؤثر بر بروز سکنه سازمانی (سکنه درونی) شامل عوامل انسانی (نبودن مهارت ارتباطی کارکنان، نبودن درک اهمیت ارتباطات، نارضایتی نتیجه ارتباط نادرست، عدم درک عدالت سازمانی، سهل‌انگاری کارکنان، اعتقاد به مفید نبودن ارتباطات، عدم ارائه صحیح اطلاعات و عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب)، عوامل مدیریتی (عدم مهارت ارتباطی مدیر، عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیریت، فراهم نکردن محیطی برای سهولت در ارتباطات، سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی، بی‌توجهی به مجاری ارتباطی، بی‌توجهی به اطلاعات دریافتی و تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات)، عوامل ساختاری (نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات هنگام طراحی ساختار سازمانی، نبودن توجه به مجاری ارتباطات هنگام طراحی ساختار به گونه‌ای طراحی شود که سبب عدم تمایل کارکنان به ارتباطات شود، ساختار باعث کندی در ارتباطات شود، ساختار سبب تحریف اطلاعات در فرایند ارتباطات شود، ساختار سازمانی برای کارکنان نامفهوم و غیر شفاف باشد، عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت، وجود ارتباطات غیر رسمی و ساختار سازمانی سبب عدم همسویی اهداف فردی و سازمانی شود).

شجری و همکاران (1400الف) در مقاله‌ای با عنوان «مفهوم‌پردازی سکنه سازمانی (پیشایندها، مصادیق و پسایندها)» عوامل زیر را بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی مؤثر دانستند: 1. عدم گشودگی؛ 2. عدم وفاق؛ 3. عدم حمایت‌گری؛ 4. عدم همسانی فردی؛ 5. منفی‌گرایی؛ 6. عدم فرهیختگی؛ و 7. عدم مهارت رنج می‌برند.

شجری و همکاران (1400ب) در پژوهشی با عنوان «ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران» ابزاری برای سنجش سکنه سازمانی طراحی کردند. ابزار

طراحی شده نهایی شامل 92 گویه و در سه بعد پیشایندها (عدم گشودگی، عدم وفاق، عدم حمایتگری، عدم همسانی فردی، منفی‌گرایی، عدم فرهیختگی، عدم مهارت)، مصادیق (سکته ساختاری، اخلاقی، رفتاری، راهبردی، شناختی، اعتقادی، اطلاعاتی، دانشی و محیطی) و پسایندها (آسیب‌های ساختاری، رفتاری، اجتماعی و روانشناختی) بوده است. در بین مقوله‌های پیشایندهای سکته سازمانی عدم مهارت بیشترین تأثیر و عدم گشودگی کمترین تأثیر را داشته است. سکته شناختی در بین مقوله‌های مصادیق سکته سازمانی بیشترین تأثیر و کمترین تأثیر نیز مربوط به مقوله سکته محیطی است.

جدول 1. عوامل مؤثر بر سکته سازمانی با توجه به سه مقاله چاپ‌شده در این زمینه

عوامل مؤثر بر بروز سکته سازمانی	پژوهشگران(ان)
عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری	فرج‌وند و مصری (1400)
عدم گشودگی، عدم وفاق، عدم حمایت‌گری، عدم همسانی فردی، منفی‌گرایی، عدم فرهیختگی، عدم مهارت	شجری و همکاران (1400الف)
عدم گشودگی، عدم وفاق، عدم حمایتگری، عدم همسانی فردی، منفی‌گرایی، عدم فرهیختگی، عدم مهارت	شجری و همکاران (1400ب)

همان‌طور که مشاهده می‌شود، پژوهش در موضوع سکته سازمانی یک موضوع بدیع است که چاپ مقالات آن در کمتر از یک سال پیش بوده است و موضع به صورت بومی توسط پژوهشگران ایرانی مطرح شده است که این موضوع به غنا و ارزش پژوهش حاضر افزوده است. سکته سازمانی بیشتر در سازمان‌های دولتی مد نظر بوده است.

وجه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش فرج‌وند و مصری (1400)، تفاوت در قلمرو پژوهش و عوامل به دست آمده است. ضمن اینکه پژوهش حاضر به صورت بسیار قوی بر عوامل مؤثر بر سکته درونی سازمانی تمرکز کرده است، اما پژوهش فرج‌وند و مصری (1400) به عوامل مؤثر بر سکته بیرونی هم توجه کرده است. همچنین، یافته‌های این دو پژوهش متفاوتند. از طرفی، پژوهش شجری، اصغری صارم و صمدی (1400الف) با پژوهش حاضر در قلمرو پژوهش و عوامل به دست آمده تفاوت

دارند. ضمن اینکه پژوهش حاضر به صورت بسیار قوی بر عوامل مؤثر بر سکتة درونی سازمانی تمرکز کرده است، اما پژوهش آنان به فرایند بروز سکتة سازمانی توجه کرده است، بدون توجه به بعد بیرونی یا درونی سکتة سازمانی. همچنین، یافته‌های این دو پژوهش متفاوتند. در نهایت، پژوهش شجری، اصغری صارم و صمدی (1400ب) با پژوهش حاضر در قلمرو پژوهش تفاوت دارد. ضمن اینکه پژوهش آنان به دنبال ایجاد یک ابزار اندازه‌گیری سکتة سازمانی بوده است و بر اساس پژوهش قبلی خود نویسندگان مذکور انجام گرفته است و عوامل جدیدی مؤثر بر سکتة سازمانی به دست نیآورده‌اند و فقط به توسعه ابزار پرداخته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی بود و بناست نتایج در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود، پژوهش حاضر را می‌توان در زمره پژوهش‌های کاربردی در نظر گرفت. رویکرد پژوهش حاضر کیفی است. جامعه پژوهش خبرگان آشنا به موضوع پژوهش و دارای تخصص و تجربه در زمینه رفتار سازمانی، و منابع انسانی بودند که سابقه فعالیت در سازمان‌های دولتی استان قم را داشتند و به موضوع ارتباطات سازمانی مسلط بودند. از بین افراد جامعه، نمونه به روش قضاوتی انتخاب شد. محدودیت انتخاب افراد برای مصاحبه به گونه‌ای بود که افراد حداقل 5 سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی داشته، و در زمینه ارتباطات سازمانی اطلاعات کافی داشته باشند. از بین افراد جامعه، مشارکت‌کنندگان به روش قضاوتی و با استراتژی نمونه‌گیری نظری و با معیار اشباع نظری داده‌ها 18 نفر انتخاب شدند. شایان ذکر است تا مصاحبه 15 اشباع داده‌ها صورت پذیرفت و هیچ اطلاعات و داده جدیدی پس از آن اضافه نشد و سه مصاحبه بعدی برای اطمینان انجام گرفت.

جدول 2. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

کد	جنسیت	سابقه کار در سازمان دولتی	سمت / سطح تحصیلات
1	مرد	10	رئیس اداره منابع انسانی و امور اداری / دکتری
2	مرد	25	عضو هیئت علمی دانشگاه و مدیر اعتبار بخشی آموزشی / دکتری

مدیر برنامه و بودجه / دکتری	17	مرد	3
مدیر اعتباربخشی درمانی / دکتری	16	مرد	4
کارشناسی منابع انسانی / دانشجوی دکتری	15	زن	5
مدیر آموزش / دکتری	14	مرد	6
عضو هیئت علمی دانشگاه / دکتری	14	مرد	7
معاون اداری / دکتری	13	مرد	8
عضو هیئت علمی دانشگاه / دکتری	14	زن	9
عضو هیئت علمی دانشگاه / دکتری	10	مرد	10
عضو هیئت علمی دانشگاه / دکتری	12	مرد	11
کارشناسی منابع انسانی / فوق لیسانس	8	زن	12
مدیریت منابع انسانی / دکتری	12	زن	13
معاون اداری - مالی / دکتری	18	مرد	14
مدیر پژوهش دانشگاه / دکتری	15	مرد	15
عضو هیئت علمی دانشگاه / دکتری	14	مرد	16
رئیس بیمارستان / دکتری	18	مرد	17
مدیر منابع انسانی در سازمان برنامه و بودجه / دکتری	16	مرد	18

ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری، تلفنی یا از طریق شبکه‌های مجازی انجام گرفت. مدت زمان هر مصاحبه حضوری از 45 تا 65 دقیقه بود. پژوهشگر حین انجام مصاحبه‌ها، صحبت‌های مشارکت‌کنندگان را یادداشت کرده یا بلافاصله بعد از مصاحبه صحبت‌ها یادداشت شد. نکات کلیدی مصاحبه‌ها چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. 12 مصاحبه به صورت تلفنی یا از طریق شبکه‌های اجتماعی انجام گرفت و فقط 6 مصاحبه به صورت حضوری انجام گرفت. برای مصاحبه‌های غیر حضوری سؤالات مصاحبه و توضیحات کافی برای مشارکت‌کنندگان به صورت فایل کتبی ارسال شد. پرسش‌های مصاحبه با توجه به پرسش اصلی پژوهش تدوین شد. پرسش‌های اصلی مصاحبه به شرح زیر است.

چه عواملی منجر به انسداد ارتباطات مؤثر سازمانی یا مانع این ارتباطات می‌شود؟ البته به فراخور پاسخ‌ها و شرایط، پرسش‌های عمیق‌تر و کامل‌کننده نیز از مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شد.

از آنجا که محقق در پژوهش حاضر به دنبال آزمون نظریه یا فرضیه بر اساس پیشینه نبوده است، همچنین، با منطبق استفهام به دنبال مفهوم‌پردازی یا فهم فرایند نبوده است، و از آنجا که چارچوب مشخصی برای کدگذاری‌های در نظر گرفته نشده است، روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد. . . (Braun & Clarke, 2006, p.78).

فرایند انجام این پژوهش با توجه به روش پیشنهادی با توجه به روش براون و کلارک (2006) در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی کدها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش انجام گرفت (Braun & Clarke, 2006, p.78). به این منظور، در پژوهش حاضر برای کدگذاری متن مصاحبه‌ها ابتدا، پس از پایان هر مصاحبه کدها، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق مطالعه شد و بارها و بارها بلافاصله بعد از انجام مصاحبه در همان روز مطالعه شد. سپس، از متن مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد. منظور از یادداشت، مستندسازی رسمی بینش‌ها، مشاهدات، تفکرات و احساس پژوهشگر به صورت مکتوب است. در هنگام تحلیل مصاحبه‌های پیاده شده، پژوهشگر فعالانه اقدام به نوشتن یادداشت‌های پژوهش کرد.

پژوهشگر در پژوهش حاضر نیز در حین انجام فرایند کدگذاری داده‌های هر مصاحبه، ایده‌هایی را که از فحوای کلام مصاحبه‌شوندگان استنباط می‌شد، یادداشت می‌کرد، به طوری که پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها تعداد قابل توجهی از یادداشت‌ها، تهیه و بازبینی شد.

پژوهشگر باید بارها و بارها، داده گردآوری شده را مرور کرده و از زوایای گوناگون به آن توجه کند. در این مرحله، پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش می‌کند مفاهیم مستتر در آن را باز شناسد. زیرا پژوهشگر بدون محدودیت به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. بنابراین، با نشانه‌هایی که بازبینی و مقایسه می‌شود، مفاهیم شکل می‌گیرد.

برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار و کدگذاری‌ها، در پژوهش حاضر اقداماتی به شرح زیر انجام گرفت:

مشارکت‌کنندگان افرادی بودند که با مسئله پژوهش درگیر بودند و به روش قضاوتی انتخاب شده بودند. برای اطمینان از اینکه تحلیل داده‌ها به روش درست و مبتنی بر نظریه‌های مرتبط در حوزه‌های مختلف علوم مرتبط با موضوع

پژوهش انجام گرفته است، شش نفر از استادان و خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش یافته‌های پژوهش را بررسی و نظراتشان را در مورد کیفیت تحلیل انجام داده‌ها ارائه کردند. همچنین، بعد از ضبط مصاحبه‌ها یا یادداشت‌برداری آن بلافاصله در همان روز مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد، یادداشت‌برداری انجام شد و کدگذاری انجام گرفت که البته این فرایند چندین بار در طول زمان‌های مختلف انجام گرفت. ضمن اینکه برای اطمینان خاطر سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، مرحله کدگذاری را مرور کرده و نظراتشان را در ارتباط با آن ارائه کردند و سپس این نظرات در کدگذاری اعمال شد. به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (این کار بیشتر در حین مصاحبه‌ها انجام گرفت). همچنین، برای بررسی پایایی از روش دوکدگذار استفاده شد

همچنین برای بررسی روایی نتایج شاخص‌های CVR^۱، CVI^۲ محاسبه شد. به این منظور کدهای شناسایی‌شده در قالب یک پرسشنامه در اختیار 14 نفر از خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش قرار گرفت و نتایج نظرات آنان تحلیل شد که دو شاخص مذکور محاسبه شد. خبرگان در این مرحله، دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد بودند. 9 نفر عضو هیئت علمی یا مدرس دانشگاه بودند و سابقه کاری آنان در سازمان‌های دولتی حداقل شش سال بود. همه خبرگان در حوزه ارتباطات سازمانی مطالعات داشته یا مقالاتی داشتند. براساس مقیاس لاوشه^۳ (1975) مقادیر بالای 0/51 برای CVR در صورتی که تعداد مشارکت‌کنندگان برابر با 14 نفر باشد نشان از روایی مناسب کدهاست. براساس نظر دیویس^۴ (1992) مقادیر بالای 0/7 برای مقیاس CVI مناسب و مقادیر بالای 0/8 عالی است. براساس نتایج، دو شاخص یادشده برای کدها در محدوده مناسب قرار دارند.

یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌ها در ادامه، دسته‌بندی و مقایسه^۵ مفاهیم استخراج‌شده از دل داده‌ها انجام می‌گیرد. در واقع، محقق با انبوهی از داده‌های خام روبه‌رو می‌شود که چندان به هم ربطی ندارند، اما به زودی پیوندهای نامرئی هویدا خواهد. در نهایت، تم‌های شناسایی شده در دسته‌های مختلف دسته‌بندی شد

جدول 3. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها به همراه یادداشت‌برداری

1. Content Validity Ratio

2. Content Validity Index

1. Lawshe

2. Davis

1. Categorizing & Comparison

کد	متن مصاحبه
کمبودن اشتیاق ارتباطی	در سطح سازمان اشتیاق و شوق ارتباط وجود ندارد. کارکنان به دلایل مختلف به حداقل ارتباطات بسنده می‌کنند (م.3).
ترس از عواقب ارتباطات	افراد از عواقب ارتباطات می‌ترسند، گاهی مسئولیتی که ارتباطات و تبادل اطلاعات ایجاد می‌کند، باعث عدم تمایل به ارتباط می‌شود (م.3).
شک به ارتباطات سازمانی	برخی کارکنان به ارتباطات سازمانی مشکوک هستند (م.11).
رسمیت بالا	سازمان‌های دولتی به دلیل رسمیت بالا خود مانع ارتباطی ایجاد می‌کنند. قوانین و آیین‌نامه زیاد در ایجاد ارتباطات انسداد ایجاد می‌کند (م.9).

جدول 3 که برای نمونه درج شده است، نشان می‌دهد پژوهشگر سعی کرده است مضامین و کدهای اصلی هر یک از جملات معنادار را از متن مصاحبه مصاحبه‌شوندگان استخراج کند. مبنای نام‌گذاری یا برچسب‌زنی جملات مصاحبه‌شوندگان، انتخاب واژگانی متناسب با درون‌مایه جملات یا بیانات صریح مشارکت‌کنندگان بوده است. یادداشت‌هایی در ستون سمت چپ درج شده است که برداشت پژوهشگر از متن مصاحبه‌هاست و بلافاصله بعد از انجام مصاحبه درج شده است. در ادامه، به علت همپوشانی تعدادی از کدهای اولیه، یا مشابهت معنایی آن‌ها، این کدها به کدهای نهایی تبدیل شدند که در جدول 4 نشان داده شده است.

جدول 4. کدهای نهایی و مفاهیم

منبع کد	کدهای نهایی (مضامین پایه)
م 12، م 9، م 8	احساس ناخوشایند نسبت به دیگران
م 6 م 8 م 13 م 11 م 16	شک به ارتباطات سازمانی
م 1 م 5 م 4 م 13	ترس از پیامد ارتباطات

منبع کد	کدهای نهایی (مضامین پایه)
م 8 م 13	ضعف مهارت کلامی
م 12 م 18 م 13 م 15 م 10	ضعف شناخت دیگران
م 1 م 9 م 12 م 10	ناتوانی در انتقال پیام
م 1 م 13 م 12 م 10	ضعف فنون مذاکره
م 17 م 15 م 2 م 10	استفاده از واژگان غیر متعارف
م 13 م 11 م 10 م 15 م 12 م 9	کانال ارتباطی ضعیف
م 3 م 5 م 13 م 11 م 10 م 8 م 16	بی تمایلی به ارتباط
م 7 م 17 م 10 م 2	دپوی اطلاعاتی
م 17 م 1 م 8 م 10 م 9	طولانی بودن زنجیره ارتباطات
م 13 م 4 م 2 م 5	رسمیت بالا
م 15 م 4 م 9 م 6 م 3	پیچیدگی ساختار
م 6 م 10 م 18 م 1 م 16	روابط غیر رسمی مخل ارتباطات رسمی
م 7 م 9 م 5 م 4 م 3	ساختار بلند
م 12 م 18 م 10 م 8	فرایندهای غیر استاندارد سازمانی
م 12 م 11	عدم شفافیت در تعریف مسئولیت
م 11 م 1	شرح شغل غیر متناسب
م 6 م 14 م 4 م 1 م 2 م 10	نبود ارتباطات همسطح
م 6 م 12 م 3 م 9	نبود اشتیاق ارتباطی
م 6 م 12 م 10 م 9 م 2 م 10	اعتماد بین فردی پایین
م 6 م 10 م 11 م 1 م 2	پایین بودن شفافیت ارتباطی
م 6 م 10 م 9 م 1 م 3	فرهنگ ارتباطی ضعیف
م 11 م 1	ضعف تکنولوژی ارتباطات

منبع کد	کدهای نهایی (مضامین پایه)
7 م 2 م 1 م 12 م 10 م 6 م	سبک رهبری دستوری
1 م 12 م 10 م 6 م	عدم حمایت مدیریت
1 م 11 م 10 م 6 م	تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان
2 م 3 م 12 م 1 م 11 م	محدودیت ارتباطی با مدیر

جدول 5. مفاهیم و تمها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مفهوم
عوامل فردی	منفی گرایی	احساس ناخوشایند نسبت به دیگران
		شک به ارتباطات سازمانی
		ترس از پیامد ارتباطات
	ضعف مهارت های ارتباطی	ضعف مهارت کلامی
		ضعف شناخت دیگران
		ناتوانی در انتقال پیام
		ضعف فنون مذاکره
	عدم گشودگی	استفاده از واژگان غیر متعارف
		بی تمایلی به ارتباط
		دپوی اطلاعاتی
عوامل سازمانی / مدیریتی	عوامل ساختاری	طولانی بودن زنجیره ارتباطات
		رسمیت بالا
		پیچیدگی ساختار

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مفهوم
		روابط غیر رسمی مخل ارتباطات رسمی
		ساختار بلند
		فرایندهای غیر استاندارد سازمانی
		عدم شفافیت در تعریف مسئولیت
		شرح شغل غیر متناسب
		نبود ارتباطات همسطح
		کانال ارتباطی ضعیف
	بستر نامناسب ارتباطی در سازمان	نبود اشتیاق ارتباطی
		اعتماد بین فردی پایین
		پایین بودن شفافیت ارتباطی
		فرهنگ ارتباطی ضعیف
		ضعف تکنولوژی ارتباطات
	عوامل مدیریتی	سبک رهبری دستوری
		عدم حمایت مدیریت
		تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان
		محدودیت ارتباطی با مدیر

3-4. شرح عوامل شناسایی شده

در نتیجه مصاحبه با خبرگان، همان‌طور که بیان شد، 29 عامل مؤثر بر انسداد ارتباطی و سکتۀ سازمانی (درون‌سازمانی) در سازمان‌های دولتی استان قم شناسایی شد که در شش

مضمون سازمان‌دهنده و دو مضمون فراگیر قرار گرفت.

به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم، بر مبنای تحلیل مضمون متن 18 مصاحبه انجام گرفته، در مجموع، 29 عامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم شناسایی شد که در دو دسته اصلی و شش دسته فرعی قرار گرفتند.

.....

عوامل فردی

منظور از عوامل فردی آن دسته از عواملی که مربوط به افراد است و به نوعی از فرد به فرد دیگر متفاوت است و با تغییر فرد دارای ویژگی مورد نظر، ممکن است این عامل حذف شده یا کاهش یابد. در این دسته عوامل، سه طبقه فرعی و 10 مفهوم قرار گرفت.

منفی‌گرایی: منفی‌گرایی، به معنای تمایل به تفکر منفی در مورد پدیده‌ها، موضوعات و اتفاقات است. افرادی که وجه منفی پدیده‌ها را در نظر می‌گیرند، معمولاً از انجام فعالیت‌ها سرباز می‌زنند. افراد منفی‌گرا در ارتباطات سازمانی نیز، سعی می‌کنند تا جای امکان ارتباط برقرار نکنند. در این طبقه فرعی سه عامل براساس مصاحبه‌ها به دست آمد.

1. *احساس ناخوشایند نسبت به دیگران* افرادی که در نسبت به سایرین احساس ناخوشایند دارند تا حد امکان از برقراری ارتباط سرباز می‌زنند. این افراد اگر در سازمان باشند، ارتباطات سازمانی را مسدود می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد: «احساس ناخوشایندی که نسبت به دیگران در برخی افراد وجود دارد، باعث شده است از برقراری ارتباط در سازمان جلوگیری کنند» [م.111].

2. *شک به ارتباطات سازمانی:* منفی‌گرایی در قالب شک به دیگران (عدم اعتماد به دیگران) با ترس غیر منطقی از ایجاد رابطه صمیمی و شخصی با دیگران مشخص می‌شود. در سازمان‌های دولتی به علت ترس از نهادهای نظارتی افراد درگیر با این ویژگی شخصیتی هیچ ریسکی نمی‌کنند و از ارتباطات سازمانی اجتناب می‌کنند.

3. *ترس از پیامدهای ارتباطات:* بسیاری از کارکنان اعتقاد دارند در ارتباطات رسمی و غیر رسمی سازمانی، اطلاعاتی رد و بدل می‌شد که ممکن است منجر به مسئولیت شود. بنابراین، پیامد این

ارتباطات ممکن است برای فرد مناسب نباشد. در این زمینه به اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

ضعف مهارت‌های ارتباطی: مهارت‌های ارتباطی مجموعه مهارت‌هایی است که فرد در فرایند ارتباط به کار می‌گیرد و ارتباطات روان را باعث شده و موانع ارتباطی را کاهش می‌دهد. ضعف این مهارت‌ها در افراد، به طور عکس عمل خواهد کرد و در نهایت، احتمالاً به انسداد ارتباطات منجر خواهد شد. در این طبقه فرعی پنج مفهوم شناسایی شد که عبارت‌اند:

1. **ضعف مهارت کلامی:** یکی از بهترین روش‌ها جهت برقراری ارتباط با دیگران، ارتباط کلامی است. افرادی که ضعف مهارت کلامی دارند، نمی‌توانند در روابط سازمانی نیازهای خود و گروه‌های کاری را بیان کنند. در سازمان‌های دولتی عدم برنامه مدون آموزشی جهت تقویت و کسب مهارت کلامی کارکنان مشهود است، چرا که اغلب ارتباطات در این سازمان‌ها مکتوب می‌باشد. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره 5 بیان کرد:

«برخی کارکنان مهارت‌های کلامی ندارند و در ارتباط با دیگران از واژگان مناسبی استفاده نمی‌کنند. این افراد معمولاً در همه ارتباطات مشکل دارند. بنابراین، در ارتباطات سازمانی نیز مشکل داشته و انسداد ایجاد می‌کنند» [م.5].

2. **ضعف شناخت دیگران:** شناخت دیگران به برقراری روابط مؤثر افراد کمک شایانی خواهد کرد. هنگامی که افراد در برخورد در موقعیت‌های مختلف سازمانی به شناخت کافی از دیگران نرسند، نمی‌توانند ابزار ارتباطی، موقعیت زمانی و مکانی مناسب را تشخیص دهند. در سازمان‌های دولتی به علت وجود ساختارهای بلند، ارتباطات باز به ندرت صورت می‌پذیرد و افراد به شناخت کافی از یکدیگر دست پیدا نمی‌کنند. بنابراین ضعف شناخت دیگران از جمله عوامل مؤثر بر بروز سکتته درون سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

3. **ناتوانی در انتقال پیام:** ارتباط مؤثر چیزی فراتر از تبادل اطلاعات است. ارتباط مؤثر در مورد درک احساسات و اهداف موجود در اطلاعات است. افراد به علت ناتوانی در انتقال مفهوم پیام چه به صورت شفاهی یا نوشتاری در ارتباطات سازمانی شکست می‌خورند و به اهداف فردی و سازمانی نائل نخواهند شد. ادبیات دیوان سالارانه سازمان‌های دولتی و لزوم مستندسازی و انتقال دستورالعمل‌ها به صورت مکتوب، منجر به ناتوانی در انتقال پیام و انسداد ارتباطات می‌گردد. لذا ناتوانی در انتقال پیام از جمله عوامل مؤثر بر بروز سکتته درون سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

«ضعف در انتقال پیام از عوامل انسداد ارتباطات در سازمان است. شاید دلیل آن این باشد که شکل انتقال پیام در سازمان‌های دولتی مشخص است و تشریقات و نامه‌های آن مشخص و از پیش تعیین شده» [م.1].

4. ضعف فنون مذاکره: ارتباطات سازمانی در بسیاری مواقع نیاز به مهارت مذاکره درست دارد تا به طور مؤثر پیش رود. ارتباطاتی مؤثر خواهد بود و به صورت روان اجرا خواهد شد که مهارت مذاکره در طرفین ارتباط وجود داشته باشد. در این زمینه، مشارکت کننده شماره 5 بیان کرد: «مذاکره لازمه ارتباطات سازمانی است و در صورتی ارتباطات مؤثر در سازمان خواهد داشت که مهارت مذاکره وجود داشته باشد...» [م.5].

5. استفاده از واژگان غیر متعارف: دستوری بودن متن پیام‌های سازمانی و تکلف در آن‌ها بخصوص در سازمان‌های دولتی مشهود می‌باشد. افراد با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت در سازمان مشغول به کار هستند استفاده از واژگان غیر متعارف موجب ایجاد ذهنیت متفاوت در افراد و به تدریج به انسداد سازمانی می‌انجامد. فرهنگ ارتباطی متفاوت و ضعف واژگانی افراد به علت عدم آموزش کافی با ادبیات مورد قبول سازمان‌های دولتی باعث اختلال در ارتباطات در این سازمان‌ها می‌گردد. «متن آماده نامه‌های سازمانی طوری است که واژگان متعارف ارتباطی را که منجر به ارتباط مؤثر می‌شود، محدود می‌کند. این منجر به برقراری ارتباط نامؤثر یا عدم ایجاد ارتباط می‌شود» [م.1].

عدم گشودگی: عدم گشودگی در ارتباط به معنای وجود نقاط کور در ارتباط و در نتیجه ایجاد ارتباط نامؤثر و یا انسداد ارتباط است، یکی از طبقات فرعی بود که در ذیل طبقه اصلی عوامل فردی قرار گرفت. در پنجره جو-هری میزانی که گشودگی در ارتباط زیاد باشد نقاط روشن در ارتباط ایجاد خواهد شد. در این طبقه فرعی، دو عامل بی‌تمایلی به ارتباط و دپوی اطلاعاتی جای گرفت.

1. بی‌تمایلی به ارتباط: بی‌تمایلی به ارتباط موجب انسداد ارتباطات شده و از مهمترین عوامل مؤثر بر بروز سکت درون سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. مصاحبه‌شونده شماره 8 بیان کرد: «انسداد ارتباط وقتی ایجاد می‌شود که کارکنان و مدیران تمایل به ارتباط ندارند» [م.8].

2. دپوی اطلاعاتی: در سازمان‌های دولتی مدیران به علل مختلف از جمله وابستگی به پست سازمانی و عدم ایجاد رقیب برای خود، اطلاعات را به طور مؤثر به زیردستان منتقل نمی‌کنند، این امر باعث بروز سکت درون سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌گردد. در این زمینه به اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود: «ارتباطات یعنی انتقال اطلاعات، اگر اطلاعاتی در قالب پیام انتقال نیابد، ارتباط صورت نخواهد گرفت. انسداد ارتباط اتفاق می‌افتد. این انسداد حاصل دپوی اطلاعاتی است» [م.5].

عوامل سازمانی / مدیریتی

منظور از عوامل سازمانی / مدیریتی آن دسته از عواملی است که مربوط به سازمان یا مدیریت است. این عوامل با درجات مختلف با توجه به ویژگی‌های افراد بر آن‌ها اثرگذار بوده و رفتار افراد را

در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. طبقه‌های فرعی در این طبقه عبارت‌اند از عوامل ساختاری، بستر نامناسب ارتباطی در سازمان، و عوامل مدیریتی.

عوامل ساختاری: ساختار سازمانی انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد می‌باشد. ساختار سازمانی ابزاری بسیار پیچیده برای کنترل، که در فرایند روابط متقابل اعضاء به وجود می‌آید (رجبی فرجاد، 1395). بنابراین، می‌توان گفت روابط بین اجزای سازمان به نوع ساختار و ویژگی‌های ساختاری آن مرتبط است. در بررسی عوامل مؤثر بر بروز سکتته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی موارد زیر حاصل شد:

1. طولانی‌بودن زنجیره ارتباطات: ساختار سازمانی سازمان‌های دولتی سلسله‌مراتبی بوده و در ارتباطات عمودی و ساختارهای بلند می‌تواند منجر به طولانی شدن زنجیره ارتباطات شود. این امر باعث عدم انتقال صحیح اطلاعات شده و زیردستان احساس می‌کنند مدیران صدای آن‌ها را نمی‌شنود چرا که بازخورد مناسبی دریافت نمی‌کنند.

«...ارتباطات همسطح در سازمان‌های دولتی بسیار محدود است معمولاً ارتباطات عمودی است و البته از بالا به پایین، این ارتباطات زنجیره ارتباطی را طولانی و غیر اثربخش ایجاد کرده، و انسداد ایجاد می‌کند» [م.13].

2. رسمیت بالا: رسمیت یعنی حدی که یک سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است. در سازمان‌های دولتی مشاغل سازمانی دارای میزان رسمیت بالایی می‌باشند، متصدی شغل‌ها در این سازمان‌ها از حداقل آزادی عمل برخوردارند. در موقعیت‌های مختلف در سازمان‌های دولتی قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌ها افراد را محدود کرده و منجر به انسداد ارتباطات و سکتته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌گردد.

«وقتی رسمیت در سازمان بالاست، یعنی مقررات و دستورالعمل‌ها به حدی است که اجازه نمی‌دهند کارکنان در مواقع لازم به درستی ارتباط برقرار کنند و ارتباطات محدود به مجوز دستورالعمل‌ها است. این نوع ارتباطات با تأخیر و غیر مؤثر است و منجر به انسداد ارتباطات می‌شود» [م.5].

3. پیچیدگی ساختار: در سازمان‌های دولتی با افزایش سطوح سلسله‌مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود و سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌ها و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را مسدود می‌سازد.

4. نبود ارتباطات همسطح: تفکیک افقی به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی اشاره می‌کند. ارتباطات همسطح (افقی) در سازمان‌های دولتی یا اینکه وجود ندارد، یا بسیار محدود است. این خود

باعث اختلال در ارتباطات شده و ارتباطات سازمانی را که منجر به پیشبرد فعالیت‌های سازمانی می‌شود، مسدود می‌کند. در این زمینه، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«...ارتباطات همسطح در سازمان‌های دولتی یا اینکه وجود ندارد یا بسیار محدود است. این خود باعث ارتباطات غیر اثربخش شده و ارتباطات سازمانی را که منجر به پیشبرد فعالیت‌های سازمانی می‌شود، محدود می‌کند» [م.1].

5. روابط غیر رسمی محل ارتباطات رسمی: در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی ارتباطات غیر رسمی وجود دارد. برخی از این ارتباطات مفید هستند و در جهت پیشبرد اهداف سازمانی و ارتباطات رسمی و تسهیل‌کننده ارتباطات رسمی سازمان است. اما برخی دیگر از این ارتباطات در خلاف جهت ارتباطات رسمی و اهداف سازمانی عمل می‌کنند. در این زمینه، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«ارتباطات غیر رسمی در سازمان محل ارتباطات رسمی در برخی موارد عمل می‌کند و عملاً باعث از بین رفتن اثربخشی ارتباطات رسمی در سازمان می‌شود» [م.7].

6. ساختار بلند: سازمان‌های بخش دولتی، که ماهیت بوروکراتیک دارند، از یک ساختار بلند برای مدیریت سازمان‌ها استفاده می‌کنند. سرعت ارتباط و تصمیم‌گیری در یک ساختار بلند پایین است؛ زیرا بسیاری از لایه‌های مدیریت وجود دارد، که باعث ایجاد انسداد ارتباطات می‌شود.

7. فرایندهای غیر استاندارد سازمانی: در سازمان‌های دولتی با تغییر عملیات مختلف سازمانی و ابلاغ دستورالعمل‌های جدید، فرایندهای سازمانی استاندارد به‌موقع بروز نشده و همین امر باعث سردرگمی کارکنان در اجرای وظایف و عدم پاسخ مناسب به انتظارات ارباب رجوع می‌شود و روابط سازمانی را مختل می‌سازد. بنابراین فرایندهای غیر استاندارد سازمانی از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

8. عدم شفافیت در تعریف مسئولیت: در اکثر سازمان‌های دولتی علی‌رغم اینکه همه چیز مکتوب است، شاغل در اجرای وظایف خود در یک ابهام قرار گرفته که طرف‌های ارتباطی او در ساختار سازمانی کدام بخش یا فرد است و تعهد سازمانی کاهش می‌یابد. این عامل منجر به انسداد ارتباطات می‌شود. در این زمینه شرکت‌کننده 6 بیان کرد:

«وقتی فرایندهای سازمانی غیر استاندارد باشد، مسیر ارتباطی نامؤثر شکل می‌گیرد و گاهی انسداد ارتباطی شکل می‌گیرد. بنابراین، یکی از عوامل انسداد ارتباطات سازمانی در سازمان‌های دولتی فرایندهای سازمانی غیر استاندارد است» [م.6].

9. شرح شغل غیر متناسب: برخی شرح شغل‌ها در سازمان‌های دولتی به گونه‌ای غیر مرتبط با شغل است که شاغل در یک ابهام قرار گرفته است که طرف‌های ارتباطی او در ساختار سازمانی کدام

بخش یا فرد است که این عامل منجر به انسداد ارتباطات می‌شود. از طرفی، مسئولیت‌های غیر شفاف و نامشخص بودن مسئولیت‌ها ارتباطات را کند و غیر اثربخش و گاهاً مسدود می‌کند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«شرح شغل‌های نامنتاسب و مسئولیت‌های مبهم در سازمان‌های دولتی منجر شده است کارکنان مسیر ارتباطی مشخصی را درک نکنند و این منجر به انسداد ارتباطات یا تداخل ارتباطی می‌شود» [م.10].

10. *کانال ارتباطی ضعیف*: کانال‌های ارتباطی از نظر ظرفیت انتقال اطلاعات با یکدیگر تفاوت دارند. غنی‌ترین و توانمندترین کانال ارتباطی، ارتباط رودررو است. در سازمان‌های دولتی به علت ساختار بلند و قوانین و مقررات، افراد را در موقعیت‌های مختلف محدود کرده و نمی‌توانند بهترین کانال ارتباطی را انتخاب کنند و ارتباطات با گذر زمان مسدود می‌شود.

«وقتی فردی که تمایل به ارتباط دارد اما کانال ارتباطی ضعیف را انتخاب می‌کند منجر می‌شود ارتباط مؤثر اتفاق نیفتد. در سازمان‌های دولتی کانال‌های ارتباطی ضعیف و ناکارآمد است» [م.9].

بستر نامناسب ارتباطی در سازمان: برای اینکه ارتباطات سازمانی روان باشد و انسداد ارتباطی ایجاد نشود باید جو و بستر سازمانی تسهیل‌گر ارتباطات باشد، براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها پنج عامل در این بعد برای سکتور سازمانی و انسداد ارتباطات درون سازمانی شناسایی شد.

1. *نبود اشتیاق ارتباطی*: اشتیاق ارتباطی که به زعم برخی مشارکت‌کنندگان حاصل نشاط سازمانی است، در کل سازمان دولتی منجر به شکل‌گیری و تسهیل ارتباطات سازمانی می‌شود. وقتی اشتیاق ارتباطی بین اعضای سازمان وجود ندارد، یعنی بستر و جو شکل‌گیری ارتباطات سازمانی وجود دارد. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره 5 بیان کرد:

«شوق ارتباطی در سازمان تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی است و عملاً باعث می‌شود جو ارتباطی روان شود» [م.5].

2. *اعتماد بین‌فردی پایین*: ارتباط و انتقال اطلاعات به اعتماد نیاز دارد و لازمه تسهیم اطلاعات از طریق ارتباطات اعتماد بین‌فردی در سازمان است. در متن یکی از مصاحبه‌ها این چنین بیان شد.

«وقتی افراد درون سازمان به هم اعتماد دارند و مبتنی بر اعتماد با یکدیگر ارتباط می‌گیرند، اطلاعات بیشتر و بهتر تسهیم می‌شود. به عبارتی، جو مبتنی بر اعتماد جوی است که از انسداد ارتباطات جلوگیری می‌کند» [م.13].

3. *پایین بودن شفافیت ارتباطی*: اگر در سازمان شفافیت اطلاعات وجود نداشته باشد، بی‌اعتمادی در سازمان ایجاد خواهد شد و نتیجه آن به اعتقاد مشارکت‌کنندگان، بی‌اعتمادی و ترس از تبادل اطلاعات است، که به انسداد ارتباطات منجر می‌شود. در این زمینه، متن یکی از مصاحبه‌ها به شرح زیر است:

«وقتی در سازمان شفافیت اطلاعاتی نیست، ترس از عواقب ارتباطات زیاد می‌شود و چون اطلاعات شفاف جریان ندارد، این ترس مضاعف می‌شود و ارتباطات مختل و مسدود می‌شود. چرا که اطلاعات در فرایند ارتباطات مبادله می‌شود» [م.4].

4. فرهنگ ارتباطی ضعیف: فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان کارکنان است که توسط رهبر سازمان مربوطه معین می‌شوند. در سازمان‌های دولتی فرهنگ ارتباطی ضعیف ناشی از اختلاف ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان با سازمان است، این شکاف باعث انسداد ارتباطات سازمانی و از جمله عوامل مؤثر بر سکت درون سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. وقتی فرهنگ ارتباطی ضعیف در سازمان اشاعه یابد، به مرور تمایل به ارتباطات کم شده و ارتباطات مسدود می‌شود. در متن یکی از مصاحبه‌ها این چنین بیان شد.

«فرهنگ ارتباطی اشتیاق به ارتباط و تمایل به ارتباط را تقویت می‌کند. فرهنگ ارتباطی ضعیف باعث بی‌تمایلی به ارتباط می‌شود. در برخی سازمان‌های دولتی به دلایل مختلف این فرهنگ بسیار ضعیف است، که منجر به انسداد ارتباطات می‌شود» [م.7].

5. ضعف تکنولوژی ارتباطات: با وجود توسعه چشمگیر فناوری‌های جدید، برخی سازمان‌های دولتی نیاز به پذیرش چنین فناوری‌هایی را به طور کامل به دست فراموشی سپرده‌اند و یا اینکه نسبت به تصمیم‌گیری درباره فرایندهای پذیرشی مربوط و اقدام به پیاده‌سازی آن با سرعت بسیار پایینی حرکت می‌کنند. ضعف تکنولوژی ارتباطات ناشی از پیچیدگی محیط درونی و تعارض‌های ارزشی سازمان‌های دولتی با تکنولوژی‌های جدید باعث ایجاد محدودیت استفاده از شبکه‌های مجازی غیر بومی شده است و ارتباطات درون سازمانی را به شدت کند و مختل می‌کند.

«بستر ارتباطی در سازمان‌های دولتی بسیار ضعیف است. تکنولوژی ارتباطات بسیار ضعیف در این سازمان‌ها استفاده می‌شود. محدودیت استفاده از تکنولوژی‌های به‌روزتر باعث کندی ارتباطات و گاهاً انسداد ارتباطات مؤثر و به‌موقع می‌شود» [م.5].

عوامل مدیریتی: عواملی را که مربوط به مدیر و سبک مدیریت و رهبری او است، شامل می‌شود و به شرح زیرند:

1. سبک رهبری دستوری: سبک رهبری عبارت است از شیوه‌ای که رهبران در ارتباط با کارکنان و زیردستان برای رهبری و مدیریت آنان و کل سازمان اعمال می‌کنند که به طور کل، در دو طیف دستوری و مشارکتی تقسیم می‌شود و میزان دستوری یا مشارکتی بودن شیوه رهبران در مدیریت و رهبری سازمان، انواع سبک‌های رهبری را ایجاد می‌کند. این سبک در میزان مشخص بودن نقش

اهمیت بسیار دارد. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:
«مدیریت و رفتار مدیران در تسهیل ارتباطات در سازمان‌های دولتی بسیار اهمیت دارد. در اکثر سازمان‌های دولتی سبک دستوری جاری است البته رسمیت بالا به این قضیه دامن می‌زند...» [م.3].

2. عدم حمایت مدیریت: متأسفانه در سازمان‌های دولتی، مدیران باید دستورالعمل و آیین‌نامه‌ها را به صورت غیر منعطف اجرا کنند، این باعث می‌شود که ارتباطات سازمانی را محدود کنند و از آن حمایت نکنند. به ویژه در مورد ارتباطات غیر رسمی که ممکن است بخش قابل توجهی از فعالیت‌های سازمان از طریق آنان اجرا شود. وقتی کارکنان حس می‌کنند مدیران ارتباطات را حمایت نمی‌کنند، ارتباطات را محدود می‌کنند.

یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«حمایت مدیریتی عامل مهمی در تسهیل ارتباطات و عدم حمایت آنان عاملی برای انسداد ارتباطات است» [م.5].
3. تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان: اهمیت برنامه جانشین‌پروری برای اغلب مدیران ملموس است، ولی مدیران برای رهاکردن موقعیتشان در شرکت آماده نیستند و نمی‌توانند جانشینی فرد دیگری را تصور کنند. متأسفانه در اکثر سازمان‌های دولتی تعلق مدیر به پست مدیریت است، به جای اینکه به سازمان تعلق داشته باشد. این موضوع باعث می‌شود برای اینکه جایگاه خود را حفظ کند، از ارائه اطلاعات و تسهیم آن در سازمان جلوگیری کند و کارکنان را به زعم یکی از مشارکت‌کنندگان در سطح اپراتورها نگه دارد. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:
«در سازمان‌های دولتی مدیران بیشتر به جایگاه و پست مدیریتی خود تعلق دارند و برای حفظ آن کارکنان را در سطح اطلاعاتی پایین نگه می‌دارند و بنابراین، کمتر با آنان ارتباط برقرار می‌کنند...» [م.1].

4. محدودیت ارتباطی با مدیر: ساختار دستوری و سلسله‌مراتبی سازمان‌های دولتی و وجود لایه‌های مدیریت از امکان ارتباط مستقیم زیردستان با مدیران جلوگیری کرده و باعث ایجاد محدودیت ارتباطی با مدیر می‌شود و از جمله عوامل مؤثر بر سکتة درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکتة درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بود. مطالعات نگارندگان نشان داد مطالعه جامعی که با روش علمی عوامل مؤثر بر سکتة درونی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم را شناسایی کرده باشد، تا کنون انجام نگرفته است و همانطور که بیان شد در زمینه سکتة درون‌سازمانی فقط سه پژوهش انجام گرفته است؛ اما در حوزه موانع ارتباطات

سازمانی پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است. نتیجه مطالعه حاضر، براساس تحلیل متن مصاحبه‌ها نشان داد در سازمان‌های دولتی استان قم 29 عامل در بروز سکتته درون‌سازمانی مؤثرند که در شش طبقه فرعی و دو طبقه اصلی قرار گرفتند. در ادامه، عوامل شناسایی شده توضیح داده می‌شود.

اعمال فرد نشان‌دهنده تفکر و هیجانات درونی می‌باشند و اثر اعمال آن بر خود فرد و در ارتباطات اجتماعی تأثیرگذار است که عبارت‌اند از منفی‌گرایی، ضعف مهارت‌های ارتباطی و عدم گشودگی. عدم توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد و به طور کلی بعد فردی آن‌ها باعث بروز سکتته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی خواهد شد. معمولاً افراد با این ویژگی منفی‌گرایی در هنگام ارتباط با اعضا مختلف سازمان دچار ذهنیت‌های احساس ناخوشایند نسبت به دیگران، شک به ارتباطات سازمانی و ترس از پیامد ارتباطات می‌شوند. در سازمان‌های دولتی هنگام جذب کارکنان، عدم توجه نسبت به شناخت شخصیت افراد و گماردن آن‌ها در پست‌های سازمانی نامناسب، باعث احساس ناخوشایند نسبت به دیگران می‌شود. این امر باعث اختلال در ارتباطات و از جمله عوامل مؤثر بر سکتته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. منفی‌گرایی در قالب شک به دیگران (عدم اعتماد به دیگران) با ترس غیر منطقی از ایجاد رابطه صمیمی و شخصی با دیگران نیز بروز می‌شود. افراد با این ویژگی شخصیتی به دلیل اینکه از انتقاد می‌ترسند، عقب‌نشینی می‌کنند و یک ترس اغراق‌آمیز از قضاوت شدن، رد شدن، یا خیانت وجود دارد. در سازمان‌های دولتی به علت ترس از نهادهای نظارتی افراد درگیر با این ویژگی شخصیتی هیچ ریسکی نمی‌کنند و از ارتباطات سازمانی اجتناب می‌کنند. یکی از عوامل بروز سکتته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی شک به ارتباطات سازمانی می‌باشد.

ضعف مهارت‌های ارتباطی در کارکنان نیز باعث انسداد ارتباطات می‌شود. مهارت‌های ارتباطی نظیر خوب حرف زدن، اعتماد به نفس، غلبه بر مشکلات، کارگروهی، ابراز احساسات، ابراز وجود و دهها مورد دیگر همگی در چهارچوب مهارت‌های ارتباطی قرار می‌گیرند. ضعف این مهارت، ارتباط بسیار تنگاتنگی در عدم موفقیت فرد در جامعه و در نحوه ارتباط با اعضای سازمان دارد. یکی از عوامل

بروز سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی ضعف مهارت‌های ارتباطی می‌باشد که در ارتباطات سازمانی بدین صورت ظهور پیدا می‌کنند ضعف مهارت کلامی، ضعف شناخت دیگران، ناتوانی در انتقال پیام، ضعف فنون مذاکره و استفاده از واژگان غیر متعارف. در سازمان‌های دولتی به علت وجود ساختارهای بلند، ارتباطات باز به ندرت صورت می‌پذیرد و افراد به شناخت کافی از یکدیگر دست پیدا نمی‌کنند. بنابراین ضعف شناخت دیگران از جمله عوامل مؤثر بر بروز سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. همچنین، ارتباط مؤثر چیزی فراتر از تبادل اطلاعات است. ادبیات دیوان سالارانه سازمان‌های دولتی و لزوم مستندسازی و انتقال دستورالعمل‌ها به صورت مکتوب، منجر به ناتوانی در انتقال پیام و انسداد ارتباطات می‌گردد. لذا ناتوانی در انتقال پیام از جمله عوامل مؤثر بر بروز سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. از طرفی، معمولاً سازمان‌های دولتی به کارکنان آموزش‌های کافی جهت دستیابی به فنون مذاکره و متقاعدسازی نمی‌دهند. ضعف فنون مذاکره باعث می‌شود افراد نتوانند ارتباط مؤثر برقرار کنند و در صورت برقراری ارتباط به شکست منجر خواهد شد. لذا همین امر موجب دل‌سردی در برقراری ارتباطات سازمانی و منجر به بروز سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. دستورالعمل بودن متن پیام‌های سازمانی و تکلف در آن‌ها بخصوص در سازمان‌های دولتی مشهود می‌باشد. فرهنگ ارتباطی متفاوت و ضعف واژگانی افراد به علت عدم آموزش کافی با ادبیات مورد قبول سازمان‌های دولتی باعث اختلال در ارتباطات در این سازمان‌ها می‌گردد. بنابراین استفاده از واژگان غیر متعارف از جمله عوامل بروز سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

اغلب ایده‌های کارکنان در سازمان‌های دولتی فارغ از تعصب‌های فرهنگی و ارزشی قابل پذیرش نمی‌باشد. این امر باعث جلوگیری از بیان ایده‌ها، عدم تمایل به گوش دادن گیرنده و منجر به شکاف ارتباطی در بین اعضای سازمان می‌شود. نهادهای نظارتی به علت عدم سازمان‌دهی مناسب در سازمان‌های دولتی موجب ترس کارکنان و بی‌تمایلی به برقراری ارتباط مؤثر بین افراد سازمان شده‌اند. بی‌تمایلی به ارتباط موجب انسداد ارتباطات شده و از مهمترین عوامل مؤثر بر بروز سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. از طرفی، در سازمان‌های دولتی مدیران به علل مختلف

از جمله وابستگی به پست سازمانی و عدم ایجاد رقیب برای خود، اطلاعات را به طور مؤثر به زیردستان منتقل نمی‌کنند، این امر باعث روز سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌گردد.

در بعد سازمانی می‌توان گفت روابط بین اجزای سازمان به نوع ساختار و ویژگی‌های ساختاری آن مرتبط است. در بررسی عوامل مؤثر بر سخته درون‌سازمانی سازمانی در سازمان‌های دولتی طولانی‌بودن زنجیره ارتباطات، کانال ارتباطی ضعیف، رسمیت بالا، پیچیدگی ساختار، نبود ارتباطات همسطح، روابط غیر رسمی محل ارتباطات رسمی، ساختار بلند، فرایندهای غیر استاندارد سازمانی، عدم شفافیت در تعریف مسئولیت، شرح شغل غیر متناسب و نبود ارتباطات از جمله عوامل ساختاری می‌باشند که منجر به بروز سخته درون‌سازمانی می‌گردند. کانال‌های ارتباطی از نظر ظرفیت انتقال اطلاعات با یکدیگر تفاوت دارند. غنی‌ترین و توانمندترین کانال ارتباطی، ارتباط رودررو است. در سازمان‌های دولتی به علت ساختار بلند و قوانین و مقررات، افراد را در موقعیت‌های مختلف محدود کرده و نمی‌توانند بهترین کانال ارتباطی را انتخاب کنند تا مفهوم پیام را به طور مؤثر انتقال دهند و بسیاری از پیام‌ها نوشتاری بوده و انتقال درک آن‌ها با ابهام زیاد همراه است. بنابراین در سازمان‌های دولتی کانال‌های ارتباطی ضعیف باعث بروز سخته درون‌سازمانی می‌گردد.

از سویی، نبود اشتیاق ارتباطی، اعتماد بین فردی پایین، پایین‌بودن شفافیت ارتباطی، فرهنگ ارتباطی ضعیف، و ضعف تکنولوژی ارتباطات ناشی از بر بستر نامناسب ارتباطی در سازمان می‌باشد. اغلب در سازمان‌های دولتی به شناخت افراد و برآوردن نیاز آن‌ها در راستای اهداف سازمان توجه نمی‌شود. همچنین ساختارهای سلسله‌مراتبی و ارتباطات از بالا به پایین، باعث انسداد ارتباطات و عامل مؤثر بر سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. دلیل دیگر نبود اشتیاق ارتباطی ناشی از عدم موفقیت در ارتباطات قبلی است که اگر این شرایط موفقیت ایجاد نشود، اشتیاق ارتباطی کاهش می‌یابد. همچنین، وجود بستر نظارتی نامناسب در سازمان‌های دولتی در کاهش اعتماد بین فردی تأثیر بسزایی می‌گذارد. پیامدهای مذکور بر اثر بخشی ارتباطات سازمانی تأثیرگذار بوده و عامل مؤثر بر سخته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. در سازمان‌های دولتی فرهنگ ارتباطی ضعیف ناشی از اختلاف ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان با سازمان است، این شکاف باعث انسداد

ارتباطات سازمانی و از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. ضعف تکنولوژی ارتباطات ناشی از پیچیدگی محیط درونی و تعارض‌های ارزشی سازمان‌های دولتی با تکنولوژی‌های جدید باعث ایجاد محدودیت استفاده از شبکه‌های مجازی غیر بومی شده است و روابط سازمانی را به شدت کند و مختل می‌کند. بنابراین ضعف تکنولوژی ارتباطات از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

مجموعه عواملی که به مدیریت، شیوه و سبک و رفتارهای مدیران در ارتباط با کارکنان و سازمان مرتبط است و در بروز رفتارهای سازمانی مؤثرند. براساس تحلیل متن مصاحبه‌ها، عوامل مدیریتی مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم عبارتند از: سبک رهبری دستوری، عدم حمایت مدیریت، تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان و محدودیت ارتباطی با مدیر. در سبک رهبری دستوری کنترل زیاد بوده و نوآوری کاهش می‌یابد و منجر به انسداد سازمانی می‌گردد. بنابراین سبک رهبری دستوری از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. عدم حمایت مدیریت در سازمان‌های دولتی به علت ساختارهای سلسله‌مراتبی و قوانین و مقررات موجود و مهم‌تر از آن نهادهای نظارتی حاکم بر این سازمان‌ها باعث عدم تمایل کارکنان جهت شرکت در روابط سازمانی شده است. بنابراین عدم حمایت مدیریت از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. اهمیت برنامه‌جانشین‌پروری برای اغلب مدیران ملموس است، ولی مدیران برای رها کردن موقعیتشان در شرکت آماده نیستند و نمی‌توانند جانشینی فرد دیگری را تصور کنند. در سازمان‌های دولتی به علت ساختار بلند و ارتباطات عمودی به مدیران آزادی عمل بیشتری داده شده و همین امر باعث می‌شود مدیران به رشد فردی و سازمانی کارکنان در کسب مهارت‌های ارتباطی کمک نکنند و کارکنان وظایف را مطابق دستور مدیر انجام داده و از آزادی عمل و خلاقیت برخوردار نباشند. بنابراین تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

فرچوند و مصری (1400) عوامل فردی را در قالب مؤلفه انسانی که ویژگی‌های کارکنان در محل کار است، شامل نبودن مهارت‌های ارتباطی و عدم ارائه صحیح اطلاعات معرفی کردند و نشان دادند

این عوامل منجر به بروز سکنه درونی در سازمان دولتی می‌شود. در پژوهش حاضر نیز ضعف مهارت-های ارتباطی و ناتوانی در انتقال پیام از عوامل مؤثر بر بروز سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی معرفی شد. شجری و همکاران (1400 الف) عدم مهارت فردی را به عواملی از قبیل ضعف در شناخت تیپ شخصیتی افراد، عدم توجه به داده‌های غیر کلامی، نداشتن مهارت گفتگو تقسیم‌بندی کردند که منجر به بروز سکنه درون‌سازمانی می‌شوند. در پژوهش حاضر ضعف شناخت دیگران، ضعف فنون مذاکره و ضعف مهارت کلامی عوامل مؤثر بر سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی معرفی شدند. شجری و همکاران (1400 الف) منفی‌گرایی را شامل حس ناخوشایند نسبت به دیگران و سناریوهای منفی ذهنی از سایرین و شک به اتفاقات سازمان بیان کردند و در عدم وفاق عامل در نظر نگرفتن احساسات را از عوامل مؤثر بر سکنه درون‌سازمانی می‌دانند. در پژوهش حاضر همسو با پژوهش قبلی منفی‌گرایی به عنوان عامل فردی شناسایی شد، با این تفاوت که احساس ناخوشایند نسبت به دیگران و شک به ارتباطات سازمانی عوامل مؤثر بر سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی معرفی شدند و حس ناخوشایند نسبت به خود یافت نشد. شجری و همکاران (1400 الف) عدم گشودگی را همانند پژوهش حاضر به عنوان عامل بروز سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی عنوان کردند با این تفاوت که شجری و همکاران (1400 الف) عواملی همچون عدم اشتیاق به ارتباط و ضعف در انگیزش دیگران و در پژوهش حاضر بی‌تمایلی به ارتباط عامل بروز سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شد.

شجری و همکاران (1400 الف) همسو با پژوهش حاضر استفاده از واژگان خارج از عرف و در این پژوهش استفاده از واژگان غیرمتعارف به عنوان عامل مؤثر بر سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شد، که تقریباً عامل یکسانی می‌باشد.

عوامل سازمانی / مدیریتی ریشه در سازمان، رویه‌ها، روش‌ها، فرهنگ و ... سازمان دارد و شامل دسته عواملی‌اند که به سبک رهبری مدیر در ارتباط با کارکنان و سازمان مرتبط‌اند. در واقع واکنش-هایی که افراد در سازمان از خود بروز می‌دهند به این دو بعد بستگی دارد. مؤثر بر بروز سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم در سه طبقه فرعی قرار گرفت که عبارت‌اند از عوامل ساختاری؛ بستر نامناسب ارتباطی در سازمان؛ و عوامل مدیریتی.

درباره عوامل سازمانی، شجری و همکاران (1400 الف) عدم حمایت‌گری و فاصله طبقاتی و شغلی و در پژوهش فرج‌وند و مصری (1400) تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات عوامل مؤثر بر

سکته درون‌سازمانی شناخته شدند ولی در پژوهش حاضر عدم حمایت مدیریت و محدودیت ارتباطی با مدیر به عنوان عوامل مؤثر بر سکته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شد. شجری و همکاران (1400 الف) عوامل ظاهر فریبی و تناقض فرهنگی، و فرج‌وند و مصری (1400) عوامل فرهنگی که تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران و عدم پذیرش ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان را عوامل بروز سکته درون‌سازمانی بیان کردند. ولی در پژوهش حاضر اعتماد بین فردی پایین عامل مؤثر بر سکته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شد.

فرج‌وند و مصری (1400) دریافتند ساختار باعث کندی در ارتباطات می‌شود، در سازمان‌های دولتی، ساختار سازمانی برای کارکنان نامفهوم و غیرشفاف بوده، ساختار باعث تحریف اطلاعات در فرآیند ارتباطات شده و وجود ارتباطات غیررسمی سبب عدم همسوئی اهداف فردی و سازمانی می‌گردد که منجر به بروز سکته درون‌سازمانی می‌شود. شجری و همکاران (1400 الف) به فاصله طبقاتی و شغلی و قوانین بی‌خاصیت از جمله عوامل مؤثر بر سکته درون‌سازمانی اشاره کردند ولی در پژوهش حاضر، عدم شفافیت در تعریف مسئولیت و طولانی بودن زنجیره ارتباطات، عوامل مؤثر بر سکته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شدند.

در نهایت، شایان ذکر است، ساختار بلند، فرایندهای غیر استاندارد سازمانی، شرح شغل غیر متناسب، رسمیت بالا، پیچیدگی ساختار و نبود ارتباطات غیر هم‌سطح به عنوان عوامل مؤثر بر سکته درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند که در هیچ پژوهش دیگری این عوامل شناسایی نشد.

.....

.....

بر اساس عوامل فردی مؤثر بر بروز سکته درونی سازمانی، پیشنهاد می‌شود به کارکنان اطمینان داده شود، اطلاعاتی که در ارتباطات رد و بدل می‌شود، محرمانه است و به هیچ عنوان بر ضد آنان به کار گرفته نخواهد شد؛ همچنین، در انتخاب کارکنان در بدو استخدام باید به عوامل فردی از جمله شخصیت، علایق و روحیه ارتباطاتی آن‌ها دقت شود. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای آموزش مهارت‌های ارتباطی و فنون مذاکره در زمینه تقویت مهارت‌های ارتباطی و فنون مذاکره بسیار مفید است.

از طرفی، فرهنگ‌سازی و استفاده مدیران و سرپرستان از واژگان درست متناسب با ارزش‌های

سازمانی و فردی افراد به منظور نهادینه کردن واژگان صحیح ارتباطی بسیار مؤثر است. در نهایت، استفاده از جریمه‌ها و بازدارنده‌های قانونی جهت جلوگیری از دپوی اطلاعات مفید (به ویژه برای مدیران) می‌تواند به جلوگیری از سکتته درون‌سازمانی کمک کند.

همچنین، بر مبنای عوامل سازمانی/مدیریتی مؤثر بر بروز سکتته درونی سازمانی پیشنهاد می‌شود مدیر سازمان با نوع برخورد و تشویق‌ها، موجب اشتیاق کارکنان در ارتباط با اعضای مختلف سازمان شود؛ حداقل قوانین و مقررات در سازمان جاری باشد و از رسمیت و بوروکراسی‌های زاید کاسته شود؛ برگزاری جلسات دوره‌ای در یک فضای امن خارج از سلسله‌مراتب سازمانی با مدیران رده بالای سازمانی، تا کارکنان مشکلات و ایده‌های خلاقانه خود را به مدیران ارائه دهند؛ اجرای نظام پیشنهادهای مؤثر و اجرایی، تا سطوح مختلف سازمانی که امکان ارتباط رودررو نداشته‌اند، با مدیران ارتباط برقرار کنند و صدای خود را برسانند.

در نهایت، با توجه به نظر خبرگان، استفاده از تکنولوژی‌ها، ابزارها و پیام‌رسان‌های ارتباطی جدید مانند واتساپ و ... و رسمیت دادن به آن‌ها به منظور ایجاد سهولت و سرعت در ارتباطات مفید خواهد بود. به مدیران همچنین، توصیه می‌شود امکان ارتباطات همسطح که سرعت انتقال پیام را افزایش می‌دهد، فراهم کنند و شرح شغل شفاف و مسئولیت و پاسخگویی واضح برای هر پست، و تعریف کانال‌های ارتباطی سریع برای آن ایجاد کنند.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌ها و مشکلاتی همراه بوده است که برخی از آنان به شرح زیر است: محدودیت زمانی پژوهش، امکان ارتباط و مصاحبه با شاغلین در برخی سازمان‌های دولتی به دلیل عدم همکاری وجود نداشت، به دلیل اینکه موضوع بر یک متغیر به نسبت منفی تمرکز داشت، احتمال سوگیری یا محافظه‌کاری در پاسخ‌ها وجود داشت. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود بر موضوعات پژوهشی زیر تمرکز کنند. شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکتته بیرونی سازمانی؛ نوع‌شناسی سکتته سازمانی در سازمان‌های دولتی؛ بررسی مقایسه‌ای عوامل مؤثر بر انسداد ارتباطات در سازمان‌های دولتی و خصوصی.

منابع و مآخذ

امیرخانی، طیبه، هادیزاده مقدم، اکرم و عظیمی، سید سهیل (1396). انسداد سازمانی و عوامل کاهنده آن: مطالعه تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی، جو پیشگامی و آوای کارکنان در سازمان.

- فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، 29، 174-134.
- تیموری راد، مریم و میرزائی، زینب (1400). بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض. *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت*، شهریور 1400، 798-816.
- رجبی فرجاد، حاجیه (1395). بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی شرکت ارتباطات زیرساخت با رویکرد منبع‌محوری. *مطالعات مدیریت راهبردی*، 28، 83-101.
- شجری، مجتبی، اصغری صارم، علی و صمدی، عباس (1400الف). مفهوم پردازی سکنه سازمانی (پیشایندها، مصادیق و پسایندها). *مدیریت دولتی*، 13(1)، 77-102.
- شجری، مجتبی، اصغری صارم، علی و صمدی، عباس (1400ب). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، 4(1)، 113-143.
- فرچوند، اسفندیار و مصری، مهران (1400). طراحی مدل سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، 9(3)، 11-28.
- مرادی آیدیشه، شعبان، جهان پیگلری، پیمان، بارانی، صمد و کریمی طاهر، رسول (1390). تبیین فرهنگ سازمانی مؤثر بر عملکرد ارتباطی سازمان. *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی*، 11(44)، 89-122.
- نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات (1396). بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره 30، 75-96.
- نیری، شهرزاد و صفاری، مرجان (1396). شناسایی موانع ارتباطات بین فردی در تیم‌های ورزشی بر اساس روش دلفی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، 4(2)، 163-177.
- Amirkhani, T., Hadizadeh Moghadam, A. and Azimi, S. S. (2016). Organizational obstruction and its reducing factors: Studying the effect of psychological empowerment, pioneering atmosphere and employees' voice in the organization. *Public Management Perspective Quarterly*, 29, 134-174. (In persion)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- Brown, X. (2020). *An evaluation of the effectiveness of communication between the education district office and schools in nelson Mandela Bay*. 1-131.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied*
- Farajvand, E. and Masri, M. (1400). Designing an organizational stroke model in government organizations. *Management of Public Organizations*, 9(3), 11-28. (In persion)

- Gochhayat, J., Giri, V., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Harun, H., Hassan, R., & Irwani Abdullah, N. (2017). Effective management communication for Malaysian takaful operator (to): the leading factors and challenges. *Sci.Int. (Lahore)*, 29(5), 1111-1118.
- Kapur, R. (2018). *Barriers to effective communication*. Delhi University, 1-17.
- Lawshe, Ch. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lunenburg, C. F. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-11.
- Moradi Aydisheh, S., Jahan Biglari, P., Barani, S. and Karimi Taher, R. (2010). Explaining the organizational culture effective on the communication performance of the organization. *Scientific-Research Quarterly of Military Management*, 11(44), 122-89. (In persion)
- Müller-Frommeyer, C. L. & Kauffeld, K. (2021). Gaining insights into organizational communication dynamics through the analysis of implicit and explicit communication. *Gruppe Interaction, Organization*, 52,173–183.
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). the effects of effective communication on organizational performance based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9, 659-671.
- Nasiri Velikbani, F. al-S. (2016). Investigating the relationship between managers' power sources with organizational trust and the effectiveness of organizational communication. *Public Management Perspective*, No. 30, 75-96. (In persion)
- Neiri, S. and Safari, M. (2016). Identifying interpersonal communication barriers in sports teams based on the Delphi method. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 4(2), 163-177. (In persion)
- Sadia, A., MohdSalleh, B., Abdul Kadir, Z. & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employee's productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 93-100.
- Shajari, M., Asghari Sarem, A. and Samadi, A. (1400 B). Construction and validation of an organizational stroke assessment tool in Iran's government organizations. *Iranian Public Administration Studies*, 4(1), 113-143. (In persion)
- Shajari, M., Asghari Sarem, A. and Samadi, A. (1400A). Conceptualization of organizational stroke (antecedents, examples and consequences). *Public Administration*, 13(1), 77-102. (In persion)
- Timuri Rad, M. and Mirzaei, Z. (1400). Examining the relationship between organizational communication and conflict management. The first international conference on management and industry, September 1400, 798-816. Rajabi Farjad,

Hajieh (2015). Investigating the impact of organizational structure on the competitive strategy of the infrastructure communication company with a resource-oriented approach. *Strategic Management Studies*, 28, 83-101. (In persion)

Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 1095 – 1100.

مقاله
پنیرش
شده