



Designing of the Organizational Stroke Model in the Governmental Organizations

Esfandiar Farajvand

Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: e.farajvand@gmail.com

Mehran Mesri

*Corresponding author: MSc. Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: mesri1373@gmail.com

Abstract

Communication is one of the most important factors of the human workforce's development and sublimation and it is enumerated amongst the vital factors for the success of every organization. Management is often recounted as the heart of organization and the communication stream is reminded of as the blood-making flow of the organization. If the stream of communication is flawed by the management, a phenomenon termed organizational stroke emerges. The present study aims at elaboration and designing of a model for organizational stroke in the governmental organizations. This study takes advantage of the qualitative research strategy and uses a method drawn on the data to offer a comprehensive model for the organizational stroke in the governmental organizations. The present study's findings are the products of interview with 15 experts selected from the area of the governmental management based on a purposive method. Holsti reliability and descriptive validity methods were used to determine the validity and reliability of the research. The analyzes performed in the open, axial and selective coding process showed 391 The key point, 106 open codes, 32 axial codes, 5 selective codes and 2 categories, which led to the emergence of the final research model. The present study's findings include the indicators of the human Factors, managerial Factors, structural Factors, cultural Factors and Environmental factors that have been found to influence the organizational stroke in the governmental organizations. The outcomes of the organizational stroke and strategies for reducing it were also identified.

Keywords: Organizational Stroke, Governmental Organizations, Communication, Grounded Theory.

Citation: Farajvand, E., & Mesri, M. (2021). "Designing of the Organizational Stroke Model in the Governmental Organizations". *Public Organizations Management*, 9(3), 11-28. (in Persian).

(DOI): 10.30473/ipom.2021.55404.4217

Quarterly Journal of Public Organizations Management
Vol 9, No 3, (Series 35) Jul-Sep 2021, (11-28)
Received: (2020-Jul-26)
Accepted: (2020-Nov-23)



طراحی مدل سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

اسفندیار فرج‌وند

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: e.farajvand@gmail.com

مهران مصری

*نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: mesri1373@gmail.com

چکیده

ارتباطات یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی نیروی انسانی و عاملی حیاتی برای موفقیت هر سازمان به شمار می‌آید. اغلب از مدیریت به‌عنوان قلب سازمان و از جریان ارتباطات به‌عنوان جریان خون در سازمان یاد می‌کنند. اگر جریان ارتباطات با مدیریت مخدوش شود، پدیده سکنه سازمانی ظهور می‌یابد. هدف این پژوهش تبیین و طراحی مدلی برای سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش با استراتژی پژوهش کیفی و با روش نظریه برخاسته از داده‌ها انجام شده است و بر آن است تا مدل جامعی برای سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی ارائه کند. یافته‌های این پژوهش حاصل مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دولتی است که به روش هدفمند انتخاب شده‌اند. از روش پایایی هولستی و روایی توصیفی برای تعیین روایی و پایایی پژوهش استفاده شده است. تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی ۳۹۱ نکته کلیدی، ۱۰۶ کدباز، ۳۲ کد محوری، ۵ کدانتخابی و ۲ مقوله را نشان داد که منجر به ظهور مدل نهایی پژوهش شد. یافته‌های این پژوهش شامل مؤلفه‌های عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی هست که عوامل مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی را تشکیل می‌دهند و همچنین پیامدهای سکنه سازمانی و راهبردهایی برای کاهش پدیده سکنه سازمانی شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی: سکنه سازمانی، سازمان‌های دولتی، ارتباطات، نظریه برخاسته از داده‌ها.

استناد: فرج‌وند، اسفندیار و مصری، مهران (۱۴۰۰). «طراحی مدل سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی». مدیریت سازمان‌های دولتی،

۳۹(۳)، ۱۱-۲۸.

(DOI): 10.30473/ipom.2021.55404.4217

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۹، شماره ۳، (پیاپی ۳۵)، تابستان ۱۴۰۰ (۱۱-۲۸)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۵/۲۶)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۰۳)

مقدمه

همان‌طور که ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی است، برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر، برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است (معقول، قراری و دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). اغلب از ارتباطات به عنوان جریان خون سازمان یاد می‌شود و آن را وسیله مهم برای انجام امور سازمان می‌شناسند (فاطمی‌نسب و محمودزاده، ۱۳۹۶). اهمیت ارتباطات سازمانی به عنوان عامل موفقیت سازمان‌ها نیز قابل‌تأمل است (مارکوس، ۲۰۱۰). ارتباطات یک نیروی شکل‌دهنده اصلی در سازمان است (انصاری، قادری و محمودی، ۲۰۱۷).

ارتباطات یکی از مهم‌ترین عناصر فرآیند مدیریتی محسوب می‌شود. وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌رود. به تجربه ثابت شده که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند (نصیری و لیک بنی، ۱۳۹۶). ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به منظور انجام داده وظایف سازمانی شکل گیرند (بیگی و عبدی، ۱۳۹۸).

به عبارت دیگر، ارتباطات فرآیندی است که به وسیله آن افراد درصدد برمی‌آیند تا در سایه مبادله پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند (فاطمی‌نسب و محمودزاده، ۱۳۹۶). سازمانی که کارکنان آن با یکدیگر ارتباط مؤثر نداشته باشند نمی‌توانند توانمندی‌های لازم را برای اجرای وظایف خود کسب کنند و در هر حال انگیزه آنان نیز به تدریج کاهش پیدا می‌کند. زیرا ارتباط خود بستر مناسبی برای مبادله اطلاعات، دانش و تجربیات است (نظری و پاکدلیان، ۱۳۹۴).

مدیریت هر سازمان باید سیاست‌گذاری‌های خود را مبتنی بر یک سیستم ارتباطی مؤثر طرح‌ریزی کند تا سازمان قابلیت پاسخگویی به تغییرات محیطی را داشته باشد (الیزا و والتینا، ۲۰۱۸). 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 غیرانتفاعی) برای تحقق اهداف خطامشی عمومی اشاره دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). مدیران باید با افراد در سطوح مختلف ارتباط برقرار کنند.

ارتباط مدیر با کسانی که برای او کار می‌کنند، ممکن است مهم‌ترین ارتباطات باشد، زیرا جنبه‌های کار مانند آموزش، ارجاع مأموریت و ارزیابی عملکرد از راه ارتباطات انجام می‌گیرد. در واقع، انسداد و گرفتگی در سیستم ارتباطی یکی از جدی‌ترین مشکلات در مدیریت اجرایی را به وجود می‌آورد (مرادی آیدیشه و کریمی طاهر، ۱۳۹۰).

ارتباطات بین افراد و گروه‌ها ضروری است. از این رو، مطالعه این موضوع برای سازمان موردنظر که سازمان دولتی است، ارزش و اهمیتی خاص دارد. به ویژه اینکه میان واحدها و افراد سازمان موردنظر تعامل سازنده و مطلوب وجود ندارد و مفاهیم لازم حاصل نمی‌شود (غضنفری و مزروعی، ۱۳۹۴). مدیران دولتی علاوه بر ارتباطاتی که با داخل سازمان دارد، باید به ارتباطات خارجی با محیط بیرونی و همچنین سازمان‌های بالادستی بیندیشند. همان‌گونه که اشاره شد جریان اطلاعات و ارتباطات مانند جریان خون عمل می‌کند و قطع این جریان‌ها سبب بروز پدیده سکنه سازمانی می‌شود. در بعضی سازمان‌های دولتی، مدیران به دریافت اطلاعات و ارتباطات از داخل سازمان یا بازخورد از خارج از سازمان خود توجهی ندارند و تصمیم‌گیری‌ها را فقط با نظر خود انجام می‌دهند و جایگاهی برای نظرات کارکنان، اطلاعات دریافتی از عامه مردم و سازمان‌های بالادستی قائل نیستند. در این صورت ارتباط مدیریت در سازمان‌های دولتی با بخش‌های داخلی سازمان و خارج از سازمان قطع و پدیده سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی اتفاق می‌افتد. با توجه به این مشکل این پژوهش به دنبال یافتن مدلی هست که عوامل مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی را شناسایی کند.

ارتباطات سازمانی

ارتباطات همیشه عامل مهمی در موفقیت مدیریت است. تجربه نشان می‌دهد که ارتباط نادرست موجب سردرگمی سازمانی می‌شود (خیراندیش، عباس‌زاده و ناظمی، ۲۰۱۷). کارکنان، گروه‌های کاری و مدیریت به دنبال یافتن شیوه‌های برای برقراری ارتباط مؤثر هستند، به همین دلیل درصدد طراحی سیستم ارتباطات برای سازمان هستند (جاشوا، ربیکا و کوین، ۲۰۱۸). رشته ارتباطات مطالعه می‌کند که چگونه مردم از

کاهش می‌دهد. به‌طور کلی ارتباطات سازمانی دارای دو هدف است. هدف اصلی آن آگاهی‌بخشی به نیروی کار در مورد وظایف آن‌ها و به سیاست‌های سازمان است. در بحث راهبردهای ارتباطات تجاری تأکید می‌شود که ارتباطات بین فردی و گروهی مؤثر برای موفقیت در شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی به دلیل روند روبه رشد تنوع نیروی کار و روابط تجاری بین فرهنگی ضروری است (افراهیم و ملوین، ۲۰۱۲).

ارتباطات مؤثر

ارتباطات مؤثر ارتباطی بین دو یا چند نفر است که در آن پیام موردنظر با موفقیت تحویل، دریافت و درک می‌شود (آرپ، فستوس، اوان، والتین و اکیانگ، ۲۰۱۸). ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. چرا که سازمان‌ها از این طریق می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود از جمله نوآوری سازمان را بهبود و توسعه دهند (معقول، قراری و دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). ارتباطات سازمانی جهت بهبود سازمان، پاسخ به سؤالات کارکنان، رفع سردرگمی، راهنمایی و ایجاد انگیزه در رسیدن به اهداف سازمانی، اطلاعات را به بهترین شیوه در سازمان انتشار می‌دهد (جیوتیرانجان، ویجای و دامودار، ۲۰۱۷). در هر سازمان، ارتباطات داخلی مؤثر نقش بسیار مهمی در ارتقای ابتکارات مختلف اخلاقی انجام شده از طریق سازمان (مدیریت احساسات، انگیزه، جامعه‌پذیری کارکنان، ارتقای رهبری و غیره) دارد (مالیک، ۲۰۱۷). ارتباطات مؤثر در سازمان‌ها و بین کارکنان منجر به افزایش درک و روابط رضایت‌بخش‌تر می‌شود (انصاری، قادری و محمودی، ۲۰۱۷). مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباطات مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی‌شده سازمان عامل مؤثری است (نظری و طحانی، ۱۳۹۳). مهارت‌های ارتباطی کارکنان نقش بسزایی را در تسهیم دانش ایفا می‌کند و به‌طوری که عدم ارتباطات اثربخش سازمانی مانع از تسهیم دانش و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی می‌شود (فاطمی‌نسب و محمودزاده، ۱۳۹۶). هر سازمانی به استفاده مؤثر از ارتباطات سازمانی نیاز دارد تا به وسیله آن انتقال اطلاعات مهم و بهبود روابط کارکنان را عملی سازد (آرپ، فستوس، اوان، والتین و اکیانگ، ۲۰۱۸).

پیام‌های کلامی و غیرکلامی برای درست کردن معناها در متن‌ها، فرهنگ‌ها، کانال‌ها و رسانه‌های مختلف استفاده می‌کنند (ژوان کیتون، ۲۰۱۷). ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به‌منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل گیرند (غضنفری و مزروعی، ۱۳۹۳).

ارتباطات به آن دسته از رفتارهای انسانی اطلاق می‌شود که منتج به پیام‌هایی که توسط یک یا چند نفر دریافت می‌شوند (یزدان‌شناس و پورمقدسیان، ۱۳۹۵). برای سازمان‌ها ارتباطات پایدار ضروری است، یعنی انتشار و تفسیر اطلاعات جامع برای رفاه همه اعضای سازمان امری ضروری است (کاروانا و کران، ۲۰۱۱). در طول قرن بیستم، سازمان‌های دولتی درصدد برآمدند تا ارتباطات خود را از طریق مجموعه‌ای از روش‌های کاری متمرکز و رسمی سازمان‌دهی کنند. ارتباطات خارجی در سازمان‌های دولتی با مخاطبان گسترده، به‌عنوان فعالیت‌هایی که باید کنترل شود تا از آسیب رساندن به سازمان بوروکراتیک جلوگیری کند، در نظر گرفته می‌شود (آلبرت و رنه، ۲۰۱۴).

در نظریه‌پردازی‌های جدید در بحث ارتباطات سازمانی، به روابط و تعامل کارکنان توجه ویژه‌ای شده است (ماتیو و جیمز، ۲۰۱۵). صحت این موضوع تأیید شده است که اعضای سازمانی که درگیر بحران‌ها هستند، به دنبال یافتن اشکال مختلف ارتباطات سازمانی هستند (ژیالینگ، پاتریک، تیموزی و کنه، ۲۰۱۶). نقاط مختلف بحران مستلزم برقراری ارتباط و ارائه انواع مختلفی از اطلاعات به مردم است (لان یه و کی، ۲۰۱۷). به‌طور خاص، ظهور رسانه‌های اجتماعی، استفاده از شیوه‌های ارتباطات سازمانی را ترغیب می‌کند (وارد، تونی و وان، ۲۰۱۶). ارتباطات سازمانی زمینه شکوفایی سازمانی را فراهم می‌کند (اوکسه، ۲۰۱۱).

مطالعات اخیر در مورد ارتباطات نشان می‌دهد که ارتباطات با بسیاری از نتایج سازمانی مانند تعهد سازمانی، عملکرد، رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت دارد. ارتباطات در هنگام تغییر سازمانی؛ مقاومت در برابر تغییر را

1. Joann
2. Caruana & Crane
3. Albert & Rene
- (. Matthew & James
5. Xialing, Patric, Timothy & Kenneth
6. Lan Ye & Eyun
7. Ward, toni & van
8. Aukse

خاصی برای آموختن ندارد. ارتباطات غیررسمی نسبتاً تأثیر بیشتری در نحوه یادگیری فرد دارد.

تفاوت ارتباط رسمی و غیررسمی در این است که ارتباطات رسمی از روش‌های مشترک تعیین شده تشکیل شده است ولی ارتباطات غیررسمی دارای این‌گونه روش‌ها نیست (سلیم و پروین^۱، ۲۰۱۷). ارتباطات غیررسمی، ارتباطات درخت انگوری نیز نامیده می‌شوند؛ زیرا درخت مو به هر گوشه سر می‌کشد و به‌طور نامنظم در هر جای سازمان راه می‌یابند (الوانی، ۱۳۸۵).

موانع ارتباطات

عناصر ارتباطات عبارت است از: فرستنده، رمزگذاری، پیام، رسانه، رمزگشایی، گیرنده و بازخورد، اگر عاملی باعث مخدوش شدن هر کدام از عناصر شود، جزء موانع ارتباطات است. موانع ارتباطات عبارت است از: موانع فرآیند، موانع جسمی، موانع معنایی و موانع روانی - اجتماعی (فرد، ۲۰۱۰).

سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

سازمان‌های دولتی علاوه بر ارتباطات داخلی دارای ارتباطات خارجی با ارباب رجوع و همچنین سازمان‌های بالادستی هستند. زمانی که ارتباط مدیریت سازمان‌های دولتی با بخش داخلی یا ارباب رجوع و سازمان‌های بالادستی قطع شود، پدیده سکنه سازمانی اتفاق می‌افتد. در واقع، هرگونه ارتباط گریزی 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 تعریف با نظر خبرگان مدیریت ارتباطات به قلب انسان و جریان ارتباطات به جریان خون در بدن تشبیه شده است که قطع یا مخدوش شدن ارتباطات سبب بروز پدیده سکنه سازمانی خواهد شد.

پیشینه‌های پژوهش

درباره سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکنه سازمانی در

ارتباطات سازمانی، در سازمان‌های امروز نه تنها بسیار پیچیده تر و متنوع تر شده است بلکه به یک عامل مهم برای عملکرد و موفقیت سازمانی کلی تبدیل شده است. نحوه ارتباط سازمان با کارکنان خود در روحیه، انگیزه و عملکرد کارمندان منعکس می‌شود (کرتی^۱، ۲۰۱۲).

نوع شناسی ارتباطات

ارتباطات سازمانی از منظرهای گوناگون طبقه بندی می‌شود که از رایج ترین آن‌ها تقسیم ارتباطات به ارتباطات افقی و عمودی و ارتباطات رسمی و غیررسمی است:

ارتباطات عمودی: ارتباطات عمودی رایج ترین نوع ارتباط در سازمان‌های سلسله‌مراتبی‌اند. هدف آن ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون است. ارتباطات عمودی با مشکلاتی توأم‌اند که اثربخشی آن را کاهش می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۵). ارتباطات عمودی می‌تواند رو به بالا یا روبه پایین باشد (رابینز^۲، ۱۳۷۸).

ارتباطات افقی: ارتباطات افقی به آن دسته از ارتباطات اطلاق می‌شود که پیام به صورت افقی در سطح نمودار سازمانی حرکت کند؛ بدین معنی که افرادی که در یک سطح سازمانی قرار گرفته‌اند و هیچ‌گونه سمت رئیس و مرئوسی با یکدیگر ندارند؛ ارتباط خاصی را برقرار می‌کنند. این ارتباط، ارتباطی است که معمولاً برای هماهنگی میان قسمت‌های مختلف سازمان انجام می‌گیرد و بیشتر برای حل مشکلات، دادن اطلاعات مفید، از بین بردن تضادها و تعارضات و غیره به کار می‌رود (گلدهاپر^۳، ۱۹۹۰: ۱۰۸).

ارتباطات رسمی و غیررسمی: به‌طور کلی، دو نوع شبکه ارتباطی میان و درون سازمان‌ها وجود دارد؛ شبکه روابط رسمی و غیررسمی. شبکه روابط رسمی به معنی ساختار آگاهانه‌ای از نقش‌ها در یک سازمان و یا در میان چندین سازمان است که به صورت رسمی سازمان‌دهی و تعیین شده است. شبکه روابط غیررسمی نیز در دل سازمان رسمی پدیدار شده و در عین حال بر آن تأثیر می‌گذارد (محمدی کنگرانی، شامخی و حسین‌زاده، ۱۳۹۰). ارتباطات غیررسمی به معنای یادگیری در فضایی خارج از روابط رسمی سازمانی است. یادگیرنده حتی بعضی از اوقات از اینکه درون ارتباط غیررسمی قرار دارد آگاهی ندارد. این ارتباط نه محدودیتی دارد و نه قواعد و مقرراتی را که باید رعایت شود و زمان

1. Kirti
2. Robbins
3. Goldhaber

سازمان‌های دولتی می‌شود) تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است، ولی در جدول زیر تحقیقات نسبتاً مشابه و تحقیقاتی که نتایج آن‌ها تا حدودی همپوشانی با پژوهش حاضر را دارند، جمع‌بندی شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های انجام شده

نام محقق	سال	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
پایال و کاترین ^۱	۲۰۱۹	ارتباطات سازمانی و رضایت شغلی: تفاوت‌های نسلی چه نقشی ایفا می‌کنند؟	این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد. همچنین کدبران ژنرال کمترین رضایت شغلی را برای کارکنان به ارمغان می‌آورند و توجه به ارتباطات مؤثر می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد.
هارون و حسن ^۲	۲۰۱۸	ارتباطات سازمانی مؤثر و نقش آن در کاهش خطرات عدم تعهد شرعی برای اپراتورهای تاکا فول مالزی	این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی مؤثر به سازمان کمک می‌کند تا ریسک عدم تعهد شرعی را کاهش دهد.
منافزاده ^۳ و همکاران	۲۰۱۸	ارزیابی ارتباطات سازمانی مؤثر بر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی	این مطالعه نشان می‌دهد که رابطه معکوس بین ارتباطات مؤثر و سکوت سازمانی و رابطه مستقیم بین ارتباطات سازمانی مؤثر و رفتار شهروندی وجود دارد.
راسا و آنتاناس ^۴	۲۰۱۸	بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و خلاقیت: چگونه سازمان در ساختارهای سفت‌وسخت پیشرفت می‌کند	این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات برای خلاقیت در ساختارهای سازمانی سفت‌وسخت ضروری است.
الیزا و والتینا	۲۰۱۸	بررسی رابطه ارتباطات سازمانی و مدیریت تغییر. چالش‌های ملی و دیدگاه‌های اروپا	این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات یکی از عناصر اصلی در فرایند مدیریت تغییر و یکی از مهم‌ترین اهرم‌های موفقیت سازمان است.
ماریانا ^۵ و همکاران	۲۰۱۸	مشکلات اطلاعاتی و موانع ارتباطی در تعاملات پروژه	این مطالعه نشان می‌دهد که اضافه‌بارهای اطلاعاتی و ساختار رضایت‌بخش سازمانی موانعی برای ارتباطات مؤثر در مدیریت پروژه هستند.
یانیک ^۶ و همکاران	۲۰۱۶	بررسی رابطه بین شیوه‌های ارتباطی سازمانی مشارکتی و شناسایی سازمانی در بین کارگران فناوری اطلاعات	این مطالعه نشان می‌دهد که شیوه‌های ارتباطی سازمانی فراگیر و مشارکتی هویت‌سازمانی را تقویت و بر تجربیات شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد.
بیگی و عبدی	۱۳۹۶	بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی ایلام	این مطالعه نشان می‌دهد که اثر عامل سازمانی ارتباطات سازمانی بیشتر از اثر عامل انسانی در این دانشگاه است، یعنی عامل سازمانی در اثربخش کردن ارتباطات سازمانی مؤثرتر است.
هویدا و همکاران	۱۳۹۴	نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس	این مطالعه نشان می‌دهد که نوآوری نیازمند تلاش دسته‌جمعی کلیه افراد و واحدهای درون سازمان است و وقتی که در یک سازمانی ارتباطات شفاف و اثربخش وجود داشته باشد و کارکنان بتوانند با همدیگر به راحتی ارتباط برقرار کنند و این تسهیل‌کنش جمعی منجر به خلق نوآوری در سازمان می‌شود.
غضنفری و مزروعی	۱۳۹۳	بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی	این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل انسانی و عوامل سازمانی بر ارتباطات اثر مستقیم می‌گذارد، عامل انسانی در مقایسه با عامل سازمانی بر ارتباطات سازمانی بیشتر اثر می‌گذارد.

۱. Payal & Cathrine
 ۲. Harun & Hassan
 ۳. Manafzadeh
 ۴. Rasa & Antanas
 ۵. Marianna
 ۶. Yannic

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دنبال تدوین مدلی برای سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی است. لذا، پژوهش بنیادی محسوب می‌شود. برای حل مسئله پژوهش و تدوین مدل سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی از روش کیفی استفاده شده است. درباره سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی نظریه‌ای وجود نداشت، بنابراین، استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها در این پژوهش ضروری است.

در این پژوهش جامعه آماری استادان خبره در حوزه مدیریت در دانشگاه بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که دو نفر مرتبه دانشیار و بقیه استادیار بودند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، فرآیند گردآوری داده‌ها به‌منظور تولید نظریه، بدین‌گونه است که تحلیلگر همچنان که داده‌ها را جمع، کدگذاری و تحلیل می‌کند، تصمیم می‌گیرد که در هر مرحله، چه داده‌هایی را از کجا به دست آورد تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد (گلیزر و اشتراوس^۱، ۱۹۹۶). در نظریه برخاسته از داده‌ها، نمونه‌گیری هدفمند برای آشکار شدن است تا محقق بتواند نظریه خود را گسترش دهد (گلیزر^۲، ۱۹۹۸). نمونه‌گیری هدفمند مشخص می‌کند که برای گردآوری دیگر داده‌ها کجا برویم، براساس کدها، دنبال چه باشیم و براساس تحلیل یادداشت‌ها چرا باید دنبال این داده باشیم (گلیزر، ۱۹۹۸). در این پژوهش طبق سؤال پژوهش به دنبال مؤلفه‌های سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی است. برای نیل به این منظور سؤالاتی طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در مصاحبه دوازدهم به اشیاع رسیدیم که سه مصاحبه بعدی برای افزایش کیفیت کار انجام شد.

روایی و پایایی پژوهش

برای تعیین روایی پژوهش از روایی توصیفی استفاده شده است. روایی توصیفی به صحت داده‌های موضوع گزارش شده توسط محقق اشاره می‌کند (ماکسول^۳، ۱۳۹۶: ۲۸۲). استراتژی مؤثر برای کسب روایی توصیفی، تکثر مشاهده‌گران است. در روایی توصیفی، تکثر مشاهده‌گران به معنی استفاده از چندین مشاهده‌گر برای ثبت و توصیف رفتار مشارکت‌کننده‌ها و زمینه‌ای که در آن قرار دارند

هستند (جانسون و کریستنسن^۴، ۱۳۹۲: ۲۸۵). تعیین پایایی یافته‌ها مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. توجه دو نفر کدگذار به درصدهای گزارش شده، در طول مصاحبه‌ها، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان توافق درون موضوعی دو کدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه نیز، روشی برای پایایی تحلیل است. در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد که در روش بازآزمون از بین ۱۵ مصاحبه انجام شده ۳ نمونه به‌طور تصادفی انتخاب و هرکدام از آن‌ها دوبار در فاصله زمانی بین ده تا سی روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد. جدول زیر نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه را نشان می‌دهد که هرکدام از آن‌ها دوبار در یک‌فصله زمانی ۲۴ روزه کدگذاری شده‌اند. از ضریب پایایی هولستی^۵ (PAO) برای تعیین توافقات بازآزمون و دو کدگذار استفاده شده است.

$$M = \text{تعداد توافقات}$$

$$N_1 = \text{کدگذاری اول}$$

$$N_2 = \text{کدگذاری دوم}$$

$$PAO = \frac{2M}{(N_1 + N_2)}$$

4. Johnson & Christensen
5. Holsti

1. Glaser & Strauss
2. Glaser
3. Maxwell

جدول ۲. پایایی باز آزمون

عنوان مصاحبه‌ها	تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری	تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
P۳	۲۷	۲۶	۲۴	۳	۰/۹۰
P۹	۲۹	۲۷	۲۳	۶	۰/۸۲
P۱۱	۲۵	۲۶	۲۳	۲	۰/۹۰
کل	۸۱	۷۹	۷۰	۱۱	۰/۸۷

از آنجا که ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۰/۸۷ است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی دارند.

جدول ۳. پایایی دو کدگذار

عنوان مصاحبه	تعداد کدها دفعه اول کدگذاری	تعداد کدهای یافته شده از طریق کدگذار دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
P۳	۲۷	۲۴	۲۴	۳	۰/۹۴
P۹	۲۹	۲۴	۲۲	۴	۰/۸۳
P۱۱	۲۵	۲۱	۲۱	۴	۰/۹۱
کل	۸۱	۶۹	۶۷	۱۱	۰/۸۹

کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس روش نظریه برخاسته از داده‌ها، کدگذاری باز است. کدگذاری باز آن قدر ادامه می‌یابد تا اثرات ظهور مقوله محوری ظاهر شوند. در این پژوهش به دلیل عدم مبانی نظری در مورد سکنه سازمانی، سؤالاتی برای پرسش از خبرگان طرح شد.

در ادامه ۳۹۱ نکته کلیدی، ۱۰۶ کدباز، ۳۳ کد محوری، ۵ کد انتخابی و ۲ مقوله حاصل از کدگذاری واقعی استخراج شد که به شرح زیر است:

ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد است و ضریب پایایی کل ۰/۸۹ درصد است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی دو کدگذار، پایایی بالایی دارند.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر نظریه برخاسته از داده‌ها با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری) به‌عنوان روش تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. در نظریه برخاسته از داده با رویکرد ظاهرشونده سه مرحله کدگذاری وجود دارد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز،

جدول ۴. کدگذاری باز و محوری سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
نیودن مهارت برقراری ارتباط کارکنان	ضعف کارکنان در برقراری ارتباطات - ارتباطات سازمانی دشوار پنداشته شود - ارتباطات سازمانی به مهارت خاص نیاز دارد - کارکنان توانایی برقراری ارتباط نداشته باشند - کوتاه‌فکری در یادگیری مهارت‌های ارتباطی توسط کارکنان
نیودن درک اهمیت ارتباطات	بی‌توجهی به ارتباطات سازمانی - نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات سازمانی - بی‌میلی برای برقراری ارتباطات سازمانی - کم‌اهمیت شمردن ارتباطات سازمانی
نارضایتی کارکنان ناشی از ارتباطات غیرضروری	ارتباطات غیرضروری سبب نارضایتی کارکنان خواهد شد - ارتباطات اضافی فرسودگی شغلی ایجاد خواهد کرد - خستگی ناشی از ارتباطات غیرضروری
عدم درک عدالت سازمانی توسط کارکنان	نیودن عدالت سازمانی می‌تواند عدم تمایل برقراری ارتباطات شود - عدم درک عدالت مانع برقراری ارتباطات خواهد شد.
سهل‌انگاری کارکنان در برقراری ارتباطات	بی‌توجهی به مفهوم ارتباطات سازمانی - ارتباطات سازمانی را کم‌اهمیت دانستن - فقدان اشتیاق به کار سبب

کدگذاری باز	کدگذاری محوری
عدم تمایل به برقراری ارتباطات می‌شود - بی‌میلی نسبت به برقراری ارتباطات سازمانی	داخلی
کارکنان ارتباطات را لازم نمی‌دانند - کارکنان ارتباطات را مضر می‌دانند - واقف نبودن بر تأثیر ارتباطات بر سازمان - اهمیت ارتباطات برای کارکنان تشریح نشده باشد.	باور به مفید نبودن ارتباطات توسط کارکنان
اطلاعات به‌درستی انتقال داده نشود - کارکنان در انتقال اطلاعات سهل‌انگاری کنند - اطلاعات ناقص انتقال داده شود.	عدم ارائه صحیح اطلاعات توسط کارکنان
بی‌توجهی به زمان انتقال اطلاعات توسط کارکنان - انتقال اطلاعات در زمان نامناسب - کم‌اهمیت شمردن زمان انتقال اطلاعات	عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب توسط کارکنان
ناتوانی مدیران در برقراری ارتباطات - مدیران مهارت لازم برای برقراری ارتباطات ندارند - برقراری ارتباطات برای مدیران دشوار است - ارتباطات برای مدیران به‌خوبی تعریف نشده است	فقدان مهارت برقراری ارتباطات مدیریت
بی‌توجهی مدیران به مفهوم ارتباطات - نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات - تکیه بر دانش خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی - خودبزرگ‌بینی و کوچک شمردن دانش کارکنان	عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیریت
محیط ارتباطات را دشوار سازد - محیط ارتباطات را مخدوش کند - محیط داخلی سازمان سهولت در برقراری ارتباطات را امکان‌پذیر نسازد - محیط مغل ارتباطات باشد.	محیط مسبب دشواری در ارتباطات
مدیریت مجاری ارتباطی را به‌خوبی تبیین نکند - کم‌اهمیت جلوه داده مجاری ارتباطی توسط مدیریت - بی‌توجهی به مجاری ارتباطی توسط مدیریت سازمان	عدم توجه به مجاری ارتباطی توسط مدیریت
کم‌توجهی به اطلاعات دریافتی از محیط داخلی سازمان - کم‌توجهی به اطلاعات دریافتی از محیط خارجی سازمان - برتر دانستن دانش خود بر دانش کارکنان - برتر دانستن دانش خود بر اطلاعات دریافتی	عدم توجه به اطلاعات دریافتی از کارکنان و ارباب‌رجوع توسط مدیریت
عدم ترویج برقراری ارتباطات توسط مدیریت - مدیریت کارکنان را ترغیب به برقراری ارتباطات نکند - مدیریت مشوق برقراری ارتباطات در سازمان نباشد.	عدم مشوق بودن مدیریت برای برقراری ارتباطات
ساختار مشوق ارتباطات سازمانی نباشد - ساختار اهمیت ارتباطات را در خود نهادینه نکند - ساختار ارتباطات را در کارکنان ترویج ندهد - ارتباطات در اولویت ساختار سازمانی قرار نگیرد.	کم‌اهمیت شمردن ارتباطات در ساختار سازمانی
ساختار مسیرهای ارتباطی را مشخص نکند - مجاری ارتباطی در ساختار سازمانی به‌خوبی تبیین نشده باشد.	عدم شفافیت مجاری ارتباطی در ساختار سازمانی
ساختار رضایت‌شغلی را تحت‌تأثیر قرار دهد - ساختار امین‌شغلی کارکنان را در برنگیرد - ساختار سازمانی سهولت و راحتی کارکنان را در نظر نگیرد.	ساختار سازمانی مسبب نارضایتی کارکنان
ساختار ارتباطات سازمانی را دشوار کند - ساختار تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی نباشد - ساختار مخدوش‌کننده ارتباطات باشد - ساختار ارتباطات سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد	ساختار بانی‌کنندگی در ارتباطات سازمانی
اطلاعات در ساختار سازمانی تحریف شود - ساختار سازمانی درستی اطلاعات را تحت‌تأثیر قرار دهد - ساختار مفهوم اطلاعات انتقالی تغییر دهد.	اثرگذاری ساختار بر صحت اطلاعات
ناسازگاری مدیریت و کارکنان ارتباطات را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد - فقدان هماهنگی به صحت اطلاعات انتقالی صدمه وارد می‌کند.	عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت
ارتباطات غیررسمی مخدوش‌کننده ارتباطات سازمانی است - ارتباطات غیررسمی سبب بی‌توجهی به ارتباطات رسمی سازمانی خواهد شد - ارتباطات غیررسمی سبب‌کنندگی در ارتباطات رسمی خواهد شد	وجود ارتباطات غیررسمی مغل
ساختار تسهیل‌کننده روابط نباشد - ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که اهداف فردی و سازمانی را همسو نسازد - ساختار سبب جدایی و دور شدن اهداف فردی و سازمانی گردد	عدم توجه ساختار سازمانی به همسوسازی اهداف فردی و سازمانی
فرهنگ سازمان ارتباطات را حمایت نکند - فرهنگ مروج ارتباطات سازمانی نباشد - ارزش‌های حاکم بر سازمان در تضاد با ارتباطات سازمانی باشند - باورهای نهادینه ارتباطات سازمانی تحت‌تأثیر قرار دهد.	ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان عامل مخدوش شدن ارتباطات
تفاوت در ارزش‌های کارکنان و مدیریت - عدم سازگاری باورهای کارکنان و مدیریت - تفاوت فرهنگی کارکنان با مدیریت	تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران
کارکنان فرهنگ سازمانی را قبول نداشته باشند - کارکنان فرهنگ سازمانی در تضاد با فرهنگ خود بدانند - کارکنان فرهنگ سازمانی را مفید ندانند.	عدم مقبولیت ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان
وزارتخانه‌ها به خواسته‌های سازمان‌های ذی‌ربط توجه نکنند - وزارتخانه‌ها در بحران قرار داشته باشند - وزارتخانه‌ها اهمیت ارتباطات را به‌خوبی درک نکنند - وزارتخانه‌ها برای اطلاعات دریافتی ارزشی قائل نشوند.	بی‌توجهی سازمان‌های بالادستی به برقراری ارتباطات
مدیران تمایلی به برقراری ارتباطات با نهاد بالادستی نداشته باشند - مدیران تصمیمات نهادهای بالادستی را صحیح ندانند - مدیران اهمیت ارتباطات با نهادهای بالادستی را به‌درستی درک نکنند.	سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عدم درک اهمیت ارتباطات خارجی سازمان توسط مدیران دولتی	مدیران ارتباط با ارباب‌رجوع مفید برای سازمان تشخیص ندهند - مدیران اطلاعات دریافتی از ارباب‌رجوع صحیح تشخیص ندهند - مدیران اطلاعات دریافتی از نهادهای بالادستی را قبول نداشته باشند - مدیران صلاحیت نهادهای بالادستی را مورد تأیید ندانند.
شفاف نبودن مجاری ارتباطات خارجی سازمان	ارتباطات با نهادهای بالادستی مجاری مشخصی نداشته باشند - ارتباط مدیریت با ارباب‌رجوع مجاری مشخصی نداشته باشد - مجاری ارتباط مدیر با محیط اطلاعات را تحریف کند.
کمبود بودجه	عدم بودجه کافی برای سامان دادن ارتباطات داخلی سازمان - عدم بودجه کافی برای برقراری ارتباطات با ارباب‌رجوع - نبودن بودجه کافی عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.
تغییر خطمشی‌ها	تغییر خطمشی‌ها سیاست‌های سازمان و همچنین ارتباطات داخلی سازمان را متأثر می‌نماید - تغییر خطمشی‌ها روابط سازمان و ارباب‌رجوع را تحت تأثیر قرار می‌دهد - تغییر خطمشی‌ها ارتباطات با نهادهای بالادستی را تحت تأثیر قرار دهد.
وقوع اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی	بحران‌های منطقه‌ای می‌تواند به ارتباطات داخلی و خارجی سازمان‌ها لطمه وارد کند - اتفاقات غیرقابل ارتباطات داخلی و خارجی سازمان را متأثر می‌کند.

جدول ۵. کدگذاری محوری و انتخابی سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

مقوله‌ها	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
عوامل انسانی	نبودن مهارت برقراری ارتباط کارکنان، نبودن درک اهمیت ارتباطات، نارضایتی کارکنان ناشی از ارتباطات غیرضروری، عدم درک عدالت سازمانی توسط کارکنان، سهل‌انگاری کارکنان در برقراری ارتباطات، باور به مفید نبودن ارتباطات توسط کارکنان، عدم ارائه صحیح اطلاعات توسط کارکنان، عدم ارائه مناسب توسط کارکنان	نبودن مهارت برقراری ارتباط کارکنان، نبودن درک اهمیت ارتباطات، نارضایتی کارکنان ناشی از ارتباطات غیرضروری، عدم درک عدالت سازمانی توسط کارکنان، سهل‌انگاری کارکنان در برقراری ارتباطات، باور به مفید نبودن ارتباطات توسط کارکنان، عدم ارائه صحیح اطلاعات توسط کارکنان، عدم ارائه مناسب توسط کارکنان
سکنه درونی	عوامل مدیریتی	نبودن مهارت برقراری ارتباطات مدیریت عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیریت محیط مسبب دشواری در ارتباطات سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی عدم توجه به مجاری ارتباطی توسط مدیریت عدم توجه به اطلاعات دریافتی از کارکنان و ارباب‌رجوع توسط مدیریت عدم مشوق بودن مدیریت برای برقراری ارتباطات
عوامل ساختاری	کم‌اهمیت شمردن ارتباطات در ساختار سازمانی، عدم شفافیت مجاری ارتباطی در ساختار سازمانی، ساختار سازمانی مسبب نارضایتی کارکنان ساختار بانی‌کننده در ارتباطات سازمانی، اثرگذاری ساختار بر صحت اطلاعات، عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت، وجود ارتباطات غیررسمی مخمل، عدم توجه ساختار سازمانی به همسوسازی اهداف فردی و سازمانی ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان عامل مخدوش شدن ارتباطات تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران، عدم مقبولیت ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان بی‌توجهی سازمان‌های بالادستی به برقراری ارتباطات، عدم درک اهمیت ارتباطات خارجی سازمان توسط مدیران دولتی، شفاف نبودن مجاری ارتباطات خارجی سازمان کمبود بودجه تغییر خطمشی‌ها وقوع اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی	کم‌اهمیت شمردن ارتباطات در ساختار سازمانی، عدم شفافیت مجاری ارتباطی در ساختار سازمانی، ساختار سازمانی مسبب نارضایتی کارکنان ساختار بانی‌کننده در ارتباطات سازمانی، اثرگذاری ساختار بر صحت اطلاعات، عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت، وجود ارتباطات غیررسمی مخمل، عدم توجه ساختار سازمانی به همسوسازی اهداف فردی و سازمانی ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان عامل مخدوش شدن ارتباطات تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران، عدم مقبولیت ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان بی‌توجهی سازمان‌های بالادستی به برقراری ارتباطات، عدم درک اهمیت ارتباطات خارجی سازمان توسط مدیران دولتی، شفاف نبودن مجاری ارتباطات خارجی سازمان کمبود بودجه تغییر خطمشی‌ها وقوع اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی
عوامل فرهنگی	عوامل محیطی (ناپایداری شرایط)	عوامل فرهنگی

جدول ۶. کدها و مفاهیم سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

مقوله‌ها	مؤلفه‌ها	منبع کدهای نهایی
سکنه درونی	عوامل انسانی عوامل مدیریتی عوامل ساختاری	P1-P2- P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10- P11-P12 -P14-P15
سکنه بیرونی	عوامل فرهنگی عوامل محیطی	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9- P10 -P12-P13- P15

باورهای کارکنان با فرهنگ سازمان است، در غیر این صورت به ارتباطات داخلی سازمان صدمه وارد می‌شود. مصاحبه‌شونده برای عوامل فرهنگی که سبب عدم ارتباطات سازمانی می‌شود، بر سر موارد زیر اجماع داشتند. ارزش‌ها و باورها و نگرش‌های حاکم بر سازمان می‌تواند سبب مخدوش شدن ارتباطات مؤثر شود، تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران از عوامل عدم ارتباطات سازمانی است و عدم پذیرش ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان می‌تواند اختلال در ارتباطات سازمانی به وجود آورد.

عوامل محیطی: همان‌گونه که طبق اجماع نظر خبرگان به آن دست یافتیم این مسئله بود که مدیران دولتی علاوه بر ارتباطات داخلی سازمان نیاز به برقراری ارتباطات خارجی با نهادهای بالادستی هستند. از این رو، طبق اجماع نظر خبرگان مواردی که سبب عدم ارتباطات سازمانی بر اثر مؤلفه عوامل محیطی می‌شوند به شرح زیر است: عدم مقبولیت سازمان‌های بالادستی برای مدیران سازمان، عدم درک اهمیت ارتباطات خارجی سازمان توسط مدیران دولتی، شفاف نبودن مجاری ارتباطات خارجی سازمان، کمبود بودجه، تغییر خط‌مشی‌ها و وقوع اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی.

پیامدهای^۱ سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی: عملکرد سازمان‌های دولتی می‌تواند پیامدهایی را برای جامعه به همراه داشته و جامعه‌ای که از عملکرد سازمان‌های دولتی متأثر می‌شود بیشتر از سازمان‌های خصوصی است. پیامدهایی که در خصوص به وجود آمدن پدیده سکتی سازمانی با نظر خبرگان و کدهای استخراج شده از فرآیند کدگذاری شامل:

ایجاد تعارض در بخش‌های مختلف سازمان: عدم ارتباط میان مدیریت و بخش‌های سازمان به‌منزله عدم هماهنگی داخلی سازمان است، واضح است اگر در سازمان هماهنگی وجود نداشته باشد، هریک از واحدها عملیاتی را با نظر خود انجام می‌دهند که در نهایت بعضی عملیات دارای هم‌پوشانی با یکدیگر هستند و سبب تعارض در بخش‌های مختلف سازمان خواهد شد.

ایزوله شدن سازمان: زمانی که سازمان‌های دولتی دیگر قادر به دریافت اطلاعات از محیط و سازمان‌های بالادستی خودشان نباشد، پدیده ایزوله شدن سازمان رخ می‌دهد. در این حالت مدیران سازمان‌های دولتی به صورت خودسر تصمیم‌گیری خواهند کرد.

عدم بازخورد محیطی: همان‌گونه که بحث شد سازمان‌های دولتی جامعه هدف گسترده‌ای را متأثر قرار می‌سازند و در مقابل، ادامه روند تصمیمات سازمان‌های دولتی با توجه به بازخوردهایی است که از جامعه دریافت می‌کند. حال اگر ارتباطی میان جامعه و

مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها شامل عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری که طبق نظر خبرگان مقوله مناسب برای این مؤلفه‌ها «سکتی درونی» نام‌گذاری شدند، زیرا طبق اجماع نظر خبرگان این مؤلفه‌ها مربوط به عواملی هستند که باعث عدم ارتباطات داخلی اعضای سازمان با مدیران سازمان‌های دولتی می‌شود.

عوامل انسانی: براساس نظر خبرگان که از مصاحبه‌ها به دست آمد یکی از عوامل مهم عدم برقراری ارتباط کارکنان با مدیریت ویژگی‌های کارکنان در محیط کار است. خبرگان تأکید بر مواردی داشتند که از سوی کارکنان سبب اختلال یا مخدوش شدن ارتباط با مدیریت می‌شود. ویژگی‌های کارکنان در محل کار شامل: نبودن مهارت ارتباطی کارکنان، نبودن درک اهمیت ارتباطات، نارضایتی نتیجه ارتباط نادرست، عدم درک عدالت سازمانی، سهل‌انگاری کارکنان، اعتقاد به عدم مفید بودن ارتباطات، عدم ارائه صحیح اطلاعات و عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب است.

عوامل مدیریتی: نظر خبرگان مصاحبه‌شونده بر این بود که طرف دیگر برقراری ارتباطات داخلی مدیران است و بروز مشکلی از جانب مدیر سبب اختلال در ارتباطات خواهد شد. مواردی که خبرگان به آن اشاره داشتند شامل: 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، عدم توجه به مجاری ارتباطی، عدم توجه به اطلاعات دریافتی و تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات است.

عوامل ساختاری: خبرگان مصاحبه‌شونده توجه به مسائلی داشتند که ناکارآمدی ساختار ارتباطات را مخدوش خواهد کرد. این موارد شامل موارد زیر است: نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات در هنگام طراحی ساختار سازمانی، نبودن توجه به مجاری ارتباطات هنگام طراحی ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که سبب عدم تمایل کارکنان به ارتباطات شود، ساختار باعث کندی در ارتباطات شود، ساختار سبب تحریف اطلاعات در فرآیند ارتباطات شود، ساختار سازمانی برای کارکنان نامفهوم و غیرشفاف باشد، عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت، وجود ارتباطات غیررسمی و ساختار سازمانی سبب عدم همسویی اهداف فردی و سازمانی شود.

مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها شامل عوامل فرهنگی و عوامل محیطی که طبق نظر خبرگان مقوله مناسب برای این مؤلفه‌ها «سکتی بیرونی» نام‌گذاری شدند.

عوامل فرهنگی: خبرگان ادعان داشتند یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارتباطات مؤثر داخلی نزدیک بودن ارزش‌ها و

عدم موفقیت شبکه‌ها؛ شبکه‌ها از تعدادی سازمان‌های دولتی برای انجام اهداف تعیین شده از سوی دولت تعیین شده است. هنگامی که ارتباطات در داخل و خارج یکی از سازمان‌ها دارای مشکل باشد، واضح است که عملکرد شبکه‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.

عدم توسعه منابع انسانی: یکی از اهداف هر سازمانی در کنار نیل به اهداف تعیین شده، توسعه و توانمندسازی کارکنان است. عدم ارتباطات کارکنان با مدیریت علاوه بر تحت‌تأثیر قرار دادن عملکرد کلی سازمان، همچنین در توسعه کارکنان تأثیر منفی به‌جای می‌گذارد.

مدیریت برقرار نباشد، تصمیمات سازمان‌های دولتی از نافع کافی برخوردار نخواهد بود.

عدم شفافیت: یکی از مهم‌ترین اهداف دولت و سازمان‌های دولتی شفافیت است. در واقع، شفافیت یکی از معیارهای بررسی دموکراسی در جوامع است. هنگامی که سازمان‌های دولتی در ارتباطات داخلی و خارجی خود دارای اختلالاتی باشد، شفافیت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

افول سازمانی: در چرخه حیات سازمان‌ها افول مرحله آخر است، زمانی که سازمان دیگر قادر نیست به نیازهای ذی‌نفعان پاسخ دهد، افول سازمانی نزدیک‌تر از همیشه به نظر می‌رسد. ارتباطات ناموفق داخلی و خارجی سازمانی تأثیر زیادی بر ناشناخته ماندن نیازهای ذی‌نفعان خواهد داشت.

جدول ۷. نمونه‌ای از سؤالات، پاسخ‌ها و کدهای استخراج شده

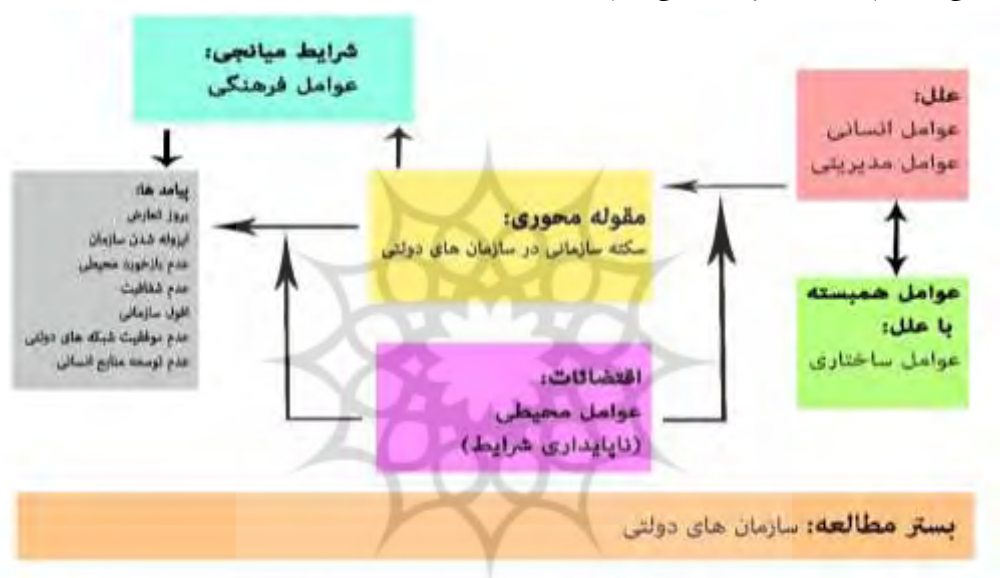
سؤالات	پاسخ‌ها	کدهای استخراج شده
عوامل مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟	<ul style="list-style-type: none"> - نداشتن مهارت کافی برقراری ارتباطات توسط مدیر و کارکنان - بی‌توجهی به مفهوم ارتباطات - ساختار مشوق ارتباطات داخلی نباشد - طراحی نکردن مسیر ارتباطات داخلی سازمان - نبودن ارزش‌های یکسان میان کارکنان و مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> - نبودن مهارت ارتباطی کارکنان - عدم مهارت ارتباطی مدیریت - نبودن درک اهمیت ارتباطات - عدم توجه به مجاری ارتباطی - تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیریت
تصمیمات مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟	<ul style="list-style-type: none"> - کم‌اهمیت شمردن مفهوم ارتباطات - توجه نداشتن به اطلاعات دریافتی توسط مدیریت - ساختار سازمانی پشتیبان ارتباطات نباشد - ارتباطات را مضر دانستن 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیر - عدم توجه به اطلاعات دریافتی - نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات هنگام طراحی ساختار سازمانی - تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات
استراتژی‌های مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به مسیرهای دریافت اطلاعات - بی‌توجهی به زمان دریافت اطلاعات - ارزش‌های سازمان ارتباطات را ترویج ندهد - مدیران ارتباطات را کم‌اهمیت جلوه دهند 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به مجاری ارتباطی - عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب - ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان فراهم نکردن محیطی برای سهولت در ارتباطات
اقدامات مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباطات غیررسمی اضافی - ارائه ندادن اطلاعات صحیح - طراحی ساختار سازمانی به ارتباطات لطمه وارد کند - مدیران ارتباطات خارجی را نادیده بگیرند 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود ارتباطات غیررسمی - عدم ارائه صحیح اطلاعات - نقش منفی ساختار در تحریف اطلاعات - سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی
قوانین مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟	<ul style="list-style-type: none"> - ترویج ندادن ارتباطات داخلی سازمان - ناسازگاری و ناهماهنگی مدیران و کارکنان - قوانین اتخاذ شده ارتباطات را مخدوش کند - عدم دریافت بودجه کافی توسط سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات - عدم هماهنگی بین مدیریت و کارکنان - عدم شفافیت مجاری ارتباطات خارجی سازمان - کمبود بودجه
پیامدهای سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد تعارض و ناسازگاری داخلی - فقدان شفافیت عملکرد سازمان - کاهش مهارت‌های کارکنان - کاهش عملکرد سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - تعارض - عدم شفافیت - عدم توسعه منابع انسانی - افول سازمانی

کدگذاری

سؤالات مصاحبه حول یافتن مؤلفه‌های سکتی سازمانی از خبرگان مطرح شد که در این مرحله ۳۹۱ نکته کلیدی از فرآیند کدگذاری یافت شد و داده‌های نامرتب در نظر گرفته نشد. ۳۹۱ نکته کلیدی که در کدگذاری شناسایی شده بودند در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مفاهیم را پدید آوردند. کدهای مشابه یا کدهای که باهم ارتباط داشتند در کنار یکدیگر قرار گرفتند و عنوانی برای آن‌ها در نظر گرفته شد.

کدگذاری باز و محوری به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و درواقع، تکه تکه کردن داده‌ها می‌پردازد، اما در مرحله بعدی از طریق کدهای انتخابی، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می‌دهیم. کدهای

نظری عبارت از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلیزر و هون، ۲۰۰۵). در میان ۱۸ خانواده از کدهای نظری که گلیزر (۱۹۶۷) معرفی کرد، در این پژوهش از خانواده ۶ سی‌ها استفاده شد که در این پژوهش به بهترین نحو امکان تلفیق مقوله‌ها را پیرامون مقوله محوری فراهم کرد. خانواده ۶ سی‌ها به علل، عوامل هم‌بسته، شرایط میانجی، اقتضائات، پیامدهای مربوط به مقوله محوری و بستر پژوهش اشاره می‌کند.



شکل ۱. مدل سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی

سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی

سازمان‌های دولتی در مقایسه با دیگر سازمان‌ها تفاوت‌های چشمگیری دارند، بعضی از این تفاوت‌ها سازمان‌های دولتی را محدودتر از دیگر سازمان‌ها می‌کنند. همان‌گونه که از تحقیقات گذشته مشخص شده است اهداف در سازمان‌های دولتی متفاوت است. مهم‌ترین اهداف در سازمان‌های دولتی عدالت، پاسخگویی و شفافیت است. دستیابی به این اهداف سازمان‌های دولتی مستلزم وجود ارتباطات وسیع چه در داخل و چه خارج از سازمان است. طبق اجماع نظر خبرگان مصاحبه‌شونده مفهوم سکتی سازمانی این‌گونه تعریف شد: هر گونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود.

در ادامه مؤلفه‌های از مصاحبه‌ها ظهور یافت که علل وقوع پدیده سکتی سازمانی را تشکیل می‌دهند. این مؤلفه‌ها شامل: عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی می‌شوند. با تحلیل‌های انجام شده و براساس دیدگاه دو تن از خبرگان، کدگذاری انتخابی در ۵ عنوان تدوین شد. در نظریه برخاسته از داده‌ها، هنگامی که محقق به کار تجزیه و تحلیل می‌پردازد، به‌طور مرتب از کدگذاری باز به کدگذاری محوری در حال حرکت است که آن را رویکرد پارادایمی می‌نامند.

بحث و نتیجه‌گیری

در مورد مفهوم سکتی سازمانی پژوهش و پژوهشی صورت نگرفته است. با توجه به مفهوم سکتی در علوم پزشکی که از انسداد و گرفتگی رگ‌های خونی ناشی می‌شود، تصمیم بر آن

نظریه برخاسته از داده‌ها به نظریه‌پردازی جدیدی در حوزه مدیریت دست یافتیم. در تحقیقات گذشته به عدم ارتباطات مدیریت با دیگر بخش‌ها تحت عنوان سکنه سازمانی توجه نشده بود و اولین بار در این پژوهش به آن پرداخته شده است. اکنون به مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های این پژوهش با تحقیقات قبلی می‌پردازیم. بیگی (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان داد که اثر عامل سازمانی ارتباطات بیشتر از عامل انسانی است. در این پژوهش، عوامل سازمانی و عوامل انسانی برای برقراری ارتباطات مؤثر شناسایی شده است ولی در پژوهش حاضر عوامل انسانی و دیگر عوامل برای ظهور پدیده سکنه سازمانی شناسایی شد. شباهت دو پژوهش در این امر است که هر دو پژوهش روی عامل انسانی به‌عنوان عاملی برای ارتباطات مؤثر و همچنین سکنه سازمانی تأکید داشته‌اند. تفاوت دو پژوهش در این است که دو پژوهش در جهت خلاف یکدیگر هستند، یکی به دنبال شناسایی عوامل ارتباطات مؤثر و دیگری به دنبال عواملی که ارتباطات مدیریت با داخل و خارج سازمان را مخدوش می‌کند.

منافزاده و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان داد که رابطه معکوس بین ارتباطات مؤثر و سکوت سازمانی و رابطه مستقیم بین ارتباطات سازمانی مؤثر و رفتار شهروندی وجود دارد. از مقایسه این پژوهش با پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدیم که در پژوهش منافزاده و همکارانش از ارتباطات مؤثر به‌عنوان یک عامل مهم برای سازمان نام برده شد و شباهت این پژوهش با پژوهش حاضر در این است که هر دو پژوهش بر ضرورت ارتباطات در سازمان به‌عنوان یک عامل حیاتی تأکید دارند. تفاوت دو پژوهش در این امر است که پژوهش منافزاده و همکارانش از روش پژوهش کمی ارتباطات دو متغیر را بر ارتباطات سازمانی سنجیده است ولی پژوهش حاضر از روش نظریه برخاسته از داده‌ها به دنبال مدلی بود که سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی را تشریح کند.

پایال و کاترین^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان داد ارتباطات سازمانی مؤثر سبب رضایت شغلی در سازمان خواهد شد. همپوشانی این پژوهش با پژوهش حاضر در این است که در پژوهش حاضر فرسودگی کارکنان و عدم توسعه منابع انسانی به‌عنوان پیامدهای سکنه سازمانی شناسایی شد که به توجه به مفهوم پدیده سکنه سازمانی تا حد زیادی همپوشانی دارند. تفاوت این دو پژوهش در این است که پژوهش پایال به روش پژوهش کمی اهمیت ارتباطات را در سازمان نشان داده

شد در مفاهیم مدیریت و سازمان برای واژه سکنه نظریه‌پردازی شود. سپس در مرحله اول مصاحبه از خبرگان عرصه مدیریت خواسته شد که نظر خود را در مورد مفهوم سکنه سازمانی بیان کنند و متعاقب آن نکات مهم از تعاریف آن‌ها کدگذاری و با توجه به اظهارات آن‌ها به تعریفی از سکنه سازمانی دست یافتیم. تعریف 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. سپس در مرحله دوم سؤالات حول دست‌یابی به مؤلفه‌ها و پیامدهای مفهوم سکنه سازمانی ادامه یافت و پس از مراحل کدگذاری باز و انتخابی به مدل مورد نظر دست یافتیم.

مدل به دست آمده از مفهوم سکنه سازمانی برای سازمان‌های دولتی از دو مقوله کلی، سکنه درونی و سکنه بیرونی تشکیل شده است. هرکدام از این مقوله شامل مفاهیمی هستند که این مفاهیم مؤلفه‌های مدل را شکل می‌دهند. عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی مؤلفه‌های مدل را تشکیل دادند. عوامل انسانی مؤثر در سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی اشاره به عواملی دارد که باعث عدم ارتباطات مؤثر کارکنان با توجه به ویژگی‌های شخصیتی، مهارت، تحصیلات و جامعه‌پذیری آن‌ها، با مدیریت سازمان میشود. عوامل مدیریتی اشاره به مواردی که شیوه‌های مدیریت سازمان را از سوی مدیر اتخاذ می‌شود دارد و سبب عدم یا مخدوش شدن ارتباط با کارکنان می‌شود. عوامل ساختاری اشاره به عواملی در ساختار سازمان دارد که ارتباطات مؤثر کارکنان با مدیریت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. عوامل فرهنگی اشاره به موضوعاتی دارد که باورها و ارزش‌های کارکنان و همچنان مدیریت سازمان سبب اختلال در ارتباطات بین کارکنان و مدیریت می‌شود. عوامل محیطی اشاره به عواملی دارد که به صورت ناخواسته ارتباطات مدیریت با محیط بیرونی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.

پژوهش‌ها یا تحقیقات انجام شده پیشین همان‌طور که از پیشینه پژوهش مشخص است، تفاوت‌های دارند. در همه تحقیقات گذشته به عواملی همچون ارتباطات مؤثر سازمانی، موانع ارتباطات و موارد مشابه آن اشاره شده است و هیچ پژوهشی تحت عنوان سکنه سازمانی انجام نشده است. در این پژوهش به دنبال دست‌یابی به مؤلفه‌های بودیم که سبب عدم ارتباطات مدیریت سازمان با بخش‌های داخلی سازمان و همچنین با محیط خارجی سازمان است. تفاوت با تحقیقات انجام شده این است که در این پژوهش با استفاده از روش

است ولی پژوهش حاضر درصدد آن است که پیامدهای عدم ارتباطات مدیریت با سایر بخش‌های خارجی و داخلی را تبیین کند.

پیشنهادها

در این پژوهش به مفهوم سکتۀ سازمانی و پیامدهای آن دست یافتیم، استنباط شد که سکتۀ سازمانی آثار مخربی را بر هر سازمان خواهد داشت؛ حال اگر سازمان دولتی باشد، این پیامدها جامعه هدف بسیاری را دربرمی‌گیرد. سازمان‌های دولتی برای روبه‌رو نشدن با پدیده سکتۀ سازمانی لازم است که مهارت‌های ارتباطی را به کارکنان و مدیران خود آموزش دهند و بر اهمیت ارتباطات مؤثر تأکید داشته باشند. شرایط سازمان‌های دولتی به گونه‌ای است که علاوه بر وجود ارتباطات مؤثر در داخل، بر وجود ارتباط مدیر با نهادهای بالادستی و همچنین عامه مردم بنا شده است.

برای تحقق هدف اولیه هر حکومتی که در نظر گرفتن منفعت عامه و عدالت اجتماعی است، وجود ارتباطات در سازمان‌های دولتی امری ضروری تلقی خواهد شد. مدیریت در سازمان‌های دولتی باید کارکنان را ترغیب کند که ارتباطات مؤثر از موارد حیاتی هر سازمان است و بی‌توجهی به ارتباطات می‌تواند، سازمان را در حالت منفعل نگه دارد. مدیریت باید مجاری ارتباطات مؤثر در سازمان را ترسیم کند که ارتباطات و اطلاعات با کمترین خدشه‌ای مواجه شوند. همچنین ساختارها می‌توانند در مجاری ارتباطی مؤثر باشند. همان‌گونه که در ادبیات رشته مدیریت بیان شده است هر ساختار سازمانی، مجاری ارتباطی خاص خود را دارد. از این رو، مدیران دولتی باید ساختارهایی را در سازمان‌های دولتی به کار گیرند که بیشترین ارتباطات را سبب شوند.

در بسیاری از موارد وجود ارتباطات غیررسمی می‌تواند مانعی برای ارتباطات رسمی مؤثر در سازمان باشد، اما در مواردی هم ارتباطات غیررسمی می‌تواند حامی ارتباطات رسمی باشد. مدیران دولتی باید تمام تلاش خود را در هم جهت

ساختن ارتباطات رسمی و غیررسمی به کار گیرند تا با پدیده سکتۀ سازمانی روبه‌رو نشوند. ارزش‌ها و باورهای سازمان باید به گونه‌ای نهادینه شود که ارتباطات در سازمان‌ها را ترویج دهد. یکی از موارد مهم برای جلوگیری از بروز پدیده سکتۀ سازمانی درک اهمیت ارتباطات توسط کارکنان و مدیریت است که باید به این درک برسند که سازمان‌ها بدون ارتباطات مؤثر موفقیتی کسب نخواهد کرد. زمانی که در سازمان‌های دولتی مجاری ارتباطات داخلی به روشنی تعریف نشده باشند، عدالت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارتباطات مؤثر و صحیح اگر در زمان مناسب برقرار نشود، همانند قطع ارتباطات یا مخدوش شدن ارتباطات است. لذا، مدیران دولتی باید توجه خود را معطوف زمان مناسب برقراری ارتباطات کنند. مدیران سازمان‌های دولتی باید مروج و مشوق برقراری ارتباطات سازمانی برای کارکنان خود باشند.

ساختارهای سازمانی باید تسریع‌دهنده ارتباطات سازمانی باشند و هر گونه کندی در ارتباطات و مخدوش شدن ارتباطات را رفع کند تا از بروز پدیده سکتۀ سازمانی جلوگیری شود.

ناسازگاری و ناهماهنگی بین مدیریت و کارکنان سبب مخدوش یا قطع ارتباطات سازمانی می‌شوند. مدیریت باید با کمک فرآیندهای رفتار سازمانی توجه کارکنان را جلب و حداکثر رضایت را در آنان به وجود آورد تا کارکنان تشویق به برقراری ارتباطات مؤثر سازمانی شوند. عدم هماهنگی سازمان‌های دولتی با سازمان‌های بالادستی می‌تواند فراهم‌کننده پدیده سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی باشد، به همین دلیل سازمان‌های دولتی باید در پی هماهنگی و سازگاری با سازمان‌های دولتی باشند.

در نهایت مدیریت سازمان‌های دولتی لازم است محیطی را طراحی کنند که برای کارکنان و ارباب‌رجوع دسترسی به مدیران سازمان‌های دولتی و ارتباطات و تعامل با آنها به سهولت صورت پذیرد تا شاهد پدیده سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی نباشیم.

References

- Albert, J. & René, T. (2014). *Social Media and the New Organization of Government Communications: An Empirical Analysis of Twitter Usage by the Dutch Police*. *American Review of Public Administration*, 1-19.
- Alvani, M. (2006). *General Management*. Tehran: Ney Publishing. (In persian)
- Angela-Eliza, M., & Valentina, N. R. (2018). Organizational communication and change management. National challenges and European perspectives. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series*, 18(1), 336-341.

- Ansari, G. R., Ghaderi, B., & Mahmoudi, O. H. (2017). The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(10), 989-1001.
- Arop, F. O., Owan, V. J., & Akan, E. M. (2018). *Effective communication management and the performance of tertiary institutions in Cross River State, Nigeria*. Arop, FO, 72019-72023.
- Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J. C. (2019). Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among IT workers. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 530-559.
- Aukse, B. (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. *Social Sciences Socialiniai mokslai*, 74(4), 84-101.
- Caruana, R., & Crane, A. (2011). Constructing Consumer Responsibility: Exploring the Role of Corporate Communications. *Organization Studies*, 29, 1495- 1519.
- Danaifard, H. (2015). *Management movements in the public sector: past, present and future*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (Samat), Center for Research and Development of Humanities. (In persian)
- Ephraim, A., & Melvin, C. (2012). Workforce Diversity And Organizational Communication: Analysis Of Human Capital Performance And Productivity. *Journal of Diversity Management*, 7(1), 57-62.
- Fateminasab, S., & Mahmoudzadeh, E. (2018). A study The impact of organizational communication on knowledge sharing in the Islamic Republic of Iran Railway. *Strategic Management Studies National Defense*, 1(1), 72-109. (In persian)
- Fred, C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. Schooling.
- Ghazanfari, A., & Mazrooe, H. (2015). The Survey of Organizational Communications in a Governmental Organization. *Organizational Culture Management*, 13(2), 581-599. (In persian)
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2005). Staying open: The use of theoretical codes in grounded theory. *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication (5th ed)*. Dubuque, IA W.C: Brown Publishers.
- Harun, H. & Hassan, R. (2018). Effective Organizational Communication and Its Roles in Mitigating Shariah Non-Compliance Risks for Malaysian Takaful Operators (TOs). *Journal of Islamic Banking & Finance*, 35(4), 54-69.
- Hasanbaigi, A., & Abdi, J. (2019). Investigation of Influential Factors Affecting the Effectiveness of Organizational Communication in Ilam University of Medical Sciences. *Sjimu*, 27(3), 94-204. (In persian)
- Hoveida, R., Choupani, H., Khuran, A., & Gholamzadeh, H. (2015). The Role of Effective Organizational Communication and Organizational Trust in the Development and Improvement of Schools Organizational Innovation (Case Study). *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*, 5(2), 117-146. (In persian)
- Johnson, B., & Christensen, L. (2012). *Research method in educational sciences: quantitative, qualitative, mixed*. Translators: Ali Akbar Khosravi Babadi, Kambiz Poosheneh, Mohrak Aghazadeh, Tehran: Ayiz. (In persian)
- Joshua, B. B., Rebecca, G., & Kevin, B. (2018). Organizational Communication Design Logics: A Theory of Communicative Intervention and Collective Communication Design. *Communication Theory*, 28(3), 332-353.
- Jyotiranjana, G., Vijai, N., & Damodar, S. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.

- Kheirandish, M., Abbaszadeh, A. H. & Nazemi, N. (2017). An empirical study of the pathology of organizational communications based on three branches model: A case study. *Arabecomomic And Business Journal*, 12, 81-92.
- Kirti, R. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Manafzadeh, M. A., Ghaderi, E., Moradi, M.R., Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018). Assessment of Effective Organizational Communication on Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18, 24-30.
- Maqool, A., Gharari, M., & Danaei, S. (2015). The role of organizational communication in the educational system. *International Journal of Nations Research*, 2(14), 127-143.
- Marques, J.F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.
- Matthew, A., & James, M. (2015). Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 229-256.
- Maxwell, J. A. (2017). *Qualitative research design: an interactive approach*. translated by Sedigheh Khorshid. Semnan: Semnan University Press. (In persian)
- Mohammadi Kangarani, H., Shamekhi, T., & Hosseinzadeh, M. (2011). Investigation and analysis of formal and informal organizational interrelationship networks through Network Analysis Approach (Case study: Kohgiloye va Boyerahmad Province). *Journal of Public Administration (JPA)*, 3(6), 149-164. (In persian)
- Moradi Aidisheh, Sh., Jahan Bigleri, P., Barani, S., Karimi Taher, R. (2012). An Explanation of Organizational Culture Effective in the Communicative Performance of an Organization. *Quarterly IN Military Management*, 44(11), 89-122. (In persian)
- Malik, M. A. (2017). Shadow education: Evolution, flaws and further development of the term. *Social Sciences and Education Research Review*, 4(1), 6-29.
- Saleem, M., & Perveen, N. (2017). The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private Organizations in Gilgit-Baltistan. *Journal of Business*, 5(4), 139-144.
- Nasiri Valik Nabi, F. (2017). Investigating the relationship between managers' power resources with organizational trust and the effectiveness of organizational communication. *Public Administration Perspective (PAP)*, 8(2), 75-96. (In persian)
- Nazari, R. & Pakdelian, P. (2015). The Relationship between Communication Skills with Application Management Styles and Organizational Effectiveness Isfahan's Sport Managers and Present Model. *Journal Communication Management in Sports Media*, 3(1), 75-96. (In persian)
- Nazari, R. & Taham, M. (2014). The relationship between creativity and communication skills in sport manages. *Journal Communication Management in Sports Media*, 2(5), 51-58. (In persian)
- Payal, M. & Catherine, N. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524-547.
- Rasa, S., & Antanas, S. (2018). Relationship between organizational communication and creativity: How it advances in rigid structures?. *Creativity Studies*, 11(1), 230-243.
- Santalova, M. S., Lesnikova, E. P., Nechaeva, S. N., Borshcheva, A. V., & Charykova, O. G. (2018, April). Information hindrances and communication barriers in project interactions. In International Conference Project "The future of the Global Financial System: Downfall of Harmony" (pp. 273-281). Springer, Cham.
- Stephen, P.R. (1999). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Translated by Ali Pasaieian and Seyed Mohammad Aarabi, Tehran: Cultural Research Office.
- Ward, V.Z., Toni, G.L.A. & Van, D.M. (2016). Social Media Research: The application of supervised machine learning in organizational communication research. *Computers in Human Behavior*, 63, 132-141.
- Xialing, L., Patric, R., Timothy, L., & Kenneth, A. (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*, 65, 1-5.
- Yazdanshenas, M., &

- Poormoghadasian, P. (2016). The relationship between Organizational Communication and Employee Reactions to Change: With emphasis on the *role of Emotional Intelligence*. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 143-156. (In persian)
- Ye, L., & Ki, E. J. (2017). Organizational crisis communication on Facebook. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 80-92.

