



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Spring 2025 (Serial No. 53), Vol. 14, No. 1

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Analyzing and Validating Barriers to Communicative Maturity in Iran's Public Organizations

Mansour Rahmani¹

Masoud Bastami²

Soleiman Ahmadzade³

Abstract

This research was conducted with the aim of identifying barriers to communicative maturity in Iran's public organizations, using a case study of the Agricultural Jihad Organization of West Azarbaijan Province. The study is applied in nature, adopting a mixed-method approach with an exploratory strategy. The qualitative section was conducted through thematic analysis, while the quantitative section employed a descriptive-survey method. The statistical population of the qualitative section consisted of academic and organizational experts, from whom 16 individuals were selected through purposive sampling. In the quantitative section, 180 employees of the Agricultural Jihad Organization of West Azarbaijan Province were selected using Cochran's formula and relative stratified sampling. For qualitative data analysis, the model proposed by Braun and Clarke (2006) was used. In the quantitative section, confirmatory factor analysis was applied to assess the validity of the identified themes and their indicators. The findings revealed that barriers to communicative maturity include cultural and organizational barriers, managerial and leadership barriers, process and structural barriers, technological and infrastructural barriers, and psychological and communicative barriers. The results of this research indicate that achieving communicative maturity in public organizations can lead to improved productivity, enhanced innovation, and increased stakeholder trust. By strengthening communicative skills and effectively managing organizational communication, managers can better understand managerial, cultural, and process-related barriers, ultimately fostering greater coherence and integration.

Keywords: *Communicative Maturity; Cultural Barriers; Managerial Barriers; Process Barriers; Psychological Barriers.*

1. PhD student, Department of Public Administration, Sa .C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
karinrad3@gmail.com

2.* Assistant Professor, Department of Public Administration, Sa .C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. (Corresponding Author)
Masoud.bastami@iausdj.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Ma.C., Islamic Azad University, Mahabad, Iran
so_ahmadzadeh@yahoo.com

واکاوی و اعتباریابی موانع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران

منصور رحمنی*، مسعود بسطامی**، سلیمان احمدزاده***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی موانع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران، با مطالعه موردی سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی انجام شد. این پژوهش، کاربردی، با رویکرد ترکیبی و راهبرد اکتشافی بود. بخش کیفی از طریق تحلیل مضمون و بخش کمی به روش توصیفی-پیمایشی انجام شد. جامعه آماری بخش کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی بودند که با نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۶ نفر انتخاب شدند. در بخش کمی نیز تعداد ۱۸۰ نفر از کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی‌شده نسبی، انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از الگوی پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. در بخش کمی، برای سنجش روایی مضامین و شاخص‌های آنها از تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که موانع بلوغ ارتباطی شامل موانع فرهنگی و سازمانی، موانع مدیریتی و رهبری، موانع فرایندی و ساختاری، موانع فناورانه و زیرساختی و موانع روان‌شناختی و ارتباطی می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به بهبود بهره‌وری، ارتقای نوآوری و افزایش اعتماد ذی‌نفعان منجر شود و با تقویت مهارت‌های ارتباطی و مدیریت مناسب ارتباطات، مدیران سازمان‌ها قادر خواهند بود موانع مدیریتی، فرهنگی و فرایندی را بهتر درک کرده و به انسجام و یکپارچگی بیشتری دست یابند.

کلیدواژه: بلوغ ارتباطی؛ موانع فرهنگی؛ موانع مدیریتی؛ موانع فرایندی؛ موانع روان‌شناختی.

*karinrad3@gmail.com

* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

**mbastami5@gmail.com

** نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

so_ahmadzadeh@yahoo.com

*** استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران

مقدمه

محققان با ترکیب نظریه‌های تفسیری و انتقادی، این باور را که سازمان‌ها اشیای واقعی هستند، به چالش کشیدند و شروع به توسعه دیدگاه‌هایی درمورد سازمان‌هایی کردند که مبتنی بر فرایندهای ارتباطی است (پانام و پاکانوسکی^۱، ۱۹۸۳). اولین دیدگاهی که توسط ویک^۲ مطرح شد، این است که ارتباطات فرایند اصلی سازماندهی است (ویک، ۱۹۷۹). همچنین لیدما و وداک^۳ بیان کردند که سازمان‌ها مستقل از اعضای خود وجود ندارند، بلکه در کنش‌های ارتباطی بین اعضا بازآفرینی و ایجاد می‌شوند (لیدما و وداک، ۱۹۹۹). از طرف دیگر، مایر^۴ و همکاران، بررسی کرده‌اند که در موفقیت یا شکست پروژه، ارتباطات نقش اساسی دارد و باید ارتباطات به صورت اساسی درک و سازماندهی شود (مایر و همکاران، ۲۰۰۶). ارتباطات مؤثر، هدف اصلی فعالیت‌های ارتباطی است و ارزیابی ارتباطات سازمانی نشان می‌دهد که مهارت‌های ارتباطی هر فرد بر اثربخشی فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد (برون^۵ و همکاران، ۲۰۰۹). به عقیده مولکاهی و کال^۶، شکل‌گیری و برقراری ارتباطات مؤثر، رایج‌ترین مشکل برای هر سازمان است و مدیران حدود ۹۰ درصد از زمان خود را صرف برقراری ارتباط می‌کنند (مولکاهی و کال، ۲۰۰۹). تجربه مدیریتی نشان می‌دهد که ارتباط سازمانی همیشه با موانع و چالش‌هایی روبه‌روست و مشکلات ارتباطی در سازمان‌های پیچیده به عوامل مختلفی بستگی دارد (کاسوریا^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). در برخی موارد این مشکلات به دلیل مهارت‌های ضعیف زبانی، مشکلات فناوری، تفاوت‌های فرهنگی، روش‌های متفاوت تفکر و حل مسئله یا مشکل اشتراک‌گذاری دانش ضمنی است (رولا^۸، ۲۰۱۵). همچنین می‌توان به انتظارات زیاد، نیازهای متفاوت، تجارب یا سطح پایین مهارت‌های فناوری و اطلاعاتی برای برقراری ارتباط، پایین بودن کیفیت ارتباطات اشاره کرد (موزینسکا^۹ و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، اکثر مشکلات ارتباطی از درک نادرست پیام‌ها، کمبود ابزارهای ارتباطی، سوء تفاهم، ارزیابی نادرست پیام‌ها و پیروی از رویکردهای متفاوت مدیریتی ناشی

1. Putnam & Pacanowsky
2. Weick
3. Iedema & Wodak
4. Maier
5. Brun
6. Mulcahy & Call
7. Casoria
8. Rola
9. Muszyńska

می‌شود (اریگوزو^۱، ۲۰۲۲)، نادیده گرفتن نقش ارتباطات در سازمان‌ها، می‌تواند از دلایل دیگری باشد (صدیقی و حسین، ۲۰۱۶). نتایج مطالعات نشان می‌دهد، ارتباطات ضعیفی در سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد که می‌تواند هم هزینه‌بر باشد و هم به‌طور مستقیم بر سطح عملیاتی سازمان اثر بگذارد (رضایان و رامین‌مهر ۱۳۹۰). هرچند بررسی موانع ارتباطی، مورد توجه برخی محققان داخلی بوده و پژوهش‌هایی درخصوص بهبود ارتباطات مؤثر در سازمان‌ها انجام گرفته است، اما همچنان خلأهای گسترده‌ای بین مطالعات انجام‌شده وجود دارد و هیچ پژوهشی درخصوص موانع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های ایران انجام نشده است. از آنجاکه ارتباط سازمانی، در فرایندهای مدیریت و سازمان نقش اساسی دارد (غضنفری و مزروعی، ۱۳۹۴)، بلوغ ارتباطی می‌تواند تاحدزیادی از مشکلات و چالش‌های ارتباطی در سازمان‌ها بکاهد. لذا ضروری است مدیران و رهبران سازمان‌ها با مفهوم بلوغ ارتباطی و موانع آن آشنا شوند، و بتوانند با تقویت توانمندسازهای بلوغ ارتباطی به موفقیت سازمان کمک کنند. بسیاری از سازمان‌های اروپایی که ارزیابی بلوغ ارتباطی درون‌سازمانی را تجربه کرده‌اند، دریافته‌اند که مدل‌های بلوغ ارتباطی کمک می‌کند تا سازمان از شکاف‌های ارتباطی آگاهی داشته باشد، موانع ارتباطی را برطرف کند و همچنین سطح بلوغ ارتباطی سازمان را مشخص نماید (موزینسکا، ۲۰۱۸). طبق ادبیات نظری حوزه ارتباط سازمانی، می‌توان بلوغ ارتباطی را به‌عنوان سطح توسعه ادراکات و عملکرد مدیران و رهبران سازمانی، خبرگان دانشگاهی و کارکنان از مقوله ارتباطات در سازمان‌ها تعریف کرد؛ زیرا درک یافته‌ها، تجربیات و انتظارات ذی‌نفعان، دانش جامع‌تری در مورد اهمیت بلوغ ارتباطی در سازمان‌ها را آشکار می‌سازد (جوہانسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). پس می‌توان انتظار داشت مدیر یا رهبری که در سطح سازمان به بلوغ ارتباطی می‌رسد، به‌راحتی می‌تواند چالش‌های پیش روی ارتباط سازمانی را شناسایی و برای رفع آنها اقدام کند. باتوجه‌به اینکه تاکنون هیچ مدل جامعی درخصوص موانع بلوغ ارتباطی در داخل کشور انجام نشده است، این پژوهش قصد دارد با روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی)، موانع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران را شناسایی کند و با نوآوری در پژوهش به توسعه دانش حوزه نظری بپردازد. همچنین این تحقیق می‌تواند زمینه مناسبی برای تبیین مفهوم بلوغ ارتباطی و مطالعه مفیدی در جهت کارآمدی و اثربخشی ارتباطات در سازمان‌ها باشد. لذا هدف این پژوهش، واکاوی و اعتباریابی موانع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران است.

1. Aririguzoh

2. Johansson

مبانی نظری و پیشینه پژوهش بلوغ ارتباطی

ارتباطات، به عملیات و فرایند انتقال اطلاعات، ایده‌ها، نظرات و احساسات بین افراد یا گروه‌ها اطلاق می‌شود (اوربی و هاریس^۱، ۲۰۲۲). بلوغ در لغت به معنای "شکل یا حالت بسیار پیشرفته یا توسعه یافته" است (لغتنامه کمبریج)، و بالغ شدن به معنای "توسعه یافتن، پیشرفت" است (فرهنگ لغت وبستر). بلوغ در واقع به معنای رسیدن به سطح کامل و تکامل یافته در یک مهارت، توانایی یا ویژگی خاص است (گلاذول^۲، ۲۰۰۸). برقراری ارتباطات مؤثر به عنوان یک کنش اجتماعی، به میزان درک ارتباطی افراد سازمان بستگی دارد. بنابراین، شکل‌گیری فرایندهای ارتباطی و شیوه‌های ارتباطی یک تیم، با بلوغ خود افراد به سرانجام می‌رسد (کاتالدو^۳ و همکاران، ۲۰۰۸). ارزش درک شده ارتباط برای یک سازمان به دانش، باورها و انتظارات مدیران عالی رتبه آن سازمان وابسته است که ممکن است توانایی عمل را به زیردستان خود بدهند یا ندهند (ریبر و برگر^۴، ۲۰۰۶). عناصر عملیاتی بلوغ ارتباطی شامل سطوح تجزیه و تحلیل، زمان، بودجه، ابزارها، مهارت‌ها، فرایند، ادغام، انگیزه‌ها، روابط و استانداردهاست (گیلرسون^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). شاخص بلوغ، نشان‌دهنده میزان پیشرفت سازمان با توجه به موضوعی است که این شاخص برای پرداختن به آن طراحی شده است (بارگارتنر و ابنر^۶، ۲۰۱۰). همچنین کارکرد مهارت‌های ارتباطی، یعنی موفقیت مهارت‌ها به نیازهای ارتباطی موجود در محیط فرد بستگی دارد که هم‌زمان با تمرکز بر کارکرد ارتباطات، توجه به شایستگی ارتباطی نیز مستلزم تمرکز بر دستیابی به سطح کافی از مهارت‌های ارتباطی، برای برآورده کردن خواسته‌های محیطی و رسیدن به سطوح بلوغ ارتباطی است (لایت و مک ناتون^۷، ۲۰۱۴). مفهوم بلوغ ارتباطی در سازمان‌های صنعتی و خصوصی، ممکن است به گونه‌ای متفاوت‌تر از سازمان‌های دولتی تعریف شود. چنانکه مطالعه (گیلرسون و همکاران، ۲۰۱۹) نشان داد که بلوغ ارتباطی در شرکت‌های صنعتی با چهار عنصر اساسی: رویکرد جامع، سرمایه‌گذاری، هم‌سویی و فرهنگ مفهوم‌سازی می‌شود. همچنین (راک و ولش^۸،

1. Orbe & Harris
2. Gladwell
3. Cataldo
4. Reber & Berger
5. Gilkerson
6. Baumgartner & Ebner
7. Light & McNaughton
8. Ruck & Welch

(۲۰۱۲) بیان کردند که سازمان‌ها در طول زمان نیاز به ارزیابی و بهبود ارتباطات دارند و الگوهای بلوغ سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا اثربخشی ارتباطات را نظارت و پیشرفت‌ها را در عمل منعکس کنند. مدل بلوغ، مجموعه‌ای ساختاریافته از عناصر است که ویژگی‌های فرایندهای مؤثر در مراحل مختلف توسعه را توصیف می‌کند و نقاط مرزبندی بین مراحل و روش‌های انتقال از یک مرحله به مرحله دیگر را پیشنهاد می‌کند (پولن^۱، ۲۰۰۷). مؤلفه‌های اصلی همه مدل‌های بلوغ، شامل تعریف مجموعه‌ای از مراحل یا سطوح به شیوه‌ای ساده است که در یک پیشرفت متوالی یا سلسله‌مراتبی به کاربر ارائه می‌شوند و به گونه‌ای طراحی می‌شوند که نزدیک به ساختارهای سازمانی و فعالیت‌ها باشد (گودچالک^۲، ۲۰۰۹). درنهایت، مدل بلوغ ارتباطی یک نقشه راه برای بهبود مهارت‌های ارتباطی افراد و سازمان‌هاست.

پیشینه تجربی

بررسی مرور ادبیات نشان می‌دهد، هنوز مطالعه‌ای در داخل کشور درخصوص موانع بلوغ ارتباطی انجام نشده است، اما تحقیقاتی درخصوص موانع و چالش‌های ارتباطی در برخی سازمان‌ها صورت گرفته است. در پژوهشی که توسط (زارع و همکاران، ۱۴۰۱) جهت واکاوی ارتباط‌هراسی در کارکنان با استفاده از پدیدارشناسی انجام شده است، نتایج مطالعه بیانگر وجود شش عامل (ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیران، عوامل شغلی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و خانوادگی) به عنوان پیشایندهای وقوع ارتباط‌هراسی است که مخرب‌های رفتاری فردی و سازمانی را همراه دارد. در پژوهشی دیگر (اخلاقی، ۱۴۰۲) به بررسی تاثیر نظام مدیریت ارتباطات داخلی بر سکوت سازمانی پرداخته است که نتایج پژوهش نشان داده است گشودگی مجاری ارتباطی، اطلاع‌رسانی مؤثر، ارتباطات رسمی، ارتباطات غیررسمی و آزادی عمل در برقراری ارتباط بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار دارد. هرچند پژوهش‌هایی درخصوص مدل‌های بلوغ ارتباطی در برخی سازمان‌ها و شرکت‌های اروپایی انجام شده، اما به صورت کلی موانع بلوغ ارتباطی بررسی نشده است. پژوهشی توسط (موزینسکا، ۲۰۱۸) برای ارائه یک مدل بلوغ ارتباطی در سازمان‌هایی که پروژه‌های نرم‌افزاری اتحادیه اروپا را اجرا می‌کنند، صورت گرفته است. کاربرد این مدل پیشنهادی تنها برای ارزیابی سطح بلوغ ارتباطی یک سازمان در رابطه با مدیریت ارتباطات پروژه، بهبود عملکرد ارتباطی، قابلیت‌های مدیریت ارتباطات و تجربه ارتباطات مفید می‌باشد و اشاره چندانی به موانع

1. Pullen
2. Gottschalk

بلوغ ارتباطی نکرده است. اما محققان زیادی چالش‌ها و موانع ارتباطی را بررسی کرده و دریافته‌اند که بحران‌های ارتباطی، اغلب موانع ارتباطی خود سازمان هستند (بهاروسا^۱ و همکاران، ۲۰۱۰). همچنین در پژوهش مانوج و باکر^۲، موانع ارتباطی به سه دسته (موانع فناورانه، موانع روانی و اجتماعی و موانع سازمانی) تقسیم شده است (مانوج و باکر، ۲۰۰۷). در پژوهشی دیگر، عدم پذیرش فناوری توسط کارکنان سازمانی هم از عوامل دیگری است که می‌تواند به گلوگاه انتشار اطلاعات در مراحل بعدی ارتباطات منجر شود (لی^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). عدم پذیرش فناوری می‌تواند ارتباط را در سطح درون سازمانی و بین سازمانی مختل کند و در نهایت استفاده ناکارآمد از فناوری، تأخیر زمانی ایجاد کند (فیشر^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). یافته‌های محققان نشان می‌دهد که قوانین و هنجارهای خاص، سازمان‌ها را متعهد می‌کند و تمرکز بیش‌ازحد بر وظایف، مانع از روند ارتباطی بین طرفین می‌شود که عدم درک این هنجارها و قوانین خاص، می‌تواند به سوء تفاهم بین سازمان‌های درگیر در فرایند ارتباطات منجر شود (آلن^۵ و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین ساختارهای سازمانی هم یکی دیگر از موانع ارتباطی است که در ادبیات مدیریت بحران خود را نشان می‌دهد. مثلاً برخی از سازمان‌های پاسخگو (متمرکز)، دارای ساختار فرماندهی و کنترل سلسله‌مراتبی از بالا به پایین هستند (مانوج و باکر، ۲۰۰۷)، ولی در ساختارهای بوروکراتیک، قوانین و سیاست‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها دقیق‌تر و نقش‌ها در این گونه سازمان‌ها، تخصصی و مبتنی بر استانداردسازی است (بایگلی و رابرتس^۶، ۲۰۰۱). علاوه بر این موارد، موانع ارتباطی مرتبط با شبکه ارتباطی سازمان هم وجود دارند و زمانی به وجود می‌آیند که روابط داخلی سازمان توسعه نیافته است یا زمانی که یک بحران بروز می‌کند و برخی از بحران‌ها به دلیل اندازه و پویایی‌شان، مستلزم هماهنگی بین سازمانی بیشتری هستند (کاپوکو^۷، ۲۰۰۶). فقدان اعتماد بین کارکنان سازمان هم می‌تواند ارتباطات را هنگام واکنش دچار اختلال کند (گارنت و کوزمین^۸، ۲۰۰۷). همچنین عدم تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات با سایر سازمان‌ها به عنوان مانعی برای ارتباطات شناسایی شده است که دلیل این امر می‌تواند مسائل نظارتی، سیاست‌های سازمانی یا عدم اعتماد باشد (دی^۹ و همکاران، ۲۰۰۹).

1. Bharosa
2. Manoj & Baker
3. Lee
4. Fischer
5. Allen
6. Bigley & Roberts
7. Kapucu
8. Garnett & Kouzmin
9. Day

تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش ناکافی یا نادرست با سامانه‌های ارتباطی هم می‌تواند ارتباط را در جریان پاسخگویی مختل کند (گومز و توروف^۱، ۲۰۰۷). تبعیض هم می‌تواند مانع ارتباطات شود (رینک^۲، ۲۰۲۴). همچنین ویژگی‌های روحی و روانی و تنوع قومی و فرهنگی هم می‌تواند به یک مانع جدی ارتباط سازمانی تبدیل شود؛ چون این افراد ممکن است ملیت‌ها، قومیت‌ها، فرهنگ‌ها، دیدگاه‌های سیاسی، مذاهب یا ایدئولوژی‌های متفاوتی داشته باشند (بای و همکاران^۳، ۲۰۰۹). فقدان اعتماد در سازمان هم می‌تواند ارتباط سازمانی را مختل کنند (مک اینتر^۴، ۲۰۰۲). به علاوه، گاهی اوقات تفسیر یا درک متفاوت یک نماد یا کلمه‌ای، به مانعی جدی برای ارتباطات تبدیل می‌شود و این می‌تواند روند فعالیت‌های تجاری یا سازمانی را مختل کند (موگا^۵، ۲۰۲۳). ممکن است "توهم"، بزرگترین مشکل ارتباطی را برای فرد به وجود آورد (شاو^۶، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، طبق مطالعات ایزنبرگ^۷، چهار نوع مانع ارتباطی از قبیل موانع فرایندی، موانع فیزیکی، موانع معنایی و موانع روانی، اجتماعی در سازمان‌ها وجود دارد (ایزنبرگ، ۲۰۱۰). در جدول شماره ۱، پیشینه و تحقیقات انجام‌شده در خصوص موانع ارتباطی جمع‌بندی شده است.

جدول ۱. جمع‌بندی تحقیقات انجام‌شده پیرامون موانع ارتباطی

پژوهشگر/پژوهشگران	حوزه تحقیق	خلاصه یافته‌ها و نتایج به دست آمده
(فیشر و همکاران، ۲۰۱۶) (لی و همکاران، ۲۰۱۱)	موانع فناوری ارتباطات	مقاومت در برابر استفاده از سامانه ارتباطی جدید، مقاومت در برابر تصمیم ارتباطی در سطح سازمانی، استفاده از ابزارهای ارتباطی طراحی قدیمی، سامانه ارتباطی ناکارآمد، عدم مهارت و تخصص در استفاده از فناوری جدید از موانع فناوری ارتباطات هستند.
(آلن و همکاران، ۲۰۱۴) (مانوج و باکر، ۲۰۰۷)	موانع ساختاری ارتباطات	ساختار سازمانی، ارتباطات را مختل می‌کند، سازمان‌های مختلف محصول فرهنگ‌ها، قوانین و هنجارها هستند و به سیاست‌های سازمانی و بوروکراسی محدود می‌شوند. تفاوت در اهداف و علائق سازمانی، الزامات مختلف برای حفظ حریم خصوصی اطلاعات در سازمان‌ها وجود دارد.

1. Gomez & Turoff
2. Rink
3. Bui et al
4. McEntire
5. Moge
6. Shaw
7. Eisenberg

ادامه جدول ۱. جمع‌بندی تحقیقات انجام‌شده پیرامون موانع ارتباطی

پژوهشگر/پژوهشگران	حوزه تحقیق	خلاصه یافته‌ها و نتایج به‌دست آمده
(کاپوکو، ۲۰۰۶)	موانع شبکه‌های ارتباطی	موانع شبکه ارتباطی به شرح زیر ایجاد می‌شود؛ عدم اعتماد بین سازمان‌ها، به اشتراک گذاری ناکافی اطلاعات، عدم وجود نقطه ارتباطی مشترک بین طرفین، عدم ارتباط برای انتقال داده‌ها بین سازمان‌ها، عدم نظارت و هماهنگی در اشتراک گذاری اطلاعات
(بای و همکاران، ۲۰۰۰)	موانع فرهنگی	تنوع فرهنگی و سلاقی، زبان، تفاوت‌های مذهبی، ایدئولوژیک، سیاسی، قومی، فرهنگی و/یا ملی، عدم اعتماد بین طرف‌های ارتباطی می‌تواند ارتباط را مختل کند.
(صالح و همکاران، ۲۰۲۴) (مک اینتر، ۲۰۰۲)	موانع زبانی	در دنیای متنوع و به‌هم‌پیوسته امروزی، موانع زبانی می‌تواند مانع تبادل اطلاعات، ایده‌ها و احساسات شود و به سوء تفاهم، تفسیر نادرست و اختلال در ارتباطات منجر شود.
(گومز و توروف، ۲۰۰۷)	موانع اطلاعاتی	موانع ارتباطی به دلایل زیر می‌تواند سامانه ارتباطی را مختل کند: اضافه کردن بار اطلاعات، اطلاعات کمیاب، بی‌کیفیتی اطلاعات، ناهماهنگی و یکپارچگی نادرست داده‌ها، اطلاعات محدود، عدم قطعیت و سطح پایین اعتماد به داده‌ها، متناقض بودن داده‌ها از منابع مختلف، ناقص بودن یا تفسیرهای متناقض
(بهاروسا و همکاران، ۲۰۱۰) (رینک، ۲۰۲۴)	موانع عملیاتی و مدیریتی	ارتباط به دلایل زیر برقرار نمی‌شود: پیام نادرست، عدم درک پیام توسط گیرنده، تصمیم‌گیری نادرست، تبعیض، قضاوت‌های نادرست، ارزش‌گذاری محدود

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع مطالعات کاربردی به‌شمار می‌رود و با رویکرد ترکیبی و راهبرد اکتشافی انجام شده است. بخش کیفی پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون و بخش کمی با روش توصیفی - پیمایشی صورت گرفته است. جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی بود که به دلیل دانش و تجربه تخصصی خود در حوزه موضوع تحقیق، تعداد ۱۶ نفر به عنوان نمونه و به صورت هدف‌مند انتخاب شدند و مصاحبه تا اشباع کامل نظری ادامه داشت. همچنین جامعه آماری بخش کمی شامل ۳۳۷ نفر از کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی بودند که برای بخش کمی

این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی‌شده نسبی یا متناسب با حجم^۱ استفاده شد. دلیل استفاده از این روش، وجود پراکندگی جغرافیایی جامعه آماری در شهرستان مختلف استان آذربایجان غربی بود. در این روش، جامعه آماری ابتدا به طبقات جغرافیایی مختلف (شهرستان‌ها) تقسیم شد و سپس تعداد نمونه‌ها به نسبت جمعیت هر شهرستان در کل جامعه آماری تخصیص داده شد. این رویکرد باعث شد که هر شهرستان به تناسب تعداد کارکنان خود در نمونه نهایی حضور داشته باشد و نمونه‌ای نماینده از کل جامعه آماری فراهم شود. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده شده است. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ (مقدار Z برابر با ۱/۹۶) و خطای نمونه‌گیری ۵٪ (مقدار e برابر با ۰/۰۵)، فرمول کوکران (رابطه ۱) به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت:

$$\text{رابطه (۱)} \quad n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

که پس از جایگذاری مقادیر زیر به دست آمد:

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{337}} = 180$$

در بخش کیفی این پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که جهت بررسی عمیق موانع و چالش‌های بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران طراحی شد. پروتکل مصاحبه شامل سؤالاتی از قبیل (سؤالات دموگرافیک، پیشینه مصاحبه، سؤالات اصلی مصاحبه، نظرات و دیدگاه‌های فرد) نسبت به موانع بلوغ ارتباطی بود. این سؤالات به گونه‌ای تنظیم شدند که مصاحبه‌شوندگان بتوانند آزادانه دیدگاه‌ها و تجربیات خود را در خصوص موانع بلوغ ارتباطی به اشتراک بگذارند. در بخش کمی این پژوهش نیز، ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای بود که براساس نتایج به دست آمده از بخش کیفی تدوین شد. نمره‌دهی در پرسشنامه به صورت پنج گزینه‌ای براساس مقیاس لیکرت انجام شد. این مقیاس شامل ۵ سطح از پاسخ‌دهی بود که به ترتیب از (خیلی کم تا خیلی زیاد) رتبه‌بندی شده بود. به هر گزینه نمره‌ای بین ۱ تا ۵ اختصاص داده شد.

در این مطالعه، برای سنجش روایی و پایایی در بخش کیفی از معیارهای قابلیت اعتبار^۲، قابلیت انتقال^۳،

1. Stratified Proportional Sampling
2. Credibility
3. Transferability

قابلیت تأیید^۱، اطمینان‌پذیری^۲، ضریب کاپای کوهن^۳، استفاده شد تا اعتبار نتایج پژوهش تضمین شود. در بخش کمی نیز برای ارزیابی روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) از روایی صوری، روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و آلفای کرونباخ استفاده شده است. طبق جدول شماره (۲)، ضریب آلفای کرونباخ برای هریک از متغیرها و ابعاد پرسشنامه محاسبه شد، مشخص گردید که مقدار ضرایب بالاتر از ۰/۷ است، در نتیجه می‌توان پایایی ابزار را تأیید کرد (توکل، دنیگ^۴، ۲۰۱۱).

جدول ۲. محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

۰/۸۷	فرهنگ سازمانی ضعیف	۰/۹۱	موانع فرهنگی و سازمانی	موانع بلوغ ارتباطی (۰/۹۲)
۰/۸۴	نگرش‌ها و عقاید منفی			
۰/۸۶	نقص در رهبری و مدیریت	۰/۸۳	موانع مدیریتی و رهبری	
۰/۹۱	موانع رفتاری مدیران			
۰/۸۳	ساختار پیچیده و بوروکراتیک	۰/۸۵	موانع فرایندی و ساختاری	
۰/۷۵	موانع عملیاتی و قانونی			
۰/۸۴	مشکلات فناوریانه	۰/۸۷	موانع فناوریانه و زیرساختی	
۰/۸۱	کمبود منابع و زیرساخت‌ها			
۰/۷۳	مقاومت و نارضایتی کارکنان	۰/۷۶	موانع روان‌شناختی و ارتباطی	
۰/۸۹	مشکلات ارتباطی			

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون الگوی پیشنهادی براون و کلارک^۵ که از شش گام تشکیل شده است، مطابق جدول ۳ استفاده شد.

1. Confirmability
2. Dependability
3. Cohen's Kappa
4. Tavakol & Dennick
5. Braun & Clarke

جدول ۳. گام‌های تحلیل مضمون

مراحل به ترتیب	اقدام در هر مرحله
آشنایی با داده‌ها	اولین مرحله، خواندن و دوباره‌خواندن متن‌های مصاحبه، به گونه‌ای که محقق در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آنها کاملاً آشنا شود.
کدگذاری اولیه	در مرحله دوم با یک روش معنادار و نظام‌مند شروع به سازماندهی داده‌ها شد و هر بخش داده‌ای را که مربوط به مسئله تحقیق بود، کدگذاری شد.
ایجاد تم	مرحله سوم در سطحی کلان به تحلیل کدها تمرکز گردید و کدهای مختلف در قالب مضامین مشخص شد و همه داده‌های مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری شدند.
بررسی تم‌ها	در مرحله چهارم مجموعه‌ای از تم‌های ایجادشده، بازبینی مجدد شد که برخی مضامین با همدیگر هم‌پوشانی داشتند و برخی مضامین به مضامین جداگانه‌ای تفکیک شدند.
تعریف و نامگذاری تم‌ها	در مرحله پنجم، تم‌های اصلی که برای تحلیل ارائه شده، تعریف و مورد بازبینی مجدد قرار گرفت و شبکه‌های مضامین رسم‌شده بررسی و تجزیه و تحلیل شد.
گزارش یافته‌ها	در مرحله ششم، مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شد و تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت گرفت.

در بخش کمی نیز برای سنجش روایی مضامین و شاخص‌های آن از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. این تحلیل‌ها با کمک نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۶ و SmartPLS نسخه ۳ در سطح خطای ۵٪ انجام شد.

یافته‌های پژوهش

مشارکت‌کنندگان بخش کیفی این پژوهش شامل ۱۶ نفر از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و سازمانی بودند که همگی دارای مدرک دکتری و تجربه کاری مرتبط با موضوع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی بودند. این افراد شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه، کارشناسان و مدیران ارشد سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی و همچنین تعدادی از بازنشستگان این سازمان بودند. از نظر جنسیت، ۱۲ نفر مرد و ۴ نفر زن در این مطالعه شرکت داشتند. میانگین سنی مشارکت‌کنندگان بین ۳۷ تا ۷۰ سال بود که نشان‌دهنده تنوع سنی و تجربه کاری است. از نظر سابقه کاری، مشارکت‌کنندگان بین ۲۰ تا ۳۵ سال تجربه داشتند. زمینه‌های فعالیت مشارکت‌کنندگان شامل هیئت علمی دانشگاه، کارشناسان، معاونان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی بود که ترکیبی از تجربه‌های مدیریتی و دانشگاهی را فراهم می‌آورد.

کدگذاری داده‌ها یکی از مراحل کلیدی در تحلیل کیفی است که در آن پژوهشگر داده‌های خام را به واحدهای کوچکتری که به عنوان "کد" شناخته می‌شوند، تجزیه و تحلیل می‌کند. این کدها نمایانگر مفاهیم، ایده‌ها، موضوعات یا الگوهایی هستند که از داده‌ها استخراج می‌شوند و به پژوهشگر کمک می‌کنند تا به فهم عمیق‌تری از داده‌ها دست یابد. در جدول (۴) نمونه‌ای از کدگذاری اولیه نشان داده شده است.

جدول ۴. نمونه کدگذاری اولیه داده‌ها

از بازدارنده‌های بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی می‌توان به عوامل و ویژگی‌های فردی (از جمله منفعت‌طلبی، فردگرایی، درون‌گرایی)، سیاست‌های حاکم بر سازمان و فقدان عدالت سازمانی اشاره کرد.	منفعت‌طلبی (6N)، فردگرایی (6O)، درون‌گرایی (6P)، سیاست‌های حاکم بر سازمان (6Q)، فقدان عدالت سازمانی (6R)
---	--

در این مرحله از طریق فرایند دقیق کدگذاری متن مصاحبه، ۷۹ کد معنادار استخراج شد. این کدها نمایانگر مفاهیم و الگوهایی هستند که در طول مصاحبه‌ها شناسایی شده‌اند. فرایند کدگذاری شامل بررسی دقیق و تکراری متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و برچسب‌گذاری بخش‌هایی از متن بود که حاوی اطلاعات و مفاهیم مرتبط با اهداف پژوهش هستند. هر کد به عنوان یک واحد معنایی مشخص به بخش‌های مختلف متن اختصاص داده شد و این کدها به مرور زمان پالایش و تنظیم شدند تا به شکل نهایی خود دست یابند. با تطبیق کدها با قالب مضامین، استخراج مضامین از کدهای اولیه و پالایش و بازبینی دوباره، شناسایی مضامین انجام شد.

جدول ۵. مضامین استخراج‌شده از کدهای اولیه

عدم همخوانی فرهنگ سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
توجه کم به ارتباطات																			
نبود فرهنگ ارتباطات قوی																			
کلیشه‌ها و تعمیم‌ها در ارتباطات																			
ساختار پیچیده																			
ساختار متمرکز و رسمی																			
تداخل در فرایند ارتباطات																			
بوروکراسی اداری																			
محافظه‌کاری مدیران																			

ادامه جدول ۵. مضامین استخراج شده از کدهای اولیه

			*													ناتوانی در برقراری ارتباطات غیررسمی و مؤثر
													*			عدم تلاش مدیران در تقویت ارتباطات
						*										نگرش و توصیه‌های غیررسمی مدیریت ارشد
						*										شخصیت درون‌گرا یا برون‌گرای مدیر
									*							فردگرایی مدیران
				*												رفتار متناقض مدیران
	*		*						*							منفعت طلبی مدیران
	*					*			*							خطای ادراکی یا شناختی
										*						سوء تفاهم‌های مکرر
										*						اختلاف نظرهای پیرامون تفسیرهای متعدد
												*				سوء تفاهم‌های ارتباطی
										*						نارضایتی کارکنان از سازمان
								*								نارضایتی ارباب رجوع
		*			*											نگرش‌ها و عقاید منفی
												*				عدم شکل‌گیری بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی
		*														اصطکاک بین مدیران و کارکنان
		*			*											مقاومت کارکنان
								*	*							پارتنری بازی و بی‌عدالتی
						*										نظام‌های مدیریتی و آیین‌نامه‌ای
				*	*											دستورالعمل‌های سازمانی
				*												قوانین و مقررات سنتی
	*				*		*	*	*	*		*				کمبود بودجه و امکانات
													*			ضعف یا خرابی سیستم‌ها و اینترنت
									*	*						مشکلات فناوریانه
		*			*			*								عدم اعتقاد آگاهی مدیران
				*												استفاده از فناوری‌های ناقص
*	*															نبود زیرساخت‌های ارتباطی
				*		*										مشکلات و محدودیت‌های فیزیکی

با استناد به نتایج جدول (۵)، در مرحله استخراج مضامین، پس از ترکیب کدهای مشابه و انجام فرایند پالایش و بازبینی مضامین، تعداد ۳۷ مضمون پایه به دست آمد.

ترسیم شبکه مضامین یک فرایند نظام مند است که به سازمان دهی و نمایش بصری ارتباطات بین مضامین استخراج شده از داده ها کمک می کند. پس از مرتب سازی مضامین، ابتدا ساده ترین و خاص ترین مضامین که نمایانگر ایده های مشخصی از داده ها بودند، انتخاب شدند. سپس با ترکیب این مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده ایجاد شد که مفاهیم وسیع تری را پوشش می دادند. در نهایت، مضامین فراگیر که در بالاترین سطح قرار داشتند و نمایانگر ایده ها و مفاهیم کلی پژوهش بودند، به عنوان چارچوبی برای درک کلی موضوع پژوهش ایجاد شدند.

جدول ۶. استخراج مضامین سازمان دهنده و فراگیر از مضامین پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
عدم همخوانی فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی ضعیف	موانع فرهنگی و سازمانی
نبود فرهنگ ارتباطات قوی		
توجه کم به ارتباطات		
کلیشه‌ها و تعمیم‌ها در ارتباطات	نگرش‌ها و عقاید منفی	
نگرش‌ها و عقاید منفی		
اختلاف نظر‌ها پیرامون تفسیرهای متعدد		
محافظه کاری مدیران	نقص در رهبری و مدیریت	موانع مدیریتی و رهبری
فرد گرایی مدیران		
شخصیت درون‌نگر یا برونگرایی مدیر		
ناتوانی در برقراری ارتباطات غیررسمی و مؤثر		
عدم اعتقاد یا آگاهی مدیران به اهمیت ارتباطات		
منفعت‌طلبی مدیران		
عدم تلاش مدیران در تقویت ارتباطات		
نگرش و توصیه‌های غیررسمی مدیریت ارشد		
رفتار متناقض مدیران	موانع رفتاری مدیران	
سوء تفاهم‌های مکرر		
خطای ادراکی یا شناختی		

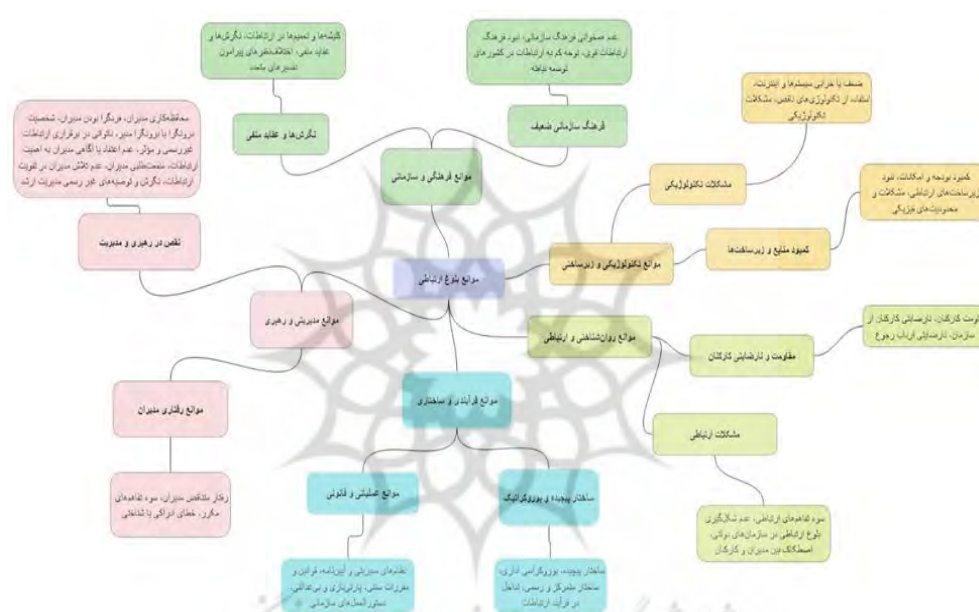
ادامه جدول ۶. استخراج مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر از مضامین پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ساختار پیچیده سازمان	ساختار پیچیده و بوروکراتیک	موانع فرایندی و ساختاری
بوروکراسی اداری		
ساختار متمرکز و رسمی		
تداخل در فرایند ارتباطات		
نظام‌های مدیریتی و آیین‌نامه‌ای	موانع عملیاتی و قانونی	
قوانین و مقررات سنتی		
پارتنری‌بازی و بی‌عدالتی		
دستورالعمل‌های سازمانی		
کندی یا خرابی سامانه‌ها و اینترنت	مشکلات فناوریانه	موانع فناوریانه و زیرساختی
استفاده از فناوری‌های ناقص		
مشکلات فناوریانه		
کمبود بودجه و امکانات	کمبود منابع و زیرساخت‌ها	
نبود زیرساخت‌های ارتباطی		
مشکلات و محدودیت‌های فیزیکی		
مقاومت کارکنان	مقاومت و نارضایتی کارکنان	موانع روان‌شناختی و ارتباطی
نارضایتی کارکنان از سازمان		
نارضایتی ارباب رجوع		
سوء تفاهم‌های ارتباطی	مشکلات ارتباطی	
عدم شکل‌گیری بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی		
اصطکاک بین مدیران و کارکنان		

با مشخص شدن مضامین، در ادامه اقدام به ترسیم نقشه‌های مضامین شد. ترسیم نقشه‌های مضامین به معنای ایجاد یک الگوی بصری برای نمایش روابط و ساختار مضامین است. این نقشه‌ها به محقق کمک می‌کنند تا ارتباطات بین مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را به صورت واضح‌تری درک کرده و ارائه دهند. شایان ذکر است برای جلوگیری از دوباره کاری ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین ارائه شده است. در مرحله تحلیل شبکه مضامین علاوه بر تعریف و نام‌گذاری مضامین و توصیف و توضیح شبکه مضامین، نتایج

تحلیل یافته‌ها با هدف اصلی تحقیق ارتباط داده شد.

یافته‌های مربوطه نشان می‌دهد که موانع بلوغ ارتباطی براساس پنج مضمون فراگیر توسعه یافته از داده‌ها استوار است: ۱. موانع فرهنگی و سازمانی، ۲. موانع مدیریتی و رهبری، ۳. موانع فرایندی و ساختاری، ۴. موانع فناوری و زیرساختی، و ۵. موانع روان‌شناختی و ارتباطی. این پنج مضمون با یکدیگر مرتبط هستند و هریک به‌نحوی می‌توانند بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی را مختل کنند. هر کدام از این مضامین با زیرمضامین مشخصی توصیف می‌شوند که به‌صورت یکپارچه موانع بلوغ ارتباطی را تشکیل می‌دهند.



شکل ۱. نقشه مضامین موانع بلوغ ارتباطی

موانع فرهنگی و سازمانی: به‌عنوان یکی از مضامین فراگیر، شامل دو مضمون سازمان‌دهنده است: الف) فرهنگ سازمانی ضعیف و ب) نگرش‌ها و عقاید منفی. این مضامین به تأثیرات منفی فرهنگ سازمانی نامناسب و نگرش‌های منفی بر ارتباطات سازمانی اشاره دارند که می‌تواند مانعی جدی برای بلوغ ارتباطی باشد.

موانع مدیریتی و رهبری: به‌عنوان یکی از مضامین فراگیر، شامل دو مضمون سازمان‌دهنده است: الف) نقص در رهبری و مدیریت و ب) موانع رفتاری مدیران. این مضامین به مشکلات ناشی از رهبری ضعیف و رفتارهای نامناسب مدیران اشاره دارند که می‌تواند موجب کاهش اثربخشی ارتباطات و بلوغ سازمانی شود.

موانع فرایندی و ساختاری: به‌عنوان یکی از مضامین فراگیر، شامل دو مضمون سازمان‌دهنده است: الف) ساختار پیچیده و بوروکراتیک و ب) موانع عملیاتی و قانونی. این مضامین بر تأثیرات منفی ساختارهای پیچیده و بوروکراتیک و نیز محدودیت‌های عملیاتی و قانونی در مسیر بلوغ ارتباطی تأکید دارند.

موانع فناورانه و زیرساختی: به‌عنوان یکی از مضامین فراگیر، شامل دو مضمون سازمان‌دهنده است: الف) مشکلات فناورانه و ب) کمبود منابع و زیرساخت‌ها. این مضامین به نقش فناوری و زیرساخت‌ها در ارتباطات سازمانی اشاره دارند و مشکلات فناورانه و کمبود منابع می‌تواند موانعی جدی در بلوغ ارتباطی ایجاد کند.

موانع روان‌شناختی و ارتباطی: به‌عنوان یکی دیگر از مضامین فراگیر، شامل دو مضمون سازمان‌دهنده است: الف) مقاومت و نارضایتی کارکنان و ب) مشکلات ارتباطی. این مضامین بر اهمیت موانع روان‌شناختی و ارتباطی که می‌تواند باعث کاهش انگیزه و اثربخشی ارتباطات در سازمان شود، تأکید دارند.

کنترل کیفیت داده‌های کیفی

در این پژوهش به‌منظور ارزیابی دقت و همسانی در فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری موازی توسط دو ارزیاب مستقل استفاده شد. سپس، میزان توافق بین این ارزیابان با استفاده از شاخص کاپای کوهن سنجیده شد. برای هر یک از مضامین ذکر شده، ارزیابان به‌طور مستقل مضامین را بررسی و رتبه‌بندی کردند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، مطابق جدول (۷) ضریب کاپا برای هر مضمون محاسبه شد تا میزان توافق بین این ارزیابان مشخص شود. ضریب کاپا بین $0/70$ تا $0/79$ نشان‌دهنده توافق خوب بین ارزیابان می‌باشد. در این محدوده اگرچه نتایج قابل قبولند، اما ممکن است نیاز به بازبینی جزئی در برخی موارد لازم باشد. ضریب کاپا بین $0/80$ تا $0/89$ توافق بسیار خوبی را نشان می‌دهند که نشان‌دهنده درک مشترک بالایی از مضامین بین ارزیابان است. ضریب کاپا $0/90$ یا بالاتر نشان‌دهنده توافق عالی بین ارزیابان هستند که بیانگر وضوح و انسجام مضامین استخراج شده است.

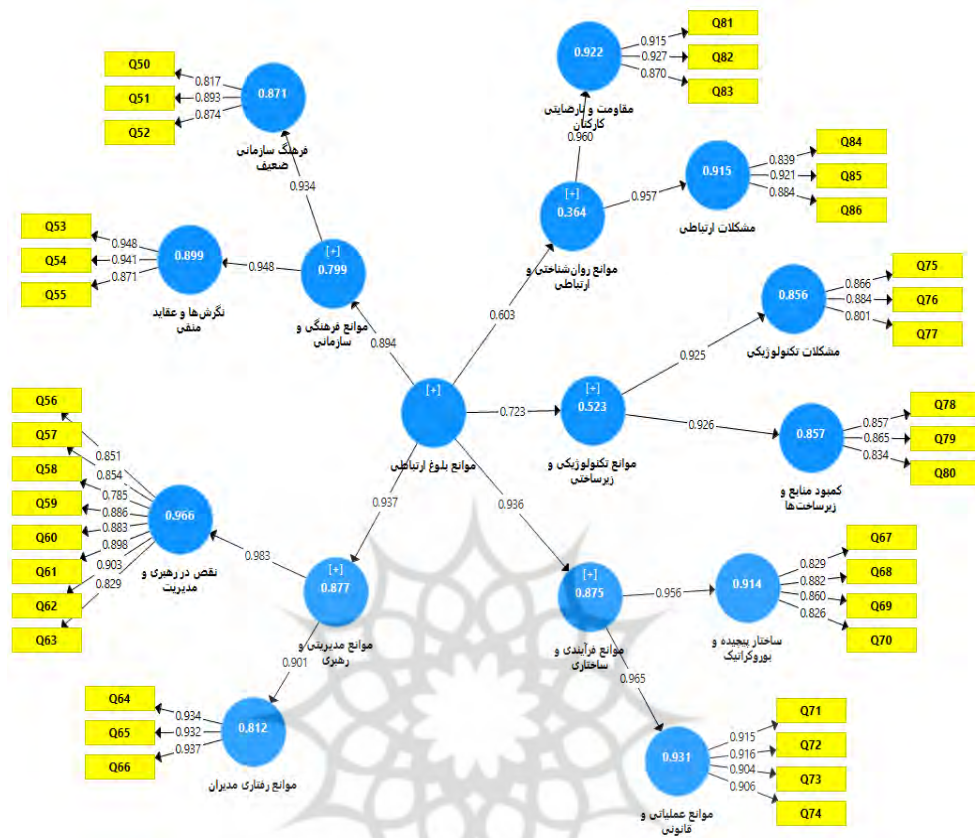
جدول ۷. محاسبه ضریب کاپای مضامین

ضریب کاپا	مضامین
۰/۸۶	مشکلات فناوریانه
۰/۸۴	کمبود منابع و زیرساخت‌ها
۰/۸۵	مقاومت و نارضایتی کارکنان
۰/۸۶	مشکلات ارتباطی
۰/۸۱	نگرش‌ها و عقاید منفی
۰/۷۴	فرهنگ سازمانی ضعیف
۰/۸۳	ساختار پیچیده و بروکراتیک
۰/۸۲	موانع عملیاتی و قانونی
۰/۸۲	موانع رفتاری مدیران
۰/۷۵	نقص در رهبری و مدیریت

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهند که در اکثر مضامین، توافق بالایی بین ارزیابان وجود دارد. این توافق نشان‌دهنده اعتبار و دقت بالای مضامین استخراج‌شده در این مطالعه است. مضامینی که دارای ضریب کاپای پایین‌تری هستند، می‌توانند برای اطمینان از کیفیت بالاتر، مورد بررسی مجدد قرار گیرند.

تحلیل عاملی تأییدی

در این پژوهش مطابق شکل (۲)، برای بررسی و تأیید روابط بین متغیرها، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای سازه موردنظر به صورت جداگانه اجرا شده است. این تحلیل به منظور بررسی اینکه آیا متغیرهای مشاهده‌شده (سؤالات یا شاخص‌ها) به طور مناسبی در زیرمجموعه‌های متغیرهای مرتبه اول قرار می‌گیرند و آیا این متغیرهای مرتبه اول به طور دقیق به متغیرهای مرتبه دوم مرتبط هستند، انجام شده است.



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی سازه موانع بلوغ ارتباطی درحالت استاندارد

در جدول (۸)، ارزیابی مدل اندازه‌گیری نشان داد که سازه موانع بلوغ ارتباطی از نظر پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد تأیید است. نتایج نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی برای این سازه بالاتر از آستانه می‌باشد. مقدار AVE برای مؤلفه‌های بالاتر از ۰/۵ بود که نشان می‌دهد بیش از ۵۰٪ واریانس متغیرهای مشاهده‌شده به‌خوبی توسط سازه مربوطه تبیین می‌شود. بنابراین، روایی همگرای این سازه تأیید می‌شود. همچنین مقدار HTMT برای جفت سازه‌ها کمتر از ۰/۹ بود که نشان می‌دهد، سازه‌ها به‌طور متمایز از یکدیگر اندازه‌گیری شده‌اند و روایی واگرایی نیز تأیید می‌شود.

جدول ۸. نتایج ارزیابی تحلیل عاملی تأییدی موانع بلوغ ارتباطی

متغیر پنهان اول	مقدار آلفا	پایایی ترکیبی	AVE	متغیر پنهان دوم	مقدار آلفا	پایایی ترکیبی	AVE
موانع فرهنگی و سازمانی	۰/۹۱۴	۰/۹۳۴	۰/۷۰۳	فرهنگ سازمانی ضعیف	۰/۸۲۷	۰/۸۹۷	۰/۷۴۳
				نگرش‌ها و عقاید منفی	۰/۹۰۹	۰/۹۴۳	۰/۸۴۷
موانع مدیریتی و رهبری	۰/۹۶۰	۰/۹۶۵	۰/۷۱۵	نقص در رهبری و مدیریت	۰/۹۵۰	۰/۹۵۸	۰/۷۴۳
				موانع رفتاری مدیران	۰/۹۲۷	۰/۹۵۴	۰/۸۷۳
موانع فرایندی و ساختاری	۰/۹۴۲	۰/۹۵۲	۰/۷۱۵	ساختار پیچیده و بوروکراتیک	۰/۸۷۱	۰/۹۱۲	۰/۷۲۲
				موانع عملیاتی و قانونی	۰/۹۳۱	۰/۹۵۱	۰/۸۲۸
موانع فناوریانه و زیرساختی	۰/۸۷۷	۰/۹۰۷	۰/۶۲۰	مشکلات فناوریانه	۰/۸۰۹	۰/۸۸۷	۰/۷۲۵
				کمبود منابع و زیرساخت‌ها	۰/۸۱۱	۰/۸۸۸	۰/۷۲۶
موانع روان‌شناختی و ارتباطی	۰/۹۲۷	۰/۹۴۳	۰/۷۳۳	مقاومت و نارضایتی کارکنان	۰/۸۸۸	۰/۹۳۱	۰/۸۱۸
				مشکلات ارتباطی	۰/۸۵۷	۰/۹۱۳	۰/۷۷۸

بحث و نتیجه‌گیری

بلوغ ارتباطی به معنای توانایی مؤثر و کارآمد جهت برقراری ارتباط با دیگران است. هدف از این پژوهش، شناسایی موانع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران با مطالعه موردی سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی انجام شد. این پژوهش کاربردی، با رویکرد آمیخته و راهبرد اکتشافی بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از الگوی پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) و در بخش کمی برای سنجش روایی مضامین و شاخص‌های آن، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که موانع بلوغ ارتباطی براساس ۳۷ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر توسعه‌یافته از داده‌ها استوار است. این مضامین شامل موانع فرهنگی و سازمانی، موانع مدیریتی و رهبری، موانع فرایندی و ساختاری، موانع فناوریانه و زیرساختی، موانع روان‌شناختی و ارتباطی هستند که در عدم شکل‌گیری بلوغ ارتباطی سازمان‌های دولتی نقش دارند. برخی از این موانع ارتباطی، قابل اجتناب هستند، درحالی‌که برخی غیرقابل اجتناب هستند و برای فرد چاره‌ای جز مواجهه با موانع باقی نمی‌ماند. به‌روزر کردن فناوری، توسعه مهارت‌های گفتاری و شنیداری مؤثر، احترام متقابل، توسعه رهبری مؤثر، عدم تبعیض، کار تیمی، مدیریت استرس، مدیریت خشم و مدیریت زمان، از راهکارهایی است که موانع بلوغ ارتباطی را کاهش می‌دهد.

برخی از موانع ارتباطی مانند اولویت‌های نامناسب، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی، اجتناب‌ناپذیر هستند. زمانی که این نوع موانع پیش می‌آیند، فرد باید استعداد مقابله با این نوع موانع را در درون خود ایجاد کند و یا خود را با شرایط موجود تطبیق دهد.

موانع فرهنگی و سازمانی: یافته‌ها نشان داد یکی از عوامل اصلی که می‌تواند مانع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی شود، فرهنگ سازمانی ضعیف است. تفاوت در ارزش‌ها و باورهای فرهنگی می‌تواند باعث سوء تفاهم و ایجاد موانع ارتباطی شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات (اخلاقی، ۱۴۰۲)، (بای و همکاران، ۲۰۰۰) که موانع ارتباطی در سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند، همخوانی دارد. تفاوت در سبک‌های ارتباطی و زبان بدن خاص می‌تواند ارتباطات را تحت تأثیر قرار دهد. در سازمان‌هایی با فرهنگ رقابت شدید، کارمندان ممکن است از اشتراک‌گذاری اطلاعات با همکاران خود خودداری کنند. همچنین در سازمان‌هایی که ساختار سلسله‌مراتبی طولانی دارند، ممکن است کارمندان از بیان نظرات و پیشنهادها خود به دلیل ترس از تبعات آن، خودداری کنند.

موانع مدیریتی و رهبری: نقص در رهبری و مدیریت می‌تواند به شدت بر کیفیت ارتباطات سازمانی تأثیر بگذارد. رهبران ضعیف که از مهارت‌های کافی برای هدایت و مدیریت ارتباطات برخوردار نیستند، می‌توانند باعث کاهش اثربخشی ارتباطات در سازمان شوند. این یافته‌ها با پژوهش‌های (گارت و کوزمین، ۲۰۰۷)، (مک اینتر، ۲۰۰۲)، (رینک، ۲۰۲۴) که دریافتند ارتباطات ناکارآمد به دلیل تبعیض‌های ناروا، ارزش‌گذاری محدود برای کارکنان، عدم مشارکت افراد در تصمیم‌گیری به وجود می‌آید و فضای نامناسبی در سازمان ایجاد می‌کند، همخوانی دارد. همچنین رهبر بی‌تفاوت به کارکنان خود اهمیت نمی‌دهد و این امر باعث ایجاد بی‌اعتمادی و کاهش انگیزه در کارکنان می‌شود. رهبر اقتدارگرا نیز به صورت یکجانبه تصمیم می‌گیرد و برای نظرات دیگران هیچ ارزشی نمی‌گذارد. این امر باعث دلسردی افراد در سازمان می‌شود و ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به کارگیری سبک رهبری واحد برای همه شرایط و کارکنان، می‌تواند به تضعیف ارتباطات منجر شود. تبعیض در سازمان هم باعث می‌شود که افتخارات و مزایایی را که افراد و گروه‌ها برای هر موقعیتی به‌ارمغان می‌آورند، از دست بدهند. شناسایی افرادی که متفاوت‌تر و مفیدتر از بقیه هستند، به مدیر امکان می‌دهد از طیف وسیع‌تری از بینش‌ها و ایده‌ها استفاده کند.

موانع فرایندی و ساختاری: یافته‌ها نشان داد یکی از بزرگترین موانع بلوغ ارتباطی، سازمان‌هایی هستند که دارای ساختارهای بوروکراتیک سنگین و پیچیده بوده و فرایندهای ارتباطی آهسته‌تر و ناکارآمدتری

دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (مانوج و باکر، ۲۰۰۷) و (آلن و همکاران، ۲۰۱۴) که تأثیر ساختار سازمانی را در موانع ارتباطی بررسی کرده‌اند، همراستاست. همچنین موانع عملیاتی و قانونی مانند قوانین دست‌وپاگیر یا محدودیت‌های اجرایی، می‌تواند جریان ارتباطات را محدود کند و فرصت‌های بهبود ارتباطات در سازمان را مسدود کند. علاوه بر این، وجود فرایندهای نامشخص برای برقراری ارتباط مؤثر، عدم کانال‌های ارتباطی، عدم شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، روش گزارش‌دهی و رویه‌های نامناسب تصمیم‌گیری، باعث سردرگمی و کاهش اثربخشی ارتباطات می‌شود.

موانع فناورانه و زیرساختی: یافته‌ها نشان داد فقدان فناوری مناسب، مشکلات فناورانه، سامانه‌های ناکارآمد و زیرساخت‌های قدیمی، می‌تواند مانع جدی برای ارتباطات سازمانی باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (فیشر و همکاران، ۲۰۱۶) و (لی و همکاران، ۲۰۱۱) که به بررسی موانع ارتباطات در سازمان پرداخته‌اند، همخوانی دارد. کمبود منابع و زیرساخت‌ها، پیچیدگی فناوری، رابط کاربری پیچیده، نگرانی‌های امنیتی درخصوص افشای اطلاعات و شکاف دیجیتال باعث می‌شود که سازمان نتواند ابزارهای لازم برای بهبود ارتباطات را فراهم کند. در دنیای امروز که فناوری نقش مهمی در ارتباطات دارد، نبود ابزارها و فناوری‌های مناسب ارتباطی و عدم به‌روز رسانی نرم‌افزارها می‌تواند به‌طور جدی به کیفیت ارتباطات لطمه بزند و سازمان را از دستیابی به بلوغ ارتباطی بازدارد.

همچنین یافته‌ها نشان داد موانع روان‌شناختی از قبیل ویژگی‌های روحی - روانی می‌توانند به‌طور قابل توجهی بر بلوغ ارتباطی در سازمان‌ها تأثیر بگذارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (ایزنبرگ، ۲۰۱۰)، (مانوج و باکر، ۲۰۰۷) که دریافته‌اند موانع روانی - اجتماعی، اثربخشی ارتباطات سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، همسوست. کارکنانی که احساس نارضایتی یا عدم اعتماد به نظام مدیریتی دارند، معمولاً تمایلی به شرکت در ارتباطات سازنده ندارند. بسیاری از افراد از بیان نظرات خود به دلیل ترس از قضاوت شدن توسط دیگران خودداری می‌کنند. این ترس منجر به پنهان کردن اطلاعات، عدم مشارکت در بحث‌ها و در نهایت به ضعف در ارتباطات می‌انجامد. مشکلات ارتباطی از قبیل نگرش‌های منفی نسبت به ارتباطات، سوگیری شخصی، تنوع تیمی، عدم اعتماد به نفس، اولویت‌های نامناسب، حواس پرتی، دید تونلی، تفاوت‌های رتبه‌ای، احساسات و هیجانات منفی، عدم توانایی در گوش دادن فعال و عدم توانایی در مدیریت تعارض هم می‌تواند مانع بلوغ ارتباطی در سازمان شود.

محدودیت‌های پژوهش

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به در دسترس نبودن افراد خبره در حوزه بلوغ ارتباطی، کمبود منابع پژوهش بلوغ ارتباطی و نبود دستورالعمل ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران، خودداری برخی افراد از انجام مصاحبه و کمبود زمان و محدودیت جغرافیایی اشاره کرد.

پیشنهادهای کاربردی

طبق نتایج به دست آمده از یافته‌های پژوهش، به مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود به طور مداوم، مهارت‌های ارتباطی خود را ارتقا داده تا به سطوح بالاتری از اثربخشی ارتباطی دست یابند. سازمان‌ها در مرحله اول برای کاهش یا حذف موانع بلوغ ارتباطی باید راهکارهای زیر را دنبال کنند.

- آموزش مهارت‌های ارتباطی؛
- گنجاندن ارتباطات مؤثر در برنامه‌ها و فعالیتهای سازمان؛
- تهیه دستورالعمل‌های ارتباطی؛
- ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی؛
- شناخت ویژگی‌های روحی و روانی کارکنان؛
- ارزیابی وضعیت فعلی: شناسایی نقاط قوت و ضعف ارتباطات در سازمان؛
- ایجاد فرهنگ بازخورد: تشویق به ارائه و دریافت بازخورد سازنده به کارکنان؛
- ارزیابی و بازنگری: ارزیابی مداوم اثربخشی شیوه‌های ارتباطی به صورت سالانه.

پیشنهادهای پژوهشی

برای توسعه حوزه نظری بلوغ ارتباطات به پژوهشگران حوزه ارتباطات، مطالعات زیر پیشنهاد می‌شود:
- این مطالعه را در سازمان‌های دولتی دیگر و در سایر استان‌های کشور انجام دهند تا مقایسه‌ای جامع از بلوغ ارتباطی میان سازمان‌های مختلف صورت گیرد؛

- بررسی نقش بلوغ ارتباطی بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی؛
- شناسایی عوامل توانمندساز و چالش‌های بلوغ ارتباطی در سازمان‌های خصوصی؛
- بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی؛
- بررسی رابطه بین بلوغ ارتباطی و مدیریت تحول در سازمان‌ها؛
- بررسی رابطه بین بلوغ ارتباطی و مدیریت تعارض در سازمان‌ها.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی مصاحبه‌شوندگان (خبرگان دانشگاهی و سازمانی) و تمامی افرادی که در تهیه این مقاله مشاوره علمی داده‌اند، تشکر و قدردانی می‌کنند.

سهم نویسندگان

همه نویسندگان به‌طور یکسان در تهیه و نگارش مقاله، مشارکت داشتند.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد.



منابع

- اخلاقی، حسین (۱۴۰۲)، تأثیر سیستم مدیریت ارتباطات داخلی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری بندرعباس)، نوزدهمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- رضائیان، علی و رامین مهر، حمید (۱۳۹۰)، نقش درک حمایت سازمانی در رابطه بین ارتباطات مؤثر و کارکردهای رفتار سازمانی، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۶ (۲۲): ۷۹ - ۹۹.
- غضنفری، احمد و مزروعی، حسین (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی، مدیریت فرهنگ سازمانی، doi:10.22059/JOMC.2015.54115
- مسعودی، احمدرضا و مظفری، افسانه (۱۴۰۱)، ارزیابی جایگاه ارتباطات در برنامه‌های چهارم تا ششم توسعه ایران، رهپویه ارتباطات و فرهنگ، دوره ۲، شماره ۶: ۳۹ - ۵۱.

Reference

- Aririguzoh, S. (2022). **Communication competencies**, culture and SDGs: effective processes to cross-cultural communication. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-11.
- Allen, D. K., Karanasios, S. and A. Norman (2014). "Information sharing and interoperability: The case of major incident management." *European Journal of Information Systems* 23 (4), 418-432.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). **Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels**. *Sustainable development*, 18(2), 76-89.
- Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10.
- Brun, J. P., & Cooper, C. L. (2009). **Missing pieces: 7 ways to improve employee well-being and organizational effectiveness**. Houndsmill, UK: Palgrave Macmillan.
- Bharosa, N., Lee, J. and M. Janssen (2010). "Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises." *Information Systems Frontiers* 12 (1), 49-65.
- Bui, T., Cho, S., Sankaran, S. and M. Sovereign (2000). "A framework for designing a global information network for multinational humanitarian assistance/disaster relief." *Information Systems Frontiers* 1 (4), 427-442.
- Casoria, F., Riedl, A., & Werner, P. (2020). Behavioral aspects of communication in organizations (pp. 1-31). **Springer International Publishing**.
- Cataldo M, Herbsleb J D, Carley K M (2008) Socio-technical congruence: a framework for assessing the impact of technical and work dependencies on software development productivity. In: **Proceedings of the second ACM-IEEE international symposium on Empirical software engineering and measurement**, pp 2-11

- Day, J. M., Junglas, I. and I. Leiser (2009). "Information flow impediments in disaster relief supplychains." **Journal of the Association for Information Systems** 10 (8), 637–660.
- Eisenberg, E. M. (2010). **Organizational communication: Balancing creativity and constraint**. New York, NY: Saint Martin's.
- Fischer, D., Posegga, O., & Fischbach, K. (2016). **Communication barriers in crisis management: A literature review**. Research papers. 168. ECIS 2016 Proceedings.
- Garnett, J. L. and A. Kouzmin (2007). "Communicating throughout Katrina: Competing and complementary conceptual lenses on crisis communication." **Public Administration Review** 67, 171–188.
- Gomez, E. A. and M. Turoff (2007). "Community crisis response teams: Leveraging local resources through ICT e-readiness." In: **Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)**, 1–10.
- Gilkerson, N. D., Swenson, R., & Likely, F. (2019). Maturity as a way forward for improving organizations' communication evaluation and measurement practices: A definition and concept explication. **Journal of Communication Management**, 23(3), 246-264
- Gladwell, M. (2008). **Outliers: The story of success**. Little, Brown.
- Gottschalk, P. (2009). Maturity levels for interoperability in digital government. **Government Information Quarterly**, 26 (1), pp. 75-81.
- Pullen, W. (2007). A public sector HPT maturity model. *Performance Improvement*, 46(4), 9-15.
- Putnam, L., & Pacanowsky, M. E. (1983). **Communication and organizations**. Beverly Hills: Sage, 123.
- Kapucu, N. (2006a). "Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination." *The American Review of Public Administration* 36 (2), 207–225.
- Lee, J., Bharosa, N., Yang, J., Janssen, M. and H. R. Rao (2011). "Group value and intention to use A study of multi-agency disaster management information systems for public safety." *Decision Support Systems* 50 (2), 404–414.
- Iedema, R., & Wodak, R. (1999). **Introduction: Organizational discourses and practices**. *Discourse and Society*, 10, 5–19.
- Light, J., & McNaughton, D. (2014). **Communicative competence for individuals who require augmentative and alternative communication: A new definition for a new era of communication?**. *Augmentative and Alternative Communication*, 30(1), 1-18.
- Maier, A. M., Kreimeyer, M., Herfeld U., Deubzer, F., Lindemann, U., Clarkson, P.J. (2006). Reflecting Communication: A Key Factor for Successful Collaboration Between Embodiment Design and Simulation. **Journal of Engineering Design**, Vol 20(3), pp.265-287.
- Manoj, B. and A. H. Baker (2007). "Communication challenges in emergency response." *Communications of the ACM* 50 (3), 51–53.
- McEntire, D. A. (2002). "Coordinating multi-organisational responses to disaster: Lessons from the March 28, 2000, Fort Worth tornado." *Disaster Prevention and Management* 11 (5), 369–379

- Mogea, T. (2023). Cross-Cultural Communication Barriers in Organizations. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan*, 3(2), 20-33.
- Mulcahy, N. J., & Call, J. (2009). The performance of bonobos (*Pan paniscus*), chimpanzees (*Pan troglodytes*), and orangutans (*Pongo pygmaeus*) in two versions of an object-choice task. *Journal of comparative psychology*, 123(3), 304.
- Muszyńska, Karolina and Jakub Swacha. (2018). "Selecting Project Communication Management Software Using the Weighted Regularized Hasse Method." in: Ewa Ziemia (ed.) *Information Technology for Management. Ongoing Research and Development. AITM 2017/ISM2017*.
- Muszyńska, K. (2018). Communication maturity model for organizations realizing EU projects. *Procedia computer science*, 126, 2184-2193.
- Orbe, M. P., & Harris, T. M. (2022). *Interracial communication: Theory into practice*. Waveland Press.
- Reber, B. H., & Berger, B. K. (2006). Finding influence: examining the role of influence in public relations practice. *Journal of Communication Management*, 10(3), 235-249.
- Rink, I. (2024). **Communication barriers**. In Handbook of accessible communication (pp. 33-68). Frank & Timme, Berlin.
- Rola, P. (2015). Implementing scrum method in international teams—A case study. *Open Journal of Social Sciences*, 3(07), 300-305
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.
- Salih, A. M. F. Z. (2024). Language Barriers And Their Impact On Effective Communication In Different Fields. *Journal of Advancement of Social Science and Humanity; Special Issue*, 18(1), 22-32.
- Siddique, L., & Hussein, B. A. (2016). Grounded theory study of conflicts in Norwegian agile software projects: **the project managers' perspective**. 6(2), 120-135.
- Shaw, G. B. (2011). *The wit and wisdom of George Bernard Shaw*. Mineola, NY; Dover Publications.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53. ISO 690
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.