

الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی با تاکید بر سلامت اداری

مریم رحمتی^۱، فرهاد نژاد حاج علی ایرانی^۲، یحیی داداش کریمی^۳، غلامرضا رحیمی^۴

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی با تاکید بر سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای- کاربردی و به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی به روش داده بنیاد است. جامعه آماری پژوهش متخصصان و مدیران سازمان امور مالیاتی و اساتید حوزه مدیریت است که نمونه آماری به روش نمونه‌گیری هدفمند به تعداد ۱۵ نفر انتخاب گردید و تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. برای حصول اطمینان از روایی و پایایی داده‌های پژوهش از دو روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و بازبینی توسط همکاران و پایایی درون کدگذار استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین نظریه داده بنیاد و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. یافته‌ها نشان داد که الگوی ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور، متشکل از ۶ مقوله اصلی و ۲۰ مقوله فرعی می‌باشد. الگوی کیفی مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور با در نظر گرفتن شرایط علی، عوامل بسترساز، راهبردهای مناسب، شرایط مداخله‌گر طراحی شد. نتایج نشان داد امور مالیاتی بایستی عملکرد سالمی داشته باشد، و برای عملکرد سالم لازم است که الگوی ارتباطات سازمانی مناسب با تاکید بر سلامت اداری را درون خود ایجاد نماید.

واژگان کلیدی: ارتباطات، ارتباطات سازمانی، سلامت اداری.

طبقه‌بندی موضوعی: E61,H83,H71,H21,H2

۱- دانشجوی گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نویسنده مسئول).

Farhad.irani@bonabiau.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

۴- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

مقدمه

درآمدهای مالیاتی تنها منبع سالم جهت تأمین هزینه‌های حاکمیتی در کشورها هستند (Fazeli et al., 2014: 53). سیستم جدید مالیات ستانی در کشور به دنبال تشویق مؤدیان مالیاتی به شفافیت مالیاتی بیشتر بوده (Karimi et al., 2023: 70). و یکی از عوامل کلیدی موفقیت در نظام‌های مالیاتی ارتباطات می‌باشد (Ariya & Delkhal., 2018: 189). حال^۱ بیان می‌کند: «ارتباطات در پس هر چیزی هست» (Bashir., 2008:133). بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری مدیران، از نکات بسیار مهم است (Ebrahyimzadeh et al., 2023: 151).

نظریه‌پردازان ارتباطات هنوز درباره مفهوم ارتباطات به توافق نرسیده‌اند و نظریه‌پردازان ارتباطات سازمانی نیز تعریف واضح و روشنی از ارتباطات سازمانی ارائه نداده‌اند. با این وجود ارتباطات سازمانی، یکی از مباحث مهم و مورد توجه تمامی مدیران سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد (Samadzadeh et al., 2023: 173). می‌توان نتیجه گرفت که ارتباطات سازمانی فرآیند تبادل پیام بین واحدهای اداری در چارچوب انجام وظایف برای دستیابی به اهداف سازمانی به طور مؤثر و کارآمد است (Elfrianto et al., 2022: 1062). ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان است (Yazdipoor & Sabooni., 2022: 4). به طور کلی، ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت بتواند مؤثر واقع شود و نقش کلیدی خود را ایفا کند. در واقع، ارتباط مؤثر می‌تواند به عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شود (Nanvaei & Norozzadeh., 2022:70). الوانی در کتاب مدیریت عمومی (۱۳۹۴) الگوی ارتباطات را از حیث انتقال اطلاعات به صورت رسمی و غیر رسمی تقسیم بندی می‌کند و الگوی ارتباطات رسمی را شامل: ارتباطات متمرکز- ارتباطات Y- ارتباطات زنجیره ای - ارتباطات ستاره ای - ارتباطات حلقه ای- ارتباطات همه جانبه و ارتباطات غیر رسمی را شامل: رشته ای - تصادفی - خوشه ای-

^۱. Hall

انشعابی می‌داند. و الگوی رایج ارتباطی در سازمان امور مالیاتی ارتباطات حلقه ای می‌باشد.

ارتباطات سازمانی در سازمان های امروزی بسیار مهم است و به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت و کارآمدی سازمان محسوب می‌شود. در این حوزه، شیوه‌ها، روش‌ها و الگوهای مختلفی استفاده می‌شود که به سازمان کمک می‌کند اطلاعات را به درستی منتقل کند و ارتباطات بین اعضای سازمان را بهبود بخشد. در زیر به برخی از شیوه‌ها، روش‌ها و الگوهای ارتباطی در سازمان های امروزی می‌پردازیم:

۱. ارتباط یک به یک: در این نوع ارتباط، اعضای سازمان به صورت مستقیم با یکدیگر در ارتباط هستند. این شیوه ارتباط می‌تواند از طریق ملاقات‌های روزمره، جلسات کاری یا تماس‌های تلفنی انجام شود ([Wooll., 2022:2](#)).

۲. ارتباط هماهنگی: در سازمان های بزرگتر، ارتباط هماهنگی می‌تواند از طریق تشکیل جلسات و کمیته‌هایی که اعضای مختلف سازمان در آنها حضور دارند، صورت گیرد. این جلسات برای مطرح کردن مسائل، بررسی پیشرفت و ایجاد هماهنگی بین اعضای سازمان استفاده می‌شود. ([Castañer & Oliveira .., 2020:966](#))

۳. ارتباط سلسله مراتبی: در این نوع ارتباط، اعضای سازمان به ترتیب سلسله مراتبی با یکدیگر ارتباط دارند. این شیوه ارتباط بین مدیران و زیرمجموعه‌هایشان به منظور ارسال دستورات، اطلاع‌رسانی و نظارت استفاده می‌شود.

۴. ارتباط مستقیم: در این نوع ارتباط، اعضای سازمان برای مطرح کردن مسائل، درخواست‌ها یا ایده‌ها از طریق ارسال نامه‌ها، ایمیل‌ها، پیامک‌ها و یا رسانه‌های اجتماعی به یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند.

۵. ارتباط مجازی: با پیشرفت فناوری، ارتباطات مجازی نیز در سازمان ها رایج شده است. استفاده از ابزارهای مانند تلفن همراه، ایمیل، چت آنلاین و ویدئو

کنفرانس در این شیوه ارتباطی می‌تواند به بهبود ارتباطات در سازمان کمک کند (Zhou et al., 2023:5).

برخی از الگوهای ارتباطی شامل مدل پیروی، مدل ارتباطی عمودی، مدل ارتباطی افقی و مدل ارتباطی تیمی است. هر یک از این الگوها متناسب با نوع سازمان، هدف ارتباط و ساختار سازمانی می‌تواند به بهبود ارتباطات کمک کند. به طور کلی، برای بهبود ارتباطات در سازمان‌ها، مواردی مانند وضوح و شفافیت در ارتباطات، استفاده از ابزارها و فناوری‌های مناسب، اطلاع‌رسانی منظم و ایجاد فضایی مناسب برای بحث و گفتگو بین اعضای سازمان اهمیت دارند.

مهم نیست که سازمان در چه حوزه‌ای عمل می‌کند، اما مهم است برای تحقق وظایف فعلی‌اش، یک عملکرد سالم داشته باشد، و برای یک عملکرد سالم، باید یک سیستم ارتباطی و مدیریت خوب در آن ایجاد کند (Arklan, 2011: 10295). سطح مطلوبی از ارتباطات سازمانی میان افراد می‌تواند بستر تعامل سالم و سازنده را برای تعالی انسانی و سازمانی فراهم نماید (Mazroei et al., 2010: 51). بدون بهره‌مندی از نظام اداری سالم، دستیابی به توسعه ناممکن است و این مسئله مستلزم تلاش برای ارتقاء سلامت اداری است (Jamshidiyan et al., 2020: 2). در سازمان‌های سالم، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس و سودمند هستند و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند (Rajabi & Malmir., 2022, 80). اگرچه تاکنون تعریف واحدی از مفهوم سلامت سازمانی ارائه نشده است، ولی با مرور ادبیات موضوع می‌توان نتیجه گرفت که سلامت سازمانی دارای جنبه‌های مختلفی است که براساس زمینه‌های محیطی، کسب و کار، سازمانی و ... می‌تواند دربرگیرنده طیف وسیعی از قابلیت‌های سازمانی باشد که بر بقا، رشد و جنبه‌های مختلف عملکردی سازمان تأثیرگذار هستند (Hosinipejoh et al., 2021: 136). سلامت سازمانی به وضعیتی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمانی دلالت دارد (Safiyan et al., 2022: 13). مفهومی است که به عنوان توانایی یک سازمان برای کار مؤثر در دستیابی به وضعیت رشد و توسعه مستمر برای تشکیل یک سیستم یکپارچه در جهت دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌شود (Alhamad et al., 2022: 430). سازمان‌ها برای حضور اثربخش و کارآمد در جوامع و محیط رقابتی، ناگزیرند از سلامت کافی در نظام اداری برخوردار باشند. بروز هر گونه آسیب و انحراف در سازمان ممکن

است سلامت سازمان را به مخاطره اندازد و آن را در تحقق اهداف و رسالتی که بر عهده گرفته، ناتوان سازد (Habibbanafati et al., 2023: 31) در واقع، یکی از اقداماتی که سازمان برای دستیابی به اهداف خود برای یکپارچه‌سازی فرد و سازمان دارد، افزایش شاخص‌های سلامت سازمانی است (Malek et al., 2023: 3).

روندهای موجود، دیجیتالی شدن را تسریع و مشکلات سیستم فعلی مالیات ستانی را برجسته کرده است. سیستم مالیاتی شرکت های بین المللی کنونی بیش از یک قرن پیش طراحی شده است و بر اساس اصول قدیمی منبع مالیاتی است. تحولات در جهانی شدن و دیجیتالی شدن این اصول را به طور فزاینده ای از اقتصاد امروزی خارج کرده است و اعمال قوانین مالیاتی را در واقعیت های تجاری مدرن دشوار می کند. مجموعه قوانین ملی مالیاتی شرکت ها، پیچیدگی هایی را برای مشاغلی که در بازار واحد فعالیت می کنند ایجاد می کند. دست و پنجه نرم کردن با سیستم های ارتباطی جدید چالش های خاصی را برای شرکت های کوچک و متوسط ، استارت آپ ها و سایر مشاغلی که به دنبال رشد، گسترش و تجارت فرامرزی هستند، ایجاد می کند. این به سرمایه گذاری و رشد و همچنین رقابت پذیری کشور ممکن است آسیب بزند. در حالی که درآمد شرکت ها در سطح ملی مشمول مالیات است، مدل های کسب و کار پیچیده تر و دیجیتالی تر می شوند. این امر هزینه های انطباق بالایی را برای تجارت و خطرات مالیات مضاعف ایجاد می کند. در عین حال، برخی از شرکت ها از طریق استراتژی های برنامه ریزی مالیاتی تهاجمی از حفره های ارتباطی موجود بین سیستم های مالیاتی سوء استفاده می کنند. این امر همچنین درک میزان مالیات واقعی شرکت ها را برای شهروندان دشوار می کند، که خطر تضعیف اعتماد به کل سیستم مالیاتی را به همراه دارد. ارائه الگوی ارتباطی سالم در بلندمدت، چارچوب جدیدی برای مالیات کسب و کارها ایجاد خواهد کرد که بار اداری را کاهش می دهد، موانع مالیاتی را از بین می برد و محیط تجاری دوستانه تری را در بازار واحد ایجاد می کند، تشریفات اداری را کاهش می دهد، هزینه های انطباق را کاهش می دهد، فرصت های اجتناب از مالیات را کاهش می دهد و از رشد مشاغل و سرمایه گذاری حمایت می کند. تحقیقات قبلی تنها از یک جنبه به موضوع توجه داشته اند و اغلب سلامت سازمانی را در محیط های آموزشی بررسی کرده اند و خلاء تحقیقاتی در این مورد احساس می شود. همچنین با توجه به گسترده

بودن موضوع ارتباطات سازمانی، پژوهش حاضر این موضوع را در یک محیط اداری و با یک رویکرد نگرشی-رفتاری مورد بررسی قرار می‌دهد. هدف پژوهش حاضر طراحی الگو راهبردی ارتباطات سازمانی با تاکید بر سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد. و به دنبال پاسخ به این سوال است الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی با تاکید بر سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارتباطات سازمانی

در یک سازمان، ارتباطات کلید اصلی در تبادل اطلاعات بین بخش‌های سازمان است، هم بین رهبران و اعضا و هم اعضا با سایر اعضای سازمان. در ارتباطات سازمانی، مشکلات ارتباطی به طور مداوم در فرآیندهای سازمانی بروز می‌کند. بنابراین، ارتباطات درون سازمانی به یک سیستم جریان تبدیل می‌شود که برای ایجاد هم‌افزایی بین بخش‌های سازمان، عملکردی را ایجاد می‌کند ([Safitri & Putra., 2021: 18](#)). ارتباطات مؤثر نه تنها کلید فتح تمام درهای بسته است، بلکه فعالیتی اجتناب‌ناپذیر و الزام‌آور برای زندگی فردی، گروهی، سازمانی و جمعی در تمام جوامع بشری می‌باشد ([Eslami & Ataei., 2022: 875](#)). ارتباط سازمانی، الگویی از نظام‌هایی است که به ورود، نگهداری و خروج منابع انسانی می‌پردازد ([Samadzadeh et al., 2023:173](#)). به ارتباطاتی اطلاق می‌شود که در راستای اهداف سازمانی یا روابط بین فردی کارکنان شکل می‌گیرد و معمولاً به منظور تفهیم دستورات، انتقال اطلاعات و صحبت‌های معمول میان کارکنان بروز می‌یابد ([Yazdipoor & Sabooni., 2022: 4](#)). ارتباطات، اطلاعاتی درست در سازمان، تولید و ادغام دانش را بر اساس تعامل اجتماعی مستمر گروه‌ها و بخش‌های حرفه‌ای تضمین می‌کند که به طور کلی بر رضایت کارکنان از کار و نتایج فعالیت‌های تولیدی تأثیر مثبت دارد ([Ivashova., 2021:2](#)). ارتباطات سازمانی یعنی کل آنچه را که پیام فرستاده شده است به هر طریق کلامی یا غیرکلامی، مقصد یا گیرنده پیام دریافت کند. طوری که دریافت کننده پیام آن را همان‌گونه تفسیر کند که مورد نظر فرستنده باشد و انتظار فرستنده و گیرنده پیام با یکدیگر منطبق باشد ([Nanvaei & Norozzadeh., 2022: 70](#)). پژوهشگران ارتباطات را به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌کنند؛ ارتباط

دستوری، حمایتی، فرهنگی و دموکراتیک. ارتباط دستوری به پیام‌هایی با هدف متقاعد کردن، تأثیرگذاری و به طور کلی کنترل کارکنان اشاره دارد. هدف ارتباطات حمایتی انتقال پیام‌های مفید برای تشویق و اطمینان افراد است. ارتباطات فرهنگی به منظور به اشتراک گذاشتن قوانین داخلی سازمان با کارکنان است. در نهایت، ارتباطات دموکراتیک به مشارکت اعضای سازمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری اشاره دارد ([Zito et al., 2021](#)).
2. ارتباطات سازمانی به اشتراک گذاشتن پیام‌ها، ایده‌ها یا نگرش‌ها در یک ساختار سازمانی (مانند تجارت، صنعت، دولت و آموزش) در بین مدیران و گروه‌هایی از کارمندان است که از فناوری‌های ارتباطی مدرن استفاده می‌کنند ([Elfrianto et al., 2022: 1062](#)).
الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی سالم می‌تواند شامل: ۱- تعیین اهداف ارتباطی، ۲- شناسایی مخاطرات و پیشگیری از مشکلات، ۳- شفافیت و انصاف در ارتباطات داخلی و خارجی با هدف افزایش اعتماد کارکنان و مشترکین، ۴- ترویج همکاری و تعامل جهت ایجاد فرهنگ همکاری و تعامل بین بخش‌ها، ۵- استفاده از فناوری، ۶- مدیریت بحران برای مواجهه با تغییرات ناخواسته، ۷- ارتباط با جوامع مرتبط، نهادهای مرتبط و محلی، ۸- ارزیابی و بهبود مداوم، این الگوها می‌توانند به ایجاد سازمانی با ارتباطات سالم و موثر کمک کند ([Zorlu & Korkmaz., 2021:307](#)).

سلامت اداری

اصطلاح سلامت سازمانی نخستین بار برای بیان جنبهٔ تداوم و بقای سازمان به کار گرفته شده و توانایی سازگاری سازمان با محیط خود، ایجاد هماهنگی بین اعضای سازمان و دستیابی به اهداف آن تعریف شده است ([Safiyani et al., 2022: 12](#)). سلامت اداری مجموعه‌ای است از خصایص نسبتاً پایدار که انطباق با شرایط محیط، روحیه بالای نیروی کار، کفایت برای حل مشکلات، سرعت عمل و ... را به همراه دارد ([Jamshidiyan et al., 2020: 2](#)). سلامت سازمانی، عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و گسترش و ارتقاء و توانایی خود برای سازش بیشتر ([Rajabifarjad & Malmir., 2022, 80](#)). مفهوم سلامت سازمانی در ابتدا با نگاه به سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی و در قالب علوم رفتاری شکل گرفت توجه به ابعادی از سلامت سازمانی مانند ارتباطات، شفافیت، جو سازمانی، انسجام، قابلیت

سازگاری، روحیه، هدفمندی، خودگردانی، شایستگی، ابتکار و نوآوری، احترام بیانگر این موضوع است ([Hosinipejhoh & et al., 2021:136](#)). اخیراً مفهوم سلامت سازمانی به مفهومی مهم تبدیل شده است، بر این اساس که سطوح سلامت سازمانی بر مفاهیم مختلفی از جمله رضایت شغلی، اثربخشی، عملکرد کارکنان و پیشرفت تأثیر می‌گذارد و تحت تأثیر این متغیرها نیز قرار می‌گیرد ([Alhamad et al., 2022: 431](#)). واژه سلامت سازمانی برای بررسی محیط‌های کاری ابداع شده و در پی بررسی ابعاد حساس و حیاتی سازمان است. و سبب ایجاد محیطی دلپذیر برای کار، بالا رفتن روحیه‌ی سازندگی و دستیابی به اهداف سازمانی ([Habibibanafati et al., 2023: 32](#)) و توانایی انطباق سازمان با محیط خود، ایجاد هماهنگی میان کارکنان سازمان خواهد شد ([Malek et al., 2023: 3](#)). سلامت سازمانی دارای مؤلفه‌های روحیه، تأکید علمی، مراعات، ساخت‌دهی، حمایت منافع، نفوذ مدیر و یگانگی نهادی که این مؤلفه‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرند ([Babaei et al., 2023: 2](#)) در واقع، سازمان سالم جایی است که افراد به کار کردن در آن افتخار می‌کنند؛ با محیط سازگاری پیدا می‌کنند و تغییرات سازمانی را برای انطباق با محیط می‌پذیرند ([Mohamadi et al., 2021: 152](#)).

پیشینه پژوهش

صمدزاده زارع و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل ارتباطات سازمانی مبتنی بر فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار» انجام دادند. نتایج نشان داد که ارتباطات سازمانی بسیار متأثر از فرهنگ حاکم بر سازمان می‌باشد و هر چقدر که استراتژی ارتباطی و فرهنگی اخلاق‌مدارانه‌تری در سازمان به وجود آمده باشد، فرایندهای سازمانی در حوزه منابع انسانی، بالاخص بانک‌ها، بهینه‌تر خواهد بود ([Samadzadeh et al., 2023:172](#)). موسوی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی ارتباطات انسانی اثربخش بر مبنای قرآن کریم» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که پنج مضمون کلان با عناوین نیک‌سرشتی تعامل‌گر، آزادمنشی در گفتمان ارتباطی، کُنش ارتباطی جرأت‌ورزانه، ساختارمندی در گفتار و شنود مؤثر می‌باشد ([Mosavi et al., 2023: 235](#)). حبیبی بنافتی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «ارائه مدل سلامت سازمانی در ادارات دولتی» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در طراحی مدل بومی سلامت

سازمانی در ادارات دولتی استان مازندران باید به ۳ بُعد سازمانی، مدیریتی و رفتاری توجه داشت (Habibibanafiti et al., 2023: 30). اسلامی و عطایی (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد اعضای سازمان‌ها معمولاً به خوبی می‌دانند که برای ارتقاء رفاه و حسن نیت باید در ارتباطات سازمانی اخلاق را به کار گیرند (Eslami & Ataei., 2022: 874). یزدی‌پور و صابری (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی تحول و تغییرات سازمانی و رابطه آن با ارتباطات سازمانی و میزان تغییرپذیری بهینه کارکنان» به این نتیجه رسیدند که تمام مؤلفه‌های ارتباطات درون واحدی (سطح ارتباطات - هماهنگی - مشارکت) بر بهبود دو مؤلفه واکنش کارکنان (واکنش رفتاری و احساسی) مؤثر هستند (Yazdipoor & Sabooni., 2022: 1).

ایواشووا و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «ارتباطات درون سازمانی به عنوان عاملی برای رضایت کارکنان از کار توسعه پایدار» انجام دادند. نتایج نشان داد که فعالیت ارتباطی پرسنل و سطح بالای آگاهی نشان‌دهنده مشارکت کارکنان در توسعه و اتخاذ تصمیمات مدیریتی سازمان است و بر مسئولیت حرفه‌ای آنها تأثیر مثبت دارد (Ivashova., 2021: 1). سیناگا (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «پویایی ارتباطات سازمانی در به اشتراک‌گذاری تم‌های فانتزی برای حفظ همبستگی و وجود سازمان‌های اجتماعی» به این نتیجه دست یافت که ارتباطات سازمانی را می‌توان به عنوان فرآیند ایجاد و تبادل پیام در شبکه‌ای از روابط وابسته به یکدیگر برای مقابله با یک محیط نامطمئن یا در حال تغییر در نظر گرفت (Sinaga., 2021: 1451). سافیتری و پوترا (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «ارتقاء وفاداری کارکنان مدیریت مدرسه از طریق رویکرد ارتباطات سازمانی» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که شکل ارتباط سازمانی در افزایش وفاداری ساکنان مدرسه به صورت عمودی و افقی صورت می‌گیرد (Safitri & Putra., 2021: 17). آرموگام و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «سطوح عملکرد رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر سلامت سازمانی معلمان مدارس» به این نتیجه رسیدند که چهار جنبه رهبری تحول‌آفرین، یعنی نفوذ ایده آل، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری و توجه فردی با عناصر سلامت سازمانی مرتبط است (Armugam et al., 2021: 115). اوزگنل و آکسو (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «قدرت

رفتار رهبری اخلاقی مدیران مدارس برای پیش‌بینی سلامت سازمانی» انجام دادند. بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان گفت که رفتارهای اخلاقی ترجیحی مدیران در فرآیند مدیریت برای سطح بالای سلامت سازمانی در مدارس مهم است ([Ozgenel & Aksu., 2020: 816](#)).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفه، تفسیری، رویکرد، استقرایی و هدف از نوع توسعه‌ای-کاربردی است. خبرگان پژوهش را افراد صاحب نظر در حوزه ارتباطات و رسانه و سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد. و شامل مدیران سازمان امور مالیاتی و اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی، حوزه ارتباطات و رسانه با دارا بودن شاخص‌های شایستگی، دارای مدرک دکترای تخصصی با سابقه مدیریتی حداقل ۲۰ سال به بالا مرتبط با موضوع تحقیق بوده است. نمونه آماری به روش نمونه‌گیری هدفمند به تعداد ۱۵ نفر، ۱۰ نفر خبره مرد و ۵ نفر خبره خانم انتخاب گردید و با گردآوری نظام‌مند از طریق مصاحبه عمیق تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. همچنین گردآوری داده‌های پژوهش حاضر از طریق ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته^۱ بود. کار تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها براساس رویکرد استراوس و کوربین در سه مرحله اصلی؛ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی مبتنی بر مقایسه مداوم و با نرم‌افزار MaxQda 2020 انجام پذیرفت.

برای حصول اطمینان از روایی و پایایی داده‌های پژوهش از دو روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و بازبینی توسط همکاران و پایایی درون کدگذار استفاده شد. در جدول ۱ نتایج ضریب کاپا نشان داده شده است.

جدول (۱) - توافق (ضریب کاپا) بین مصاحبه‌کنندگان

P value	مصاحبه‌کننده دوم- سوم	مصاحبه‌کننده اول- سوم	مصاحبه‌کننده اول- دوم	گروه
<۰/۰۰۱	۰/۸۶	۰/۸۴	-	سوال‌های ۱ تا ۳ A

^۱. Semi-structured

<۰/۰۰۱	۰/۸۵	۰/۸۴	-	سوال های ۴ تا ۶ B
<۰/۰۰۱	۰/۸۱	-	۰/۸۷	سوال های ۷ تا ۹ C
<۰/۰۰۱	۰/۸۴	-	۰/۸۴	سوال های ۱۹ تا ۱۲ D
<۰/۰۰۱	۰/۸۴	-	۰/۸۱	سوال های ۱۳ تا ۱۵ E
<۰/۰۰۱	۰/۸۴	-	۰/۸۲	سوال های ۱۶ تا ۱۹ F
<۰/۰۰۱	۰/۸۴	-	۰/۸۴	سوال های ۲۰ تا ۲۲ G
<۰/۰۰۱	۰/۸۵	-	۰/۸۱	سوال های ۲۲ تا ۲۴ H

منبع: یافته‌های محقق

مطابق با جدول ۱ توافق (ضریب کاپا) بین مصاحبه‌کنندگان نشان می‌دهد که توافق کامل بین قضاوت متخصصین دارای ضریب کاپا برابر میانگین ۰/۸۴ می‌باشد که به مثبت یک نزدیک می‌باشد بنابر این ابزار اندازه‌گیری دارای پایایی مصاحبه بین خبرگان متخصص است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

براساس مصاحبه با خبرگان، اقدام به استخراج و استنباط مقوله‌های اصلی و تاثیرگذار در طراحی الگوی ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کردیم. و مهم‌ترین عواملی که می‌توانند مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور را تحت تاثیر قرار دهند براساس نتایج مصاحبه‌ها شناسایی و کدگذاری شدند. در ابتدای کدگذاری، تلاش شد که مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شوند و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط داده شدند. بعد از اینکه ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، طی کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آنها یکپارچه شد و

الگوی نظری توسعه یافت. در ادامه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به صورت مختصر توضیح داده می‌شود.

۱- کدگذاری باز

کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. بر این اساس در پژوهش حاضر ۱۵ مصاحبه انجام شد که از تحلیل مصاحبه‌ها تعداد ۱۸۵۰ کد باز به دست آمد که به علت زیاد بودن تعداد کدها در ادامه بخشی از این کدها به عنوان نمونه آورده می‌شود.

جدول (۲) - کدهای مشترک حاصل از مصاحبه‌ها (کدگذاری باز)

ردیف	متن مصاحبه	کد باز
۱	ارتباطات سازمانی شامل روابط رسمی و غیر رسمی است. هر چه ارتباطات مبنی بر احترام و حفظ ارزش‌های اخلاقی و انسانی گسترش پیدا کند سلامت اداری ارتقا می‌یابد.	ارتباطات سازمانی، روابط رسمی و غیر رسمی، احترام و حفظ ارزش‌های اخلاقی و انسانی، ارتقاء سلامت اداری
۲	تعامل و همکاری اثربخش بین سرمایه اجتماعی سبب افزایش روحیه همکاری و ایجاد انگیزه و در نتیجه احساس تعهد و تعلق کارکنان به سازمان می‌شود.	تعامل و همکاری اثربخش، سرمایه اجتماعی، افزایش روحیه همکاری، ایجاد انگیزه، افزایش تعهد و تعلق کارکنان به سازمان
۳	عوامل انسانی و عوامل سازمانی مانند همسوسازی کارکنان و مدیران با اهداف سازمانی، رسالت و چشم انداز سازمان در ایجاد ارتباطات سازمانی سالم مؤثر است.	عوامل انسانی، عوامل سازمانی، همسوسازی کارکنان و مدیران با اهداف سازمانی، رسالت و چشم انداز سازمان، ارتباطات سازمانی سالم
۴	رضایت شغلی، وضعیت اجتماعی- سیاسی سازمان امور مالیاتی، عوامل جاذبه در پرداخت مالیات، سابقه شغلی و تجربه شغلی جز عوامل تعیین‌کننده ارتباطات سازمانی مناسب در افزایش سلامت سازمانی است.	رضایت شغلی، وضعیت اجتماعی- سیاسی سازمان امور مالیاتی، عوامل جاذبه در پرداخت مالیات، سابقه شغلی، تجربه شغلی، ارتباطات سازمانی مناسب، افزایش سلامت سازمانی
۵	دانش سازمانی، میزان اقتدار و قدرت سازمان امور	دانش سازمانی، میزان اقتدار و قدرت

ردیف	متن مصاحبه	کد باز
	مالیاتی در بودجه‌بندی‌ها و لابی‌گری‌های بین سازمانی می‌تواند در افزایش شفافیت سازمانی و کاهش فساد سازمانی مؤثر باشد.	سازمان در بودجه‌بندی‌ها، لابی‌گری‌های بین سازمانی، افزایش شفافیت سازمانی، کاهش فساد سازمانی
۶	وجود کارکنان متعهد و وظیفه‌شناس، کارکنان دارای روحیه بالا، کانال‌های ارتباطی باز، جای که کارکنان می‌خواهند آنجا بمانند و افتخار کنند و سودمند و موثر است.	کارکنان متعهد و وظیفه‌شناس، کارکنان دارای روحیه بالا، کانال‌های ارتباطی باز، حس تعلق کارکنان به سازمان، تعهد سازمانی
۷	ارتباطات باز و ازاد در سازمان، حق اظهار نظر و میزان تبادل نظر بین ریس و مرئوس را افزایش می‌دهد. همچنین باعث ایجاد صمیمیت بین کارکنان و مدیریت می‌شود و آنها اهداف خود و سازمان را یکی می‌دانند.	ارتباطات باز و ازاد در سازمان، تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری مشارکتی، صمیمیت سازمانی همسویی اهداف فردی و سازمانی
۸	عوامل درون سازمانی مانند همسویی چشم‌انداز، ماموریت، استراتژی‌ها با برنامه‌های راهبردی سازمان، قابلیت‌های سازمانی، توانایی‌های کارکنان، تقویت فرهنگ سازمانی در ارتباطات سازمانی و ارتقاء سلامت سازمانی مؤثر هستند.	عوامل درون سازمانی، همسویی چشم‌انداز، ماموریت، استراتژی‌ها با برنامه‌های راهبردی سازمان، قابلیت‌های سازمانی، توانایی‌های کارکنان، تقویت فرهنگ سازمانی

منبع: یافته‌های محقق

۲- کدگذاری محوری

طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۶ دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها (کنش‌ها یا واکنش‌ها) و پیامدها قرار گرفته‌اند. در جدول ۳ کدگذاری محوری نشان داده شده است.

جدول (۳) - کدگذاری محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	توانمندی و تناسب کارکنان	تناسب روانی و شخصیتی افراد با کارشان
شرایط علی		شایستگی حرفه‌ای
		هوش هیجانی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
نگرش درست و آگاهی کارکنان		
ایجاد تصویر مشترک از سازمان		
دانش کافی کارکنان از چشم‌انداز سازمان	ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی	
سازگاری وظایف کارکنان با ارزش‌های سازمان		
مهارت‌های شغلی		
مهارت‌های ارتباطی و مشاوره‌ای	ظرفیت‌های فردی	
مهارت خودتنظیمی و خودمدیریتی		
مهارت برقراری ارتباط کارکنان		
درک اهمیت ارتباطات	عوامل انسانی	
ارائه صحیح اطلاعات توسط کارکنان		
شفافیت مجاری ارتباطی در ساختار سازمانی		
همه‌نگی بین کارکنان و مدیریت	عوامل ساختاری	شرایط
عدم وجود ارتباطات غیررسمی مخل		زمینه‌ای
همسوسازی اهداف فردی و سازمانی		
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای از طریق آموزش		
تعهد سازمانی	عوامل رفتاری	
رضایت شغلی		
امنیت شغلی		
عمل به مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی		
تلاش دائم برای پیشرفت سازمان	عمل به مسئولیت‌های سازمان	
تلاش برای ارزش‌آفرینی پایدار		
وجود رویکرد فرایندی در سازمان		پدیده محوری
بهینه و مشخص بودن تعداد وظایف	یکپارچگی ساختار، فرایندها و نظام‌ها	
میزان اعتبار و به روز بودن مدارک و مستندات سازمان		

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
سیستم‌های مؤثر تحولی	نظام هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی سازمان	
درک درست از خواسته‌ها و انتظارات		
ذی‌نفعان		
وجود گزارشات و داشبورد مدیریتی مناسب	عملکرد دولت و نهادهای قانونی ملی و محلی	
فشار نهادهای بیرونی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی		
قوانین و مقررات غیرمنعطف		
مقاومت نهادهای در مقابل تغییر	شرایط مداخله‌گر	
رانت ارتباطی		
پل ارتباطی		
گسترش شبکه ارتباطی	سرمایه شناختی	
کسب اعتبار و شهرت		
نفوذ در نگرش		
فشار اجتماعی	تقویت اخلاق‌مداری	
نشان دادن توانایی‌ها		
عدم تخطی کارکنان از هنجارهای اخلاقی		
عدم سوءاستفاده از موقعیت و جایگاه	راهبردها	
شغلی		
عدالت محوری در خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی		
صمیمیت سازمانی	ارتقاء فرهنگ سازمانی	
ارتباط دوستانه		
ادراک اجتماعی		
کاهش سیاست‌زدگی	سبک رهبری مشارکتی	
اعتماد سازمانی		
تصمیم‌گیری مشارکتی		
تأکید بر اصول وظیفه‌ای		

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مداخله کم در امور		
سبک رهبری ارتباطی		
ارائه بازخوردهای به موقع و عادلانه		
ارتقاء رفتارهای حرفه‌ای از طریق پاداش	ارزیابی عملکرد	
دادن		
انجام کارها تحت بالاترین استاندارد		
افزایش اعتماد به نفس در ارتباطات		
از بین بردن حس برتری	کاهش ارتباط‌گزیزی	
کاهش فاصله قدرت		
بیان نیازهای مشابه		
مشارکت در تعاملات		
معاشرت‌پذیری	ایجاد انگیزه اجتماعی	
ارتباط‌گزیزی کمتر		
مهارت‌های محاوره‌ای		پیامدها
گفتگوی متقابل		
مدیریت موضوعات گفتگو	افزایش تعاملات اجتماعی	
تقویت مهارت‌های کلامی		
تقویت مهارت‌های غیرکلامی		
شفافیت نظام تصمیم‌گیری		
شفافیت در رویه و مسیرها	شفافیت سازمانی	
شفافیت اطلاعاتی		

منبع: یافته‌های محقق

۳- کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد. رویه

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق مدل ارائه شده در این پژوهش زمینه علمی را جهت ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور فراهم نموده تا سازمان امور مالیاتی بتواند ضمن آسیب‌شناسی جامع سیستم مدیریت منابع انسانی، طرح‌ها و اقدامات بهبود را استخراج نموده و موقعیت خود را در فرایند تکامل ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری مورد ارزیابی قرار دهد. در واقع، مدل ارائه شده در این پژوهش این قابلیت را فراهم می‌سازد تا ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور در طراحی داشبوردهای سلامت اداری و ارتباطات سازمانی و طراحی سیستم‌های پشتیبانی از سلامت اداری و سازمانی مؤثر واقع شود و مدیران و کارشناسان از آن بهره‌برداری نمایند. و در نهایت ارتباطات سالم سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار مالیاتی مودیان می‌باشند. بنابراین عوامل علی‌الثرگذار بر ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور عبارتند از: توانمندی و تناسب کارکنان، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی و ظرفیت‌های فردی. این یافته با نتایج پژوهش حبیبی بناقتی و همکاران (۱۴۰۱)، صمدزاده زارع و همکاران (۱۴۰۱)، جمشیدیان و همکاران (۱۳۹۹)، ایواشووا و همکاران (۲۰۲۱) و سافتری و پوترا (۲۰۲۱) همخوانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که، سازمان‌ها نهادهای اجتماعی هستند که نقش مهمی در حفظ و تسهیل زندگی اجتماعی ایفا می‌نمایند. سازمان مطابق با حوزه‌ای که مشغول است به زندگی اجتماعی کمک می‌نماید. بدون توجه به اینکه برای انجام وظایف موجود خود در چه ناحیه‌ای فعالیت می‌کند، بایستی عملکرد سالمی داشته باشد، و برای عملکرد سالم لازم است که سیستم ارتباطی و مدیریتی مناسبی را درون آن از طریق توانمندی و تناسب کارکنان، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی و ظرفیت‌های فردی ایجاد نماید.

یافته‌های پژوهش نشان داد، راهبردهای مناسب بر ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور عبارتند از: تقویت اخلاق‌مداری، ارتقاء فرهنگ سازمانی، سبک رهبری مشارکتی و ارزیابی عملکرد. این یافته با نتایج پژوهش ملک و همکاران (۱۴۰۱)، بابایی و همکاران (۱۴۰۱)، صمدزاده زارع و همکاران

(۱۴۰۱)، یزدی‌پور و صابری (۱۴۰۰)، سافیتی و پوترا (۲۰۲۱) و اوزگنل و آکسو (۲۰۲۰) همخوانی دارد. بر این اساس می‌توان چنین استنباط کرد که هر شکلی از ارتباط در زندگی سازمانی، منجر به بقای سازمان نخواهد شد؛ ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان است که همواره یکی از عناصر دستیابی به اهداف سازمانی به شمار می‌آید. در نبود یک الگوی مناسب ارتباطات سازمانی، توفیق مدیران و اداره سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود. توجه به اخلاق‌مداری، ارتقاء فرهنگ سازمانی، سبک رهبری مشارکتی و ارزیابی عملکرد در سازمان امور مالیاتی موجب می‌شود کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق کنند و علاقه‌مند به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات باشند و کارکنان آماده برای کمک و همکاری سازنده در جهت نیل به اهداف سازمان باشند و در این راستا هرگاه بحرانی مؤسسه را تهدید کند برای رفع آن با یکدیگر متحد شده و خود را موظف به رفع بحران بدانند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور عبارتند از: عملکرد دولت و نهادهای قانونی ملی و محلی، سرمایه ارتباطی و سرمایه شناختی. این یافته با نتایج پژوهش صمدزاده زارع و همکاران (۱۴۰۱)، رجبی فرجاد و مالمر (۱۴۰۰)، حسینی پژوه و همکاران (۱۴۰۰)، سافیتی و پوترا (۲۰۲۱) و آرموگام و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان چنین گفت که برای داشتن جامعه سالم باید سازمان‌های سالم ایجاد کنیم و برای اینکه سلامت سازمانی در یک سازمان ایجاد شود، باید ابتدا جو موجود در سازمان شناخته شود. شناخت تأثیرات سلامت سازمانی و راه‌های دستیابی به سلامت سازمانی، سبب پیشبرد اهداف سازمان و رضایت کارکنان و مشتریان می‌گردد. دولت به عنوان یکی از ذی‌نفعان کلیدی شرکت‌ها با داشتن ارتباطات سیاسی باعث افزایش شکاف مالیاتی و کاهش درآمدهای مالیاتی می‌شوند. لذا نظام‌های اقتصادی و ساخت اقتصادی دولت‌ها از عوامل تاثیرگذار بر ارتباطات سالم نظام اداری است. در اقتصادهای آزاد، دولت‌ها حداقل دخالت را در امور اقتصادی دارند و نظام‌های اداری را تنها برای جهت تسهیل فعالیت سایر بخش‌ها طراحی می‌کنند و چون منابع درآمدی خود را از محل مالیات و عوارض تامین می‌کنند، به جامعه و مالیات‌دهندگان پاسخگوتر هستند. اما در اقتصادهای تک محصولی مانند نفت، دولت و نظام اداری خود را در قبال

شهروندان پاسخگو نمی‌داند. نظام اداری اینگونه دولت‌ها، خود را رقیب بخش خصوصی می‌داند و در خدمت‌دهی به مردم و بخش خصوصی حساسیت و حتی محدودیت اعمال می‌کند. شکل‌گیری رانت و فساد از چالش‌های بارز این گونه دولت‌ها می‌باشد. بنابراین مهم‌ترین مشکل کشورها با دولت بزرگ، انحصاری بودن بیشتر خدمات و عدم وجود رقابت ارائه آنهاست که عامل مهمی در افت کیفیت خدمات نظام اداری محسوب می‌شود. با کوچک‌سازی دولت و افزایش نقش مردم و ارائه خدمات به وسیله بخش‌های مختلف و ایجاد رقابت بین آنها کیفیت خدمات نیز افزایش می‌یابد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل بسترساز بر ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور عبارتند از: عوامل انسانی، عوامل ساختاری و عوامل رفتاری. این یافته با نتایج پژوهش حبیبی بناقتی و همکاران (۱۴۰۱)، ملک و همکاران (۱۴۰۱)، صمدزاده زارع و همکاران (۱۴۰۱)، رجبی فرجاد و مالمیر (۱۴۰۰)، حسینی پزوه و همکاران (۱۴۰۰)، ایواشووا و همکاران (۲۰۲۱)، سافیتری و پوترا (۲۰۲۱) و آرموگام و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. بر این اساس می‌توان چنین استنباط کرد که لازمه رشد و توسعه همه جانبه جامعه داشتن سازمان‌های سالم و پویاست. ویژگی سازمان سالم تنها در داشتن سود و منفعت بالا یا تعداد کارکنان و مدیران آن نیست بلکه شامل نیروی انسانی خلاق، سازنده و متعهد است. ویژگی این نیرو داشتن روحیه و عملکرد خوب و مناسب است و همین باعث می‌شود تا سازمان بتواند به اهداف خود برسد علاوه بر این درچنین وضعیتی اسباب رشد و شکوفایی جامعه نیز فراهم خواهد شد. در واقع، اعمال اصلاحات در سازمان امور مالیاتی از جمله اصلاح و بهبود تشکیلات سازمان، تقویت نظام بودجه‌ریزی، مدیریت مالی اثربخش، نظام مالیاتی کارآمد و اقداماتی از این قبیل می‌تواند در کاهش عرضه فساد اداری و ایجاد سلامت اداری مؤثر باشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که پیامدهای ارتباطات سازمانی با تاکید بر افزایش سلامت اداری در سازمان امور مالیاتی کشور عبارتند از: کاهش ارتباط‌گریزی، ایجاد انگیزه اجتماعی، افزایش تعاملات اجتماعی و شفافیت سازمانی. این یافته با نتایج پژوهش رجبی فرجاد و مالمیر (۱۴۰۰)، حسینی پزوه و همکاران (۱۴۰۰)، ایواشووا و همکاران (۲۰۲۱)، سافیتری و پوترا (۲۰۲۱) و آرموگام و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی

دارد. بر این اساس می‌توان چنین نتیجه گرفت که بخش منابع انسانی باید به طور مداوم بر شرایط روحی و کاری اعضای شرکت نظارت داشته باشد. همچنین آن‌ها باید کانال‌های ارتباطی را آزمایش کنند تا مطمئن شوند که اطلاعات به‌خوبی توسط کارکنان دریافت می‌شود یا خیر. در نظر گرفتن عوامل موثر بر ارتباطات سازمانی می‌تواند از ایجاد مشکل ارتباطی در سازمان جلوگیری کند. با تدوین و اجرای استانداردهای خدمات، از یک سو وظایف و تعهدات دستگاه‌های اداری با مردم و خدمت‌گیرندگان مشخص می‌شود و از سوی دیگر مردم می‌توانند از حقوق و وظایفشان در این رابطه مطلع شوند. با تدوین و اطلاع‌رسانی استانداردهای خدمات، مردم می‌توانند عملکرد واحدهای خدمت‌دهنده را براساس آن استانداردها، سنجش و ارزیابی کنند. استانداردهای خدمات، زمینه افزایش سلامت و کاهش فساد اداری را فراهم می‌آورند. توجه به استانداردها به منزله رعایت حداقل‌ها در فضایی شفاف بوده و فعالیت در شرایط رقابتی، امکان توسعه خدمات و در نتیجه افزایش رضایت مردم را به دنبال خواهد داشت.

در نهایت می‌توان با توجه به یافته‌های موجود الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی با تاکید بر سلامت اداری را چنین ارائه داد:

الگوی راهبردی باید دارای فرهنگ ارتقاء نوآوری و ارتباطات به عنوان عنصر اساسی در این فرایند معرفی شود. منجر به ترویج همکاری بین بخش‌ها، تیم‌ها و افراد شود. باید پلتفرم‌های مدرن ارتباطات مانند ابزارهای همکاری آنلاین برای تسهیل تبادل اطلاعات و ایده‌ها را شامل شود. تشویق به انعطاف‌پذیری به نحوی که افراد آزادی داشته باشند نوآوری را تجربه کرده و ارتباطات سریع ایجاد کند. سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه برای بهبود فناوری‌ها و روش‌های ارتباطی، با اجرای این الگوهای راهبردی سازمان می‌تواند یک فضای ارتباطات نوآورانه و سالم را برای توسعه عملکرد سازمانی ایجاد کند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- ایجاد فرهنگ سازمانی که ارتباطات باز و محترمانه را ترویج کند.
- ارائه دوره‌های آموزشی برای بهبود مهارت‌های ارتباطی کارکنان.
- ایجاد سیستم‌های بازخورد منظم و سازنده برای بهبود ارتباطات.

- برگزاری جلسات گروهی با محیط غیر رسمی برای تسهیل ارتباطات و تبادل نظر
- ایجاد مدیریت کنترل منعطف که ارتباطات را تشویق کند اما کنترل لازم هم برخوردار باشد.

-آماده سازی برای مدیریت بحران های ارتباطی و اجرای تمرینات مرتبط
-ایجاد تحقیقات و ارزیابی های دوره‌ای در مورد کیفیت و اثربخشی ارتباطات

"هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است."

منابع

[Alhamad A.Q., Alshurideh M.T., Alomari K., Kurdi B.H., Alzoubi H.M., Hamouche S., & Al-Hawary S.I. \(2022\). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. **International Journal of Data and Network Science**, 6\(2022\), 429-438.](#)

[Arklan U. \(2011\). Intra-organizational communication and leadership: An interactive approach. **African Journal of Business Management**, 5\(26\), 10294-10302.](#)

[Armugam M., Ismail R., & Sedhu D.S. \(2021\). The Levels of Transformational Leadership \(TL\) Practice and its Impact on the Organizational Health \(OH\) of School Teachers in Selangor and Perak: A Systematic Review. **Journal of Ultimate Research and Trends in Education**, 3\(2\), 115-124.](#)

[Ariya N., & Delkhah, J. \(2019\). Key success factors in the management of tax affairs organizations \(case study of the country's tax affairs organization\). **tax research paper**, 26\(39\), 193-220. \[In Persian\]](#)

[Babaei S., Matani M., Falah A., & Varedi SH. \(2023\). Designing and compiling the model of the influence of mass media on organizational health, research case: Ilam universities. **Quarterly Journal of Government Organizations Management**, 10\(4\), 1-16. \[In Persian\]](#)

Bashir H. (2008). New semantics of communication: setting the stage for a deeper understanding of the relationship between culture and media. **Cultural Research Quarterly**, 1(3), 131-155. [In Persian]

Castañer X., & Oliveira N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. **Journal of Management**, 46(6), 965-1001.

Ebrahimzadeh Dastjardi R., Qaidamini Harouni A., & Torabiyani A. (2023). Effects of leader's communication styles on tendency to accept change: A study on effective intra-organizational communication and readiness for change. **Quarterly Journal of Iranian Management Sciences Association**, 17(65), 149-194. [In Persian]

Eslami H., & Ataei M. (2022). Providing a model of organizational communication with an ethical approach. **Quarterly journal of new research approaches in management and accounting**, 83(2022), 874-903. [In Persian]

Elfrianto E., Sultan M.I., & Bahfiarti T. (2022). Islamic Organizational Communications in Delivering Motivation to Youth in Pitumpanua. *Wajo Regency*. **International Journal of Demos**, 4(3), 1061-1070.

Fazeli M., Gord A., & Parandin K. (2014). Evaluating the Effect of an Administrative System Health on Obedience of Taxpayers at Tehran's Southern General Bureau of Tax Affairs. **Government Accounting Journal**, 1(1), 53-64. [In Persian]

Habibbanafati A.R., Khatir Pasha K., Qolipur Canaani Y., & Bagherzadeh M.R. (2023). Presentation of organizational health model in government departments. **Educational Management Innovations Quarterly**, 17(2), 30-43. [In Persian]

Hosinipejhoh M., Alameh S.M., & Shahin, A. (2021). Organizational health model design. **Change management research paper**, 13(1), 135-166. [In Persian]

Ivashova, V. Nadtochiy, Y.B. Anaev, M. Kazantseva, N.V. Rozanova, E. (2021). **Intra-organizational communications as a factor of staff satisfaction with sustainable development work.** E3S Web of Conferences.

Jamshidiyan M.A., Mirsepasi N., & Daneshfard K.A. (2020). Designing an organizational transparency model for the health of the administrative system. **Standard and Quality Management Quarterly, 10(3)**, 1-41[In Persian]

Karimi S, Mohammadi, A., Mottaghi, A., & Arabsalehi, M. (2022). Providing a model for determining the tax transparency score of companies using the AHP method. **Taxjournal, 30(55)**, 79-106. [In Persian]

Mohamadi F., Karimi J., & Abasi H. (2021). Explaining the pattern of reducing administrative corruption through information and communication technology, transparency and organizational health. **Quarterly Journal of Sociology of Sports, 6(16)**, 147-166. [In Persian]

Mazroei H., Bazargani M., Ghazanfari A., & Farehi Bozanajani B. (2010). Providing a model of organizational communication for a military organization. **Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University, 1(55)**, 51-66. [In Persian]

Malek M, Noori N, Bojari M. (2022). An overview of the concept of organizational health, dimensions and theories, antecedents and consequences. **Quarterly journal of new research approaches in management and accounting, 6(85)**, 1521-1534. [In Persian]

Mosavi S.M., Ebrahimzadeh Dastjardi R., & Rashidpoor A. (2022). Designing an effective human communication model based on the Holy Quran based on thematic analysis. **Culture in The Islamic University, 12(2)**, 235-254. [In Persian]

Nanvaei N., & Norozzadeh A. (2021). Analysis of the effect of effective organizational communication on work-life balance with the mediating role of occupational injuries in Sablan Social Security Hospital of Ardabil. **Healthcare Management Quarterly, 12(1)**, 69-78. [In Persian]

Ozgenel M., & Aksu T.I. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. **International Journal of Evaluation and Research in Education**, 9(2020), 816-825.

Rajabi Farjad H., & Malmir A. (2022). Designing the administrative health model of the employees based on the biography of Hazrat Ali by using the qualitative data analysis of the foundation. **Iranian Islamic Development Model Studies Quarterly**, 9(4), 79-106[In Persian]

Safiyani M., Hasanpoor M., Bahmani A., & Mosavi Davoodi S.M. (2022). The relationship between spiritual health and organizational health in the staff of Qom University of Medical Sciences. **Quarterly Journal of Research in Religion and Health**, 7(4), 7-18. [In Persian]

Samadzadeh Zare M., Ganjiniya H., & Azadehdel M.R. (2022). Designing an Organizational Communication Model Based on Ethical-Oriented Organizational Culture. **Ethics in Science**, 17(5), 172-178. [In Persian]

Safitri A., & Putra H.R. (2021). Improving Loyalty of school management personnel through organizational communications approach. **Journal tarbiyah**, 28(2), 17-32.

Sinaga L. (2021). Dynamics of Organizational Communications in Sharing Fantasy Themes to Maintain the Solidarity and Existence of community organizations. **Eduvest - Journal of Universal Studies**, 1(12), 1451-1465.

Yazdi Poor M., & Sabooni H. (2021). Investigating organizational transformation and changes and its relationship with organizational communication and the optimal level of employee variability (case study: Caspian Pharmaceutical Company). **Journal of Progress and Excellence Research**, 4(3), 1-15. [In Persian]

Wooll M.(2022). **Why face-to-face communication matters (even with remote work)**. <https://www.betterup.com/blog/face-to-face-communication>.

[Zorlu K., Korkmaz F. \(2021\). Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader. *Contributions to Management Science*, \[https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_21\]\(https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_21\), 305-330.](#)

[Zito M, Ingusci E., Cortese C. G., Giancaspro M. L., Manuti A., Molino M., Signore F., & Russo V. \(2021\). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*\(8\), 3933.](#)

[Zhou Y., et al. \(2023\). A Hierarchical Digital Twin Network for Satellite Communication Networks. *IEEE Communications Magazine*, *99*, 1-7.](#)

COPYRIGHTS

© 2023 by the all. Licensee Advances in Modern Management Engineering Journal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

