

شناسایی و اعتبارسنجی پیامدهای بلوغ ارتباطی در سازمان های دولتی ایران

منصور رحمنی

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

مسعود بسطامی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (مسئول مکاتبات)

Masoud.bastami@iausdj.ac.ir

سلیمان احمدزاده

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

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تحلیل و اعتبارسنجی پیامدهای بلوغ ارتباطی در سازمان های دولتی ایران بود. این پژوهش با هدف کاربردی و با رویکرد آمیخته و استراتژی اکتشافی انجام شد. بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و بخش کمی با روش توصیفی - پیمایشی انجام شد. جامعه آماری بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و سازمانی بودند که با نمونه گیری هدفمند، ۱۶ نفر تا اشیاع نظری کامل مورد مصاحبه قرار گرفتند. جامعه آماری بخش کمی نیز کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی بود که با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای - نسبی تعداد ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی از الگوی پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) و در بخش کیفی برای سنجش روایی مضامین و شاخص های آن، از تحلیل عامل تاییدی استفاده شد. یافته ها نشان داد که مدل پیامدهای بلوغ ارتباطی بر پنج مضمون فراگیر: (۱) ارتقاء بهره‌وری، (۲) ارتقاء رضایت و اعتماد ذینفعان، (۳) ارتقاء نوآوری و رقابت پذیری سازمانی، (۴) ارتقاء سلامت روانی و روحی کارکنان، و (۵) دستیابی به نظم و یکپارچگی سازمانی استوار است. نتایج این پژوهش ضمن توسعه ادبیات نظری، به تقویت فرهنگ ارتباطات و بهبود عملکرد ارتباط سازمانی کمک فراوانی می کند و سبب توانمند سازی منابع انسانی از قبیل، ارتقای مهارت های ارتباطی بین فردی، مهارت های شنیداری موثر، مهارت های مذاکره و مدیریت تعارض می شود.

کلیدواژه ها: ارتباطات، بلوغ ارتباطی، سازمان های دولتی، پیامدهای بلوغ ارتباطی،

مقدمه

موفقیت در اهداف و بهبود کسب و کارهای مدرن امروزی به طور فزاینده ای به این بستگی دارد که مشتریان و سهامداران در مورد سازمان چگونه فکر می کنند و این امر به جایگاه و نقش ارتباطات سازمانی اهمیت بیشتری بخشیده است (ناندو مالملین، ۲۰۰۷). سازمان های انسانی دارای ویژگی های پیچیده ای از جمله نحوه تصمیم گیری، جمعیت اطلاعات، کنترل مدیریت، نگرانی های شغلی کارکنان، تعیین اهداف و شیوه برقراری ارتباطات هستند (باوان اوغلو، ۲۰۱۴). ارتباطات سازمانی در سازمان های امروزی نه تنها بسیار پیچیده تر و متنوع تر شده است، بلکه برای عملکرد و موفقیت کلی سازمان تاثیر دارد. تمرکز بیشتر تحقیقات بر این است که چگونه ارتباطات سازمانی بر اساس نوع و ساختار سازمانی بوجود می آید، و درک اینکه چگونه فناوری ها و قابلیت های ارتباطی جدید می توانند به ایجاد اشکال و فرآیندهای سازمانی کمک کنند، معطوف شده است (تاگر و همکاران ۱۹۹۶، دیزنتیس و فولک، ۱۹۹۹). تغییرات دنیای پرتلاطم امروز و عرصه شدید رقابتی و ناپایدار آن، شرایط را برای بقای سازمان ها به نحوی تعیین کرده که تکیه بر مهارت های فردی کارکنان و توانایی ارتباطات اثر بخش، جزء سیاست های لاینفک سازمانی باشد.

بررسی ها حاکی از آن است که در برقراری ارتباط، مشکلات مهمی در مورد اثربخشی وجود دارد و برخی از محققین بیان کرده اند که اکثر کارکنان سازمانها، از عدم آگاهی عمومی در مورد ارتباطات در محیط کار رنج می برند که باید مورد مطالعه جدی قرار گیرد (گرین باوم، ۱۹۷۴). از سویی دیگر، سازمان ها نیاز به ارزیابی و بهبود ارتباطات دارند و دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست یافتن به قابلیت های محوری پایدار در فضای رقابتی دنیای امروز می دانند (راک و ولش، ۲۰۱۲). یکی از بحث های رایج در تحقیقات ارتباط سازمانی این است که پیشرفت های شغلی در آینده به شدت به پذیرش و درک ارزش ارتباطات در سازمانها وابسته است و یافتن راههایی برای نشان دادن اینکه چگونه ارتباطات به اهداف کلی سازمان کمک می کند، یک ضرورت است. به همین دلیل تئوری تعالی به دنبال ویژگی های روابط عمومی مؤثر است و تلاش می کند تا ارزش روابط عمومی را برای سازمانها و جامعه توضیح دهد (گرونیگ و گرونیگ، ۱۹۹۲).

داده های موسسه گالوپ (۲۰۲۰) نیز نشان می دهد که تنها ۱۳ درصد از کارکنان به شدت موافق هستند که رهبری سازمان آنها به طور مؤثر با کارکنان ارتباط برقرار می کند. طبق نظریه بهینه سازی ارتباطی، چالش های پیش روی سازمانها شامل مقاومت در برابر تغییر، عدم درک اهمیت ارتباط مؤثر و منابع محدود برای توسعه و اجرای برنامه های ارتباطی است (راشمد، ۲۰۲۲). ارتباطات مؤثر، روابط سازمانی را تقویت می کند و اعتصاب ها و تعارضات را به حداقل می رساند، فقدان ارتباط مؤثر می تواند منجر به سردرگمی و برنامه ریزی ضعیف در بسیاری از سازمان ها شود. ضایعات و اشتباهات پرهزینه نیز به دلیل شکاف در ارتباطات بوجود می آید (موشکه و فری، ۲۰۲۱). لذا برای توسعه ارتباطات مؤثر، سیستم ارتباطات سازمانی باید به خوبی تعریف و مدیریت شود تا کارآمدی داشته باشد. یک سیستم ارتباط سازمانی برای اثربخشی سازمان و رسیدن به سطح مطلوب بلوغ، باید فرآیندهایی که امکان تغییر، انطباق و نوآوری را فراهم کند، مدیریت کند (بلازنایت، ۲۰۱۱). از جهاتی دیگر، بررسی نتایج برخی نظرسنجی ها نشان می دهد که چالش اصلی سازمانها در سال های آینده، پیوند دادن ارزش ارتباطات به نتایج کسب و کار و اهداف سازمانی است (زرزفاس و همکاران، ۲۰۱۴). با توجه به چالش های فوق، به نظر می رسد ارائه مدل بلوغ ارتباطی بتواند با ارائه راهنمایی مفید در این زمینه به مرتفع کردن مشکلات ارتباطی پیش روی سازمان ها کمک کند (مویزینسکا، ۲۰۱۸). چرا که اتخاذ و استفاده از چنین مدلی، امکان استانداردسازی ارتباطات و مستندسازی روش های ارتباطی در سازمان را فراهم می کند و به اعضای سازمان کمک می کند تا راه حل های ارتباطی کارا و اثربخش را به کار ببرند. مدیران سازمانها می توانند ضمن شناسایی موانع و چالشهای ارتباطات

1. Rachmad

2. Musheke & Phiri

3. Blazenaite

4. Muszyńska

موثر، در جهت توسعه بلوغ ارتباطی گام بردارند. لذا هدف از این پژوهش واکاوی پیامدهای بلوغ ارتباطی در سازمان های دولتی ایران بر اساس انحراف وضعیت موجود، به شناسایی مسئله تحقیق با آنچه در طرح مسئله تبیین گردیده، پرداخته و مطابق با پارادایم شناسی رویکرد تحقیق آمیخته در دو فاز کیفی و کمی در سازمان جهاد کشاورزی آذربایجان غربی انجام گرفته است. نتایج این پژوهش از حیث غنی سازی دانش و معلومات ارتباط سازمانی، کمک شایانی به مدیران سازمانها در جهت بهبود عملکرد ارتباطی و توانمندسازی نیروی انسانی خواهد کرد و به کارگیری مدل بلوغ ارتباطی در سازمانهای دولتی ایران نتایج مفیدی به دنبال خواهد داشت.

مبانی نظری پژوهش

مفهوم بلوغ ارتباطی

بلوغ به معنای "شکل یا حالت بسیار پیشرفته یا توسعه یافته" است (فرهنگ کمبریج)، و بالغ شدن به معنای "کاملاً توسعه یافتن، پیشرفت" است (فرهنگ لغت مریام وبستر). بر این اساس، بلوغ ارتباطی به عنوان سطح توسعه ادراکات و عملکرد رهبران سازمانی، خبرگان، متخصصان و کارکنان از ارتباطات در سازمانها تعریف می شود (جوهانسون، گراندین و استرنده^۱، ۲۰۱۹). بلوغ ارتباطی به توانایی فرد یا سازمان، برای برقراری ارتباط موثر در موقعیتها و زمینههای مختلف اشاره دارد، که شامل داشتن درک عمیق از اصول ارتباط، توانایی تطبیق سبک ارتباطی با مخاطبان مختلف و داشتن مهارتهایی برای هدایت چالشهای ارتباطی پیچیده است. در سطح سازمانی، بلوغ ارتباطی شامل داشتن فرهنگی است که برای ارتباطات باز و صادقانه ارزش قائل است، بازخورد و همکاری را تشویق می کند و حس اعتماد و احترام را در میان اعضای تیم تقویت می کند. همچنین مستلزم وجود فرآیندها و سیستمهای ارتباطی مؤثر، مانند بررسیهای منظم، انتظارات روشن و تصمیمگیری شفاف است (جونپور، ولک، وریس، ۲۰۱۷). هرمدل بلوغ، پیشرفت در طول زمان را نشان می دهد و در تحقیقات و پژوهشهایی که قصد بهبود عملکرد را دارند: مدل بلوغ، مجموعه ساختار یافتهای از عناصر است که ویژگیهای فرآیندهای مؤثر را توصیف می کند و مراحل مختلف توسعه، نقاط مرزبندی بین مراحل و روشهای انتقال از یک مرحله به مرحله دیگر را پیشنهاد می کند (پولن، ۲۰۰۷). همچنین در برخی پژوهشها، مدلها بر تطبیق پذیری مفهوم بلوغ تأکید و بیان می کنند: «مدل های بلوغ توسعه یک موجودیت را در طول زمان توصیف می کنند. این موجودیت می تواند هر چیز مورد علاقه باشد: یک انسان، یک عملکرد سازمانی و غیره» (کلیمکو، ۲۰۰۱). در نتیجه مدلهای بلوغ، علیرغم توانمندسازی مدیران و کارکنان، فضای ارتباطی و یادگیری واحد را توسعه داده و ابزارهای تعامل اجتماعی کارآمد را برای پویایی محیط ارتباط داخلی جهت تسهیل نوآوریها را مهیا می کنند.

مرور ادبیات نشان می دهد که ارتباطات به عنوان ساختاری برای سازماندهی (پاتنام و نیکوترا^۲، ۲۰۰۹)، به عنوان پیش نیاز برای موفقیت سازمانی (راک و ولش^۳، ۲۰۱۲) و به عنوان یک ابزار استراتژیک برای مدیران اجرایی و رهبری سازمانها (گودمن^۴، ۱۹۹۸) مفهوم سازی شده است. بر اساس دیدگاه سازنده، مجموعه ذهنی ارتباطات، تصمیمگیری سازمانی را در مورد پروژهها و منابع شکل می دهد و همچنین بر نحوه مدیریت اطلاعات سازمانها تأثیر می گذارد (کریستنسن و کورنلیسن^۵، ۲۰۱۱). با این حال، اکثر مطالعات تجربی بر درک مدیران و رهبران از ارتباطات متمرکز نیستند، بلکه بر ادراک مدیران و متخصصان ارتباطات از نقش و عملکردشان در سازمانها تمرکز دارند (بوون^۶، ۲۰۰۹؛ دلفین و فن^۱، ۲۰۰۰). تحقیقات ارتباطی دارای سابقه طولانی مطالعه نقش

1. Johansson, Grandien & Strandh

2. Putnam & Nicotera

3. Ruck & Welch

4. Goodman

5. Christensen & Cornelissen

6. Bowen

ارتباطات در رابطه با نتایج سازمانی مانند جو سازمانی، روابط بین سازمانها و سهامداران، اساسنامه رهبری، جابجایی کارکنان و نرخ بیماری، هویت، مسئولیت اجتماعی شرکتی و سازمانی است. (هارگی و توریش، ۲۰۰۹؛ لوئیس^۲، ۲۰۱۱؛ اومیلیون هاجز و بیکر^۳، ۲۰۱۷). اتصال ارتباطات به عملکرد سازمانی مستلزم دانش روش شناختی و عملی در مورد ارزیابی و روش‌های علمی است (زرزاس و ولک، وریس، ۲۰۱۷). در ادبیات پژوهش، چنین روش‌های ارزیابی به خوبی توسعه یافته‌اند و در تعدادی از زمینه‌های پژوهشی، رابطه مستقیمی بین ارتباطات موثر و نتایج سازمانی وجود دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی مؤثر، پیش‌نیاز مشارکت کارکنان و موفقیت سازمان است (راک و ولش، ۲۰۱۲). به همین دلیل، مدیران سازمان باید فرهنگ سازمان و شفافیت ارتباطات تاکید کنند تا اعتماد سازمانی شکل بگیرد (ولش، ۲۰۱۲). تحقیقات نشان داده است که کسب شایستگی ارتباطی هم برای رهبران و هم برای کارکنان حیاتی است (بارت^۴، ۲۰۰۶؛ جونسون و همکاران، ۲۰۱۴). نقش آموزشی و مشاوره‌ای متخصصان ارتباطات (هیدی و سایمون^۵، ۲۰۱۱؛ ولش، ۲۰۱۳) احساس قوی را در سازمانها تسهیل می‌کنند و فعالیت‌های ارتباطی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (زرزاس و همکاران، ۲۰۱۴). اکثر شیوه‌های ارتباطی، بدون صلاحیت فرهنگی و علمی توسط پارادوکسها و تضادهای ارتباطی در سازمان با مشکل مواجه شوند. در نتیجه نیاز به آگاهی و کسب شایستگی در مدیریت تضادها و پارادوکسها احساس می‌شود (استولتزفوس و همکاران^۶، ۲۰۱۱).

پیشینه پژوهش

مطالعات حوزه ارتباطات سازمانی نشان می‌دهد، مفهوم بلوغ ارتباطی اخیرا در ادبیات سازمانها و مدیریت رهبری مطرح شده است. هرچند پژوهش‌هایی در خصوص برقراری ارتباطات موثر در داخل کشور انجام شده است اما بلوغ ارتباطی بررسی نشده است، اخیرا مدل‌هایی برای ارزیابی بلوغ ارتباطات در برخی سازمانها و شرکت‌های اروپایی انجام شده، که به منظور هدف خاصی مورد پژوهش قرار گرفته است. محمدنژاد فردی و صفری (۱۴۰۲)، به بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران پروژه بر اثربخشی ارتباطات تیمی در پژوهشگاه‌های ایران پرداختند که نتایج این مطالعه نشان داد: هوش هیجانی مدیران بر ارتباطات اثربخش در تیم پروژه تأثیر دارد. با این حال، فقط مهارت‌های درون فردی، مهارت‌های میان فردی و سازگاری قادر به پیش‌بینی ارتباطات اثربخش در تیم پروژه هستند و ابعاد خلق و خوی عمومی و کنترل استرس تأثیری بر این روابط ندارند. مرادیان، جهانگیر فرد، مهدی زاده اشرفی (۱۴۰۱)، نیز پژوهشی را با عنوان، طراحی مدل ارتباط کارکنان با مافوق با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک انجام دادند. حاصل داده‌های به دست آمده، منتج به ایجاد مدل روابط با مافوقها با افزایش اثربخشی، شناخت از کارکنان و سازمان، تعامل و هم‌افزایی و رشد و پیشرفت کارکنان شد. همچنین اریریگوزی (۲۰۲۲)، پژوهشی را با عنوان شایستگی‌های ارتباطی، فرهنگ و اهداف توسعه پایدار: فرآیندهای موثر برای (ارتباطات بین فرهنگی) انجام داد. این مطالعه از نوع تحلیل ثانویه و مروری بود و تجزیه و تحلیل داده‌های آن نشان داد: سوء تفاهم در ارتباطات، می‌تواند ناشی از پیام‌های رمزگذاری شده ضعیف باشد که گیرنده ممکن است به درستی آن را تفسیر نکند. بازیلوا^۷ (۲۰۲۱)، نیز پژوهشی را با عنوان سطح بلوغ مدیریت محیط ارتباطات داخلی و کارایی شرکت انجام داد. در این مطالعه، عوامل نامشهود کلیدی (محرک‌ها) به عنوان یک جزء مدل بلوغ شناسایی شدند. ایجاد محیط ارتباطات داخلی شرکتی کارآمد، وظیفه حیاتی برای شرکت‌های نوآور با مالکیت فکری غالب و فزاینده در ارزش افزوده است. در پژوهشی دیگر (گیلکرسون

1. Dolphin & Fan

2. Lewis

3. Omilion-Hodges & Baker

4. Barrett

5. Heide & Simonsson

6. Stoltzfus et al

7. Bazileva

سوینسن، لایکلی^۱، ۲۰۱۹)، مطالعه ای را تحت عنوان "بلوغ به عنوان راهی برای بهبود ارزیابی ارتباطات و شیوه‌های اندازه‌گیری سازمان" انجام دادند. نتایج آن نشان داد: ارزیابی و شیوه‌های اندازه‌گیری ارتباطات از طریق چهار عنصر اساسی: رویکرد جامع، سرمایه‌گذاری، همسویی و فرهنگ مفهوم سازی می‌شود. همچنین مشخص شد که ارزیابی و شیوه‌های اندازه‌گیری ارتباطات منجر به حمایت مستقیم استراتژی شرکت از عملکرد ارتباطات و در نهایت افزایش ارزش آن می‌شود و عناصر عملیاتی بلوغ شامل سطوح تجزیه و تحلیل، زمان، بودجه، ابزارها، مهارت‌ها، فرآیندها، ادغام، انگیزه‌ها، روابط و استانداردها است. جونسون و گراندین، استراند (۲۰۱۹)، نیز پژوهشی را با عنوان "نقشه راه برای شاخص بلوغ ارتباطات برای سازمان‌ها و نظریه پردازی و تجزیه و تحلیل و توسعه ارزش ارتباطات" انجام دادند. مطالعه آنان نشان داد، سطوح بلوغ ارتباطی سازمان‌ها از نوظهور تا بالغ متفاوت است. و شاخص‌های بلوغ ارتباطی عبارتند از: درک ارتباطی، عملکرد ارتباطی، سازمان‌دهی ارتباطی، پیش‌نیازهای ارتباطی، شایستگی ارتباط و شیوه‌های ارتباطی و روش‌های ارزیابی. در پژوهشی دیگر، مازیسکا (۲۰۱۸)، پژوهشی را با عنوان "مدل بلوغ ارتباطی برای سازمان‌هایی که پروژه‌های اتحادیه اروپا را اجرا کرده‌اند" انجام داد. هدفش ارائه یک مدل بلوغ ارتباطی و ارزیابی سطح بلوغ ارتباطی یک سازمان در رابطه با مدیریت ارتباطات پروژه و همچنین حمایت از سازمان، بهبود عملکرد ارتباطی، قابلیت‌های مدیریت ارتباطات و تجربه پروژه بود. در این مطالعه مدل پیشنهادی مبتنی بر مدل بلوغ ارتباطی برای توسعه نرم افزار توزیع شده بود که با ویژگی‌های پروژه سازگار شده است. جوهانسون و همکاران (۲۰۱۴)، نیز در تحقیقی به عنوان "مفهوم سازی رهبری ارتباطی، چارچوبی برای تجزیه و تحلیل و توسعه شایستگی ارتباطی" پرداخته‌اند و به این یافته دست پیدا کرده‌اند که چهار رفتار ارتباطی محوری رهبران (یعنی ساختار، تسهیل، ارتباط، و نمایندگی)، وهشت اصل رهبری ارتباطی و یک تعریف آزمایشی ارتباطی رهبران را دربر می‌گیرد. رهبر ارتباطی به عنوان کسی تعریف می‌شود که کارکنان را درگیر گفتگو می‌کند، فعالانه به اشتراک می‌گذارد و به دنبال بازخورد است، تصمیم‌گیری مشارکتی را تمرین می‌کند، و به عنوان باز و درگیر تلقی می‌شود.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع مطالعات کاربردی به شمار می‌رود و با رویکرد ترکیبی و استراتژی 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 بنا به دانش و تجربه تخصصی خود در حوزه موضوع تحقیق، تعداد ۱۶ نفر به صورت گلوله برفی 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 طبقه‌بندی شده نسبی یا متناسب با حجم 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 درصد (مقدار Z برابر با ۱/۹۶) و خطای نمونه‌گیری ۵ درصد (مقدار e برابر با ۰/۰۵)، فرمول کوکران (رابطه ۱) به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت:

1. Gilkerson, Swenson & Likely

2. Stratified Proportional Sampling

$$\text{رابطه (۱)} \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

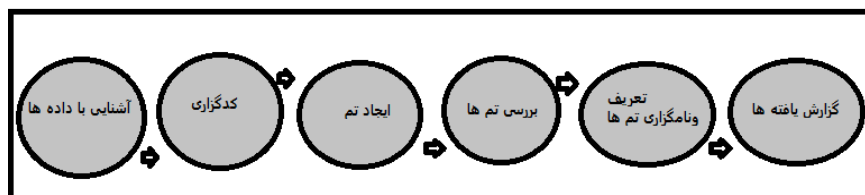
که پس از جایگذاری مقادیر زیر به دست آمد:

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{N}}$$

در بخش کیفی این پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که به منظور بررسی عمیق و دقیق موضوعات مرتبط با بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی طراحی شد. در بخش کمی این پژوهش نیز، ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه بود که بر اساس نتایج به دست آمده از بخش کیفی تدوین شد. نمره‌دهی در پرسشنامه به صورت پنج‌گزینه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت انجام شد.

در این مطالعه، برای سنجش روایی و پایایی در بخش کیفی از معیارهای قابلیت اعتبار^۱، قابلیت انتقال^۲، قابلیت تأیید^۳، اطمینان‌پذیری^۴، ضریب کاپای کوهن استفاده شده است تا اعتبار نتایج پژوهش تضمین شود. در بخش کمی این پژوهش نیز، برای ارزیابی روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه)، از روایی صوری، روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب نشان‌دهنده همسانی درونی سوالات پرسشنامه است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها و ابعاد پرسشنامه محاسبه و بالاتر از ۰/۷ است، در نتیجه پایایی ابزار تأیید شد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون الگوی پیشنهادی براون و کلارک^۵ که از شش گام تشکیل شده، مطابق شکل شماره ۱ انجام شد.



شکل ۱. شش فاز تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶)

در بخش کمی نیز جهت سنجش روایی مضامین و شاخصهای آن از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. این تحلیل‌ها با کمک نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۶ و SmartPLS نسخه ۳ در سطح خطای ۵ درصد 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 داشتند. این افراد شامل اعضای هیأت علمی

1. Credibility
2. Transferability
3. Confirmability
4. Dependability
5. Braun & Clarke

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 هیأت علمی دانشگاه، کارشناسان، معاونان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی بود که ترکیبی از تجربه‌های مدیریتی و آکادمیک 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 الگوهای هستند که از داده‌ها استخراج می‌شوند و به پژوهشگر کمک می‌کنند تا به فهم عمیق‌تری از داده‌ها دست یابد. در جدول شماره (۱) نمونه‌ای از کدگذاری اولیه نشان داده شده است.

جدول ۱. نمونه کدگذاری اولیه داده‌ها

رضایت شغلی کارکنان (۶S)، رضایت مشتریان و ارباب رجوع (۶T)، افزایش کارایی (۶U)، بهبود وضعیت محیط کاری (۶V)، افزایش روحیه همکاری (۶W)، افزایش کار تیمی (۶X)	بلوغ ارتباطی باعث رضایت شغلی کارکنان، رضایت مشتریان و ارباب رجوع، افزایش کارایی، بهبود وضعیت محیط کاری و افزایش روحیه همکاری و کار تیمی خواهد شد.
--	---

در این مرحله از طریق فرآیند دقیق کدگذاری متن‌های مصاحبه، ۷۹ کد معنادار استخراج شد. این کدها نمایانگر مفاهیم و الگوهای هستند که در طول مصاحبه‌ها شناسایی شده‌اند. فرآیند 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. شناسایی مضامین پس از کدگذاری اولیه داده‌ها انجام می‌شود و شامل تطبیق دادن کدها با قالب مضامین، استخراج مضامین از کدهای اولیه و پالایش و بازبینی مضامین می‌باشد. مضامین به عنوان چارچوبی عمل می‌کنند که به پژوهشگر کمک می‌کند تا داده‌های خود را سازمان‌دهی و تفسیر کند.

جدول ۲. مضامین حاصل شده از کدهای اولیه

کد مصاحبه																مضامین شناسایی شده
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
								*								تکریم ارباب رجوع
*	*			*	*			*		*	*	*				رضایت ارباب رجوع
*	*	*		*						*			*			رضایت کارکنان
							*									رضایت ذینفعان
	*	*		*				*		*	*	*			*	بهبود کارایی
				*			*									افزایش اثربخشی
															*	تسریع در دستیابی به اهداف سازمانی
											*		*	*		بهبود عملکرد ارتباطات
								*	*							موفقیت سازمان‌ها
														*		دستیابی به نوآوری‌ها

با استناد به نتایج جدول ۲، در مرحله استخراج مضامین، پس از ترکیب کدهای مشابه و انجام فرآیند پالایش و بازبینی مضامین، تعداد ۳۴ مضمون پایه به دست آمد.

ترسیم شبکه مضامین یک فرآیند سیستماتیک است که به سازمان‌دهی و نمایش بصری ارتباطات بین مضامین استخراج‌شده از داده‌ها کمک می‌کند. پس از مرتب‌سازی مضامین، ابتدا ساده‌ترین و خاص‌ترین مضامین که نمایانگر ایده‌های مشخصی از داده‌ها بودند انتخاب شدند. سپس با ترکیب این مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده ایجاد شد که مفاهیم وسیع‌تری را پوشش می‌دادند. در نهایت، مضامین فراگیر که در بالاترین سطح قرار داشتند و نمایانگر ایده‌ها و مفاهیم کلی پژوهش بودند، به عنوان چارچوبی برای درک کلی موضوع پژوهش ایجاد شدند.

جدول ۳. شبکه مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با پیامدهای بلوغ ارتباطی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
بهبود کارایی	افزایش کارایی و اثربخشی	ارتقاء بهره‌وری
تسریع در دستیابی به اهداف سازمانی		
بهبود عملکرد ارتباطات		
افزایش اثربخشی		
تسهیل تصمیم‌گیری		
بهبود فرآیند تصمیم‌گیری		
رعایت سلسله مراتب اختیارات		
رعایت دستورالعمل‌های رسمی		
تکریم ارباب رجوع	افزایش رضایت ذینفعان	ارتقاء رضایت و اعتماد ذینفعان
رضایت ارباب رجوع		
رضایت ذینفعان		
رضایت کارکنان		
ایجاد اعتماد درون سازمانی	افزایش اعتماد سازمانی	
افزایش اعتماد ارباب رجوع به سازمان		
افزایش اعتماد به فرستنده پیام		
دستیابی به نوآوری‌ها و ابتکارات تازه	تقویت نوآوری و خلاقیت	ارتقاء نوآوری و رقابت‌پذیری سازمانی
تقویت نوآوری و خلاقیت		
پیشی گرفتن از رقبا		
توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی	توانایی تطبیق‌پذیری سازمانی	
افزایش رقابت‌پذیری		
موفقیت سازمان‌ها		
افزایش انگیزه کارکنان	افزایش رضایت شغلی و انگیزه	ارتقاء سلامت روانی و روحی کارکنان
اعتقاد کارکنان به تکامل ارتباطات		
افزایش روحیه همکاری		
عشق و علاقه کارکنان به کار		
افزایش سلامت روحی و روانی کارکنان	توسعه سلامت روانی و روحی	
افزایش نشاط و سلامت کارکنان		
بهبود وضعیت محیط کاری		
ایجاد نظم در سازمان	ایجاد نظم و انسجام سازمانی	دستیابی به نظم و یکپارچگی سازمانی
منظم انجام شدن وظایف شغلی		

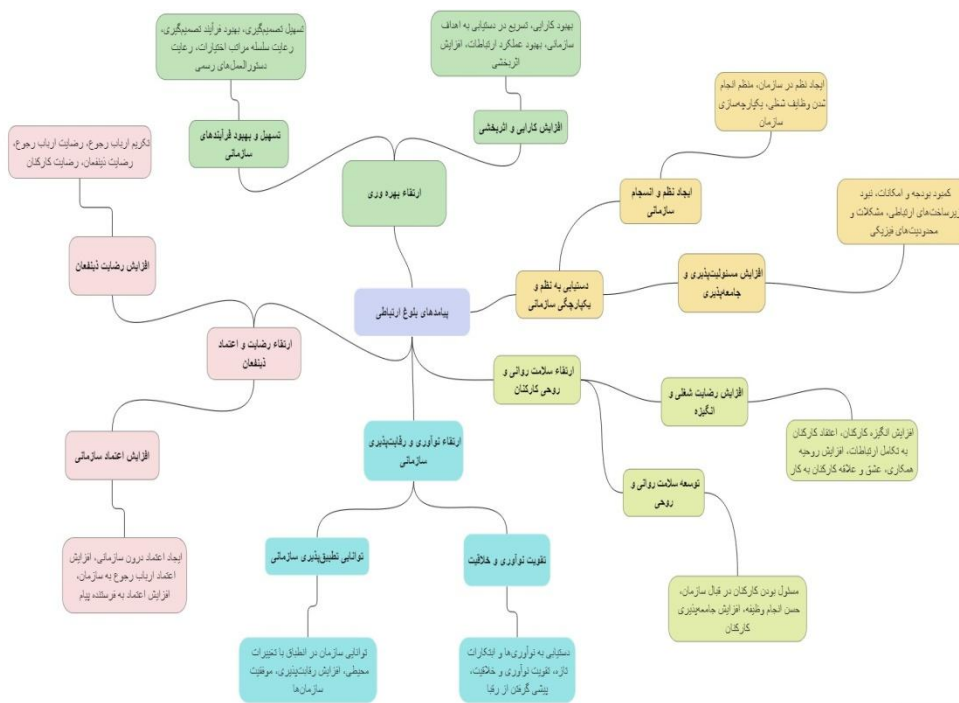
	یکپارچه‌سازی سازمان
	مسئول بودن کارکنان در قبال سازمان
	افزایش مسئولیت‌پذیری و جامعه‌پذیری حسن انجام وظیفه
	افزایش جامعه‌پذیری کارکنان

به‌منظور ارزیابی دقت و همسانی در فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری موازی توسط ۳ ارزیاب مستقل استفاده شد. سپس، میزان توافق بین این ارزیابان با استفاده از شاخص کاپای کوهن سنجیده شد. شاخص کاپا بین (۰) تا (۱) نوسان دارد؛ مقدار نزدیک به ۱ نشان‌دهنده توافق بالا و مقدار نزدیک به صفر نشان‌دهنده توافق تصادفی یا عدم توافق است. در این پژوهش، برای هر یک از مضامین ذکرشده، ارزیابان به‌طور مستقل مضامین را بررسی و رتبه‌بندی کردند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، جدول (۴) ضریب کاپا برای هر مضمون محاسبه و مقدار ضریب کاپا بدست آمده، نشان‌دهنده توافق خوب بین ارزیابان است. این توافق نشان‌دهنده اعتبار و دقت بالای مضامین استخراج‌شده در این مطالعه است.

جدول ۴. نتایج ضریب کاپا برای مضامین

ردیف	مضمون	ضریب کاپا	ردیف	مضمون	ضریب کاپا
۱	افزایش کارایی و اثربخشی	۰/۸۰	۶	توانایی تطبیق‌پذیری سازمانی	۰/۸۴
۲	تسهیل و بهبود فرآیندهای سازمانی	۰/۷۳	۷	افزایش رضایت شغلی و انگیزه	۰/۷۷
۳	افزایش رضایت ذینفعان	۰/۷۸	۸	توسعه سلامت روانی و روحی	۰/۷۳
۴	افزایش اعتماد سازمانی	۰/۹۰	۹	ایجاد نظم و انسجام سازمانی	۰/۸۹
۵	تقویت نوآوری و خلاقیت	۰/۷۳	۱۰	افزایش مسئولیت‌پذیری و جامعه‌پذیری	۰/۷۶

یافته‌ها نشان داد که بچلدهای بلوغ ارتباطی بر اساس پنج مضمون فراگی توسعه یافته از داده‌ها استوار است: (۱) ارتقاء بهره‌وری، (۲) ارتقاء رضایت و اعتماد ذینفعان، (۳) ارتقاء نوآوری و رقابت‌پذیری سازمانی، (۴) ارتقاء سلامت روانی و روحی کارکنان، و (۵) دستگیری به نظم و یکپارچگی سازمانی. این پنج مضمون با یکدیگر مرتبط هستند و هر یک به نحوی به عنوان بچلدهای مثبت بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند. هر کدام از این مضامین طبق شکل (۲) با زیرمضامین مشخصی توصیف می‌شوند که به صورت یکپارچه تاخوات بلوغ ارتباطی را تشریح می‌کنند.



شکل ۲. پیامدهای بلوغ ارتباطی

همچنین برای بررسی و تأیید روابط بین متغیرها، از تحلیلی عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شده است. این تحلیلی به منظور بررسی اینکه آلی متغیرهای مشاهده شده (سوالات علی شاخصها) به طور مناسبی در زیرمجموعه‌های متغیرهای مرتبه اول قرار می‌گیرند؟ و آلی این متغیرهای مرتبه اول بطور دقیق به متغیرهای مرتبه دوم مرتبط هستند؟ انجام شده است.

در ارزیابی مدل اندازه‌گیری، چندین معیار کلیدی بررسی شدند. برای ارزیابی پایایی، از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (CR) استفاده شد. این معیارها نشان می‌دهند که آیا متغیرهای مشاهده شده به طور منسجم یک سازه پنهان را اندازه‌گیری می‌کنند یا خیر. در این راستا آستانه 0.7 برای هر دو معیار (آلفای کرونباخ و CR) به عنوان نشان‌دهنده پایایی قابل قبول رایج است. برای بررسی روایی همگرا، از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. برای ارزیابی روایی واگرا نیز از شاخص نسبت ویژگی‌ناهمگن-ویژگی همگن ($HTMT$) استفاده شد. اگر مقدار $HTMT$ برای جفت سازه‌ها کمتر از 0.9 درصد باشد، نشان‌دهنده این است که سازه‌ها به طور متمایز از یکدیگر اندازه‌گیری شده‌اند و روایی واگرا تأیید می‌شود. شکل (۳) نتایج تحلیل عاملی تاییدی پیامدهای بلوغ ارتباطی در حالت استاندارد نشان می‌دهد.

			و خلاقیت				و رقابت پذیری سازمانی
۰/۷۷۸	۰/۹۱۳	۰/۸۵۸	توانایی تطبیق پذیری سازمانی				
۰/۷۹۱	۰/۹۳۸	۰/۹۱۲	افزایش رضایت شغلی و انگیزه	۰/۷۵۱	۰/۹۵۵	۰/۹۴۵	ارتقاء سلامت روانی و روحي
۰/۸۰۷	۰/۹۲۶	۰/۸۸۰	توسعه سلامت روانی و روحي				کارکنان
۰/۸۱۸	۰/۹۳۱	۰/۸۸۸	ایجاد نظم و انسجام سازمانی				دستیابی به نظم و یکپارچگی سازمانی
۰/۷۷۱	۰/۹۱۰	۰/۸۵۴	افزایش مسئولیت پذیری و جامعه پذیری	۰/۵۲۵	۰/۷۸۰	۰/۷۳۱	

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

ارتباطات یک عنصر بسیار حیاتی و قابل توجه در یک سازمان است و برای ایجاد همکاری و تعامل کارکنان در محیط کاری که بر عملکرد و تصمیم گیری سازمان تأثیر می گذارد، رسیدن به سطح بلوغ ارتباطی ضروری است. هدف این مطالعه ضمن بررسی مفهوم بلوغ ارتباطی به بررسی پیامدهای بلوغ ارتباطی در سازمان های دولتی ایران با استفاده از رویکرد آمیخته و استراتژی اکتشافی پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد که پیامدهای بلوغ ارتباطی بر اساس پنج مضمون فراگهی (۱) ارتقاء بهره‌وری، (۲) ارتقاء رضایت و اعتماد ذینفعان، (۳) ارتقاء نوآوری و رقابت پذیری سازمانی، (۴) ارتقاء سلامت روانی و روحی کارکنان، و (۵) دستیابی به نظم و یکپارچگی سازمانی استوار است، این پنج مضمون به عنوان پیامدهای مثبت بلوغ ارتباطی در سازمان های دولتی محسوب می‌شوند. همچنین در این پژوهش روایی سازه پیامدهای بلوغ ارتباطی و شاخص های آن‌ها بررسی و تأیید شد. به این معنا که ابزارهای مورد استفاده برای سنجش این مضامین، توانسته‌اند به درستی ابعاد مختلف بلوغ ارتباطی را اندازه‌گیری کنند. این موضوع نشان دهنده دقت و کارایی ابزار اندازه‌گیری در تشخیص مضامین مختلف بلوغ ارتباطی است. علاوه بر روایی، پایایی ابزار رهی در این مطالعه تأیید شده است، به این معنا که اندازه‌گیری مضامین بلوغ ارتباطی در شرایط مختلف، نتایج مشابهی را به دست می‌دهد. این تأیید پایایی، نشان دهنده قابلیت اعتماد به ابزار سنجش برای تکرارپذیری نتایج است.

براساس یافته‌ها، هرکدام از مضامین فراگیر پیامدهای بلوغ ارتباطی دارای چند مضامین سازمان دهنده هستند، که لازم است مدیران ورهبران سازمان های دولتی با شناخت از مضامین بدست آمده، در جهت توسعه و بهبود بلوغ ارتباطی سازمان خود گام بردارند.

ارتقاء بهره‌وری: به عنوان یکی از مضامین فراگهی، شامل دو مضمون سازمان دهنده است: (الف) افزایش کارایی و اثربخشی، و (ب) تسهیل و بهبود فرآیندهای سازمانی. این مضامین به نقش بلوغ ارتباطی در افزایش بهره‌وری سازمانی اشاره دارند، به طوری که ارتباطات مؤثر می‌تواند به بهبود کارایی و تسهیل فرآیندهای سازمانی منجر شود.

ارتقاء رضایت و اعتماد ذینفعان: به عنوان یکی از مضامین فراگهی، شامل دو مضمون سازمان دهنده است: (الف) افزایش رضایت ذینفعان، و (ب) افزایش اعتماد سازمانی. این مضامین نشان می‌دهند که بلوغ ارتباطی می‌تواند منجر به افزایش رضایت و اعتماد ذینفعان سازمانی شود، که این امر خود به تقویت روابط بین سازمان و ذینفعان کمک می‌کند.

ارتقاء نوآوری و رقابت پذیری سازمانی: به عنوان یکی از مضامین فراگیر، شامل دو مضمون سازمان دهنده است: (الف) تقویت نوآوری و خلاقیت، و (ب) توانایی تطبیق پذیری سازمانی. این مضامین به نقش بلوغ ارتباطی در تقویت نوآوری و افزایش توانایی سازمان برای تطبیق با تغییرات محیطی اشاره دارند، که در نهایت به افزایش رقابت پذیری سازمانی منجر می شود.

ارتقاء سلامت روانی و روحی کارکنان: به عنوان یکی دیگر از مضامین فراگیر، شامل دو مضمون سازمان دهنده است: (الف) افزایش رضایت شغلی و انگیزه، و (ب) توسعه سلامت روانی و روحی. این مضامین نشان می دهند که بلوغ ارتباطی می تواند تأثیرات مثبتی بر سلامت روانی و روحی کارکنان داشته باشد، که به نوبه خود باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان می شود.

دستیابی به نظم و یکپارچگی سازمانی: به عنوان یکی از مضامین فراگیر، شامل دو مضمون سازمان دهنده است: (الف) ایجاد نظم و انسجام سازمانی، و (ب) افزایش مسئولیت پذیری و جامعه پذیری. این مضامین نشان می دهند که بلوغ ارتباطی می تواند به ایجاد نظم و انسجام در سازمان و افزایش مسئولیت پذیری و جامعه پذیری در بین کارکنان منجر شود.

مدل به دست آمده در این پژوهش، در هیچ یک از مطالعات قبلی ارائه نشده است که بیانگر نوآوری در حوزه ارتباط سازمانی است. یافته های این پژوهش با نتایج مطالعه (رهنورد و معصومی، حاجی پور، ۱۴۰۲)، (اخلاقی، ۱۴۰۲)، (خاکزاد بناب و مهاجران، ۱۴۰۲)، (اسلامی و عطایی، ۱۴۰۱)، (جعفری و همکاران، ۲۰۲۳)، (بازطیو، ۲۰۲۱) که به مدیعت محیط ارتباطات و توسعه ارتباطات داخلی و توانمندی های ارتباطی پرداخته اند و با مطالعات (جوهنسون و گراندین، استراند، ۲۰۱۹)، (مازیکنکا، ۲۰۱۸)، که سطوح بلوغ ارتباطی برخی سازمان های اروپایی را بررسی کرده اند، همخوانی دارد. همچنین این یافته ها با نتایج مطالعات؛ محمدنژاد فردی و صفری (۱۴۰۲)، (زارع، فتحی زاده، ۱۴۰۱)، (موگا، ۲۰۲۳)، (اری گوزه، ۲۰۲۲)، که به ترتیب، تأثیر هوش هیجانی در ارتباطات، ارتباط هراسی، موانع ارتباطی و شایستگی های ارتباطی را بررسی کرده اند، همخوانی ندارد.

یافته های این پژوهش می تواند ضمن بهبود بخشیدن به آگاهی و دانش مدیران و رهبران سازمان را در خصوص مفهوم بلوغ ارتباطی، کارکنان به تأثیر و جایگاه بلوغ ارتباطی در سازمان های دولتی پی ببرند. با توجه به یافته های حاصله از پژوهش، مدیران بصورت دوره ای می توانند وضعیت بلوغ ارتباطی خود را بررسی کرده و اقدامات لازم را جهت رسیدن به بلوغ ارتباطی مطلوب، مدنظر قرار دهند. همانطور که در پژوهش (باکر، ۲۰۰۳) بیان شده است، یکی از عوامل موفقیت سازمانها در محیطهای پیچیده امروزی، افزایش سطح آگاهی ارتباطی و شیوه های صحیح ارتباطی است، تا کارمندان بهتر بتوانند با دنیای پیرامون خود بهتر و راحت تر ارتباط برقرار کنند. لذا پیشنهاد می شود مدیران سازمانها، برنامه های آموزشی مستمر برای ارتقاء مهارت های ارتباطی کارکنان و مدیران زیرمجموعه خود ارائه دهند. این برنامه ها می توانند شامل آموزش مهارت های بین فردی، مهارت های شغلی مؤثر، مهارت های مذاکره و مدیعت تعارض باشند. همچنین رهبران سازمانها ضمن توسعه مهارت های مدیران در برقراری ارتباطات مؤثر، نظارت مستمری بر فرآیندهای ارتباطی درون سازمانی داشته باشند تا از بهبود عملکرد ارتباطی اطمینان حاصل کنند، همچنین با ارائه حمایت های لازم به کارکنان در زمان بروز مشکلات به رفع موانع و چالش های ارتباطی بپردازند. از محدودیت های پژوهش می توان به تفاوت های ساختاری و فرهنگی بین سازمان های مختلف دولتی اشاره کرد، چون امکان دارد برخی از یافته ها در سایر سازمان های دولتی با تفاوت های معنی داری همراه باشند. جمع آوری داده های پژوهش به دلایلی محدودیت های زمانی، موقعیت جغرافیایی و عدم دسترسی به برخی خبرگان با چالشها و مشکلاتی همراه بود که ممکن است برخی از جنبه های تحقیق را محدود کرده باشد و بر دقت و گستردگی تحلیلیها تأثیر گذاشته باشد. همچنین نتایج این تحقیق ممکن است به طور کامل به سایر سازمان های دولتی تعمیم پذیری نباشد.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد که این مطالعه را در برخی سازمان های دولتی و بخش خصوصی انجام دهند تا مقایسه ای جامع از بلوغ ارتباطی در میان سازمان های مختلف صورت گیرد. با توجه به اهمیت فناوری های نوین در تسهیل ارتباطات سازمانی، به

پژوهشگران توصیه می‌شود که تحقیقات خود را به بررسی تأثیری ابزارها و تکنولوژی‌های نوین ارتباطی مانند سیستم‌های مدیته اطلاعات، ارتباطات دیجیتال، و هوش مصنوعی بر بلوغ ارتباطی در سازمان‌ها بپردازند.

منابع

- اخلاقی، حسین (۱۴۰۲). تأثیر سیستم مدیریت ارتباطات داخلی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری بندر عباس). نوزدهمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- اسلامی، حسین، و عطایی، محمد (۱۴۰۱). ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی. پژوهش‌های نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۵، شماره ۱۹، صص: ۹۰۳-۸۷۴.
- خاک زاد بناب، مهرداد، و مهاجران، بهناز (۱۴۰۲). تأثیر شفافیت سازمانی بر سکوت سازمانی با میانجیگری اعتماد سازمانی و ارتباطات سازمانی در بین معلمان مقطع ابتدایی. رهبری آموزشی کاربردی، پذیرفته شده انتشار آنلاین از تاریخ ۲۴ خرداد ۱۴۰۲.
- رهنورد، فرج اله، معصومی، سمیه، حاجی پور، بهمن (۱۴۰۲). تأثیر ارتباطات سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی. فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۳۶، شماره ۱، صص: ۹۰-۵۹.
- زارع، رضا، فتجی زاده، علیرضا، و صفری، محمد (۱۴۰۱). واکاوی ارتباط هراسی در کارکنان با استفاده از پدیدارشناسی تجربی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۳۱، شماره ۱۰۴، صص: ۱۴۹-۱۲۳.
- محمدنژاد فدردی، منصوره، و صفری، احرام (۱۴۰۲). تأثیر هوش هیجانی مدیران پروژه بر اثربخشی ارتباطات تیمی در پژوهشگاه‌های ایران (مطالعه موردی: پروژه‌های پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات). فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، شماره ۵۷، دوره ۱۵، صص: ۲۶۵-۲۵۴.
- مرادیان، سجاد، جهانگیرفرد، مجید، و مهدی زاده اشرافی، علی (۱۴۰۱). طراحی مدل روابط کارکنان با مافوق‌ها با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک. تعالی منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۲، صص: ۱۲۷-۱۰۹.

References

- Aririguzoh, S. (2022). *Communication competencies, culture and SDGs: effective processes to cross-cultural communication. Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-11.
- Akhlaqi, Hossein. (2023). *The Effect of Internal Communication Management System on Organizational Silence (Case Study: Bandar Abbas Municipality). 19th National Conference on New Approaches in Management, Economics and Accounting. (in Persian)*

- Baker, K. A. (2003). *Organizational communication. Management Benchmark Study.*
- Barrett, D. J. (2006). *Strong communication skills a must for today's leaders. Handbook of Business Strategy, 7(1), 385–390.*
- Bazileva, I.I. (2021). *Maturity level of internal communication environment management and company's efficiency. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2021-8-24>.*
- Bavunoglu, Z., & Gunaydin, H. M. (2015). *A model for the communication maturity levels of construction companies. Int. J. Sci. Technol. Res, 1, 53-64.*
- Blazenaite, A. (2011). *Effective organizational communication: In search of a system. Socialiniai mokslai, 4(74), 34-44*
- Bowen, S. A. (2009). *What communication professionals tell us regarding dominant coalition access and gaining membership. Journal of Applied Communication Research, 37(4), 418–443.*
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. P. (2011). *Corporate and organizational communication in conversation. Management Communication Quarterly, 25(3), 383–414.*
- Desanctis, Gerardine and Janet Fulk (eds.). 1999. *Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community. Thousand Oaks, CA: Sage Publications*
- Dolphin, R. R., & Fan, Y. (2000). *Is corporate communications a strategic function? Management Decision, 38(2), 99–107.*

- Eslami, Hossein., and Ataei, Mohammad. (2022). Presenting a model of organizational communication with an ethical approach. Modern Research in Management and Accounting, Volume 5, Number 19, pp. .874-903 (in Persian)*
- 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.*
- Goodman, M. B. (1998). Corporate communications for executives. Albany, NY: State University of New York Press.*
- Greenbaum, H. H. (1974). The audit of organizational communication. Academy of Management Journal, 17(4), 739-754.*
- Grunig, J. E. and Grunig, L. A. 1992. "Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), Excellence in public relations and communication management", Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.285-326*
- Hargie, O., & Tourish, D. (Eds.). (2009). Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice. London: Routledge.*
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. International Journal of Strategic.*
- Jaafari, M. I., Amin, R., Latif, M. A., & Bin Ajjaj, H. A. (2023). Calibrating Internal Communication Satisfaction within Organizations as an Auditing Index. Sustainability, 15(16), 12105.*

- Johansson, C., Grandien, C., & Strandh, K. (2019). *Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. Public Relations Review, 45(4), 101791.*
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). *Conceptualizing communicative leadership – A framework for analysing and developing leaders’ communication competence. Corporate Communication: An International Journal, 19(2), 147–165.*
- Khakzad Bonab, Mehrdad., and Mohajeran, Behnaz. (2023). *The Effect of Organizational Transparency on Organizational Silence through the Mediation of Organizational Trust and Organizational Communication among Elementary School Teachers. Applied Educational Leadership, Accepted, Published Online on June 14, .2014 (in Persian)*
- Klimko, G. (2001), “*Knowledge management and maturity models: building common understanding*”, *Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management, November, Bled, pp. 269-278*
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication. Malden, MA: Wiley-Blackwell.*
- Mogea, T. (2023). *Cross-Cultural Communication Barriers in Organizations. CENDEKIA: Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan, 3(2), 20-33.*
- Moradian, Sajjad., Jahangirfard, Majid., and Mehdizadeh Ashrafi, Ali. (2022). *Designing a model of employee relations with superiors with a focus on the hermeneutic approach. Human Resources Excellence, Volume 3, Issue 2, pp. -109*

127. Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). *The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. Open Journal of Business and Management, 9(2), 659-671.*

Muszyńska, K. (2018). *Communication maturity model for organizations realizing EU projects. Procedia computer science, 126, 2184-2193.*

Nando Malmelin, (2007), "Communication capital", *Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 Iss 3 pp. 298 – 310*

Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2017). *Communicating leader-member relationship quality. International Journal of Business Communication, 54(2), 115–145.*

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication. Routledge.*

Pullen, W. (2007), "A public sector HPT maturity model", *Performance Improvement, Vol. 46 No. 4, pp. 9-15*

Rachmad, Y. E. (2022). *Communication Optimization Theory.*

Ruck, K., & Welch, M. (2012). *Valuing internal communication: Management and employee perspectives. Public Relations Review, 38(2), 294–302.*

Stoltzfus, K., Stohl, C., & Seibold, D. R. (2011). *Managing organizational change: Paradoxical problems, solutions, and consequences. Journal of Organizational Change Management, 24(3), 349–367.*

- Tucker, Mary L., G. Dale Meyer, and James W. Westerman. 1996. Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. The Journal of Business Communication 33(1):51-69.*
- Turkalj, Z., & Fosić, I. (2009). Organizational communication as an important factor of organizational behaviour. Interdisciplinary Management Research, 5(2), 33-42.*
- Welch, M. (2013). Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education. Public Relations Review, 39(5), 615–617.*
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. Public Relations Review, 38(2), 246–254.*
- Zare, Reza., Fatjizadeh, Alireza., and Safari, Mohammad. (2022). Analyzing the relationship of fear in employees using empirical phenomenology. Improvement and Change Management Studies, Volume 31, Number 104, pp. .149-123(in persian)*
- Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G., & Sherzada, M. (2014). Corporate communications from the top and from the center: Comparing experiences and expectations of CEOs and communicators. International Journal of Strategic Communication, 8(2), 61-78.*
- Zerfass, A., Verčič, D., & Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. Corporate Communications an International Journal, 22(1), 2–18.*
- <https://www.gallup.com/workplace/313367/internal-communications-execute-winning-strategy.aspx>