



The University of Tehran Press

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

Zeinab Molavi<sup>1\*</sup> | Mahnaz Hajinaghi<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran. E-mail: [ze\\_molavi@ut.ac.ir](mailto:ze_molavi@ut.ac.ir)

2. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Toloue Mehr University, Qom, Iran. E-mail: [Hajinaghi.farjad@gmail.com](mailto:Hajinaghi.farjad@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**

Research Article

**Article History:**

Received 04 April 2022

Revised 18 July 2023

Accepted 18 September 2023

Published online 15 June 2024

**Keywords:**

*Communication blockage,  
Effective communication,  
Organizational stroke.*

### ABSTRACT

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

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

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

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

**Cite this article:** Molavi, Z. & Hajinaghi, M.(2024). Identification of Affecting Factors on Intra-organizational Stroke in Public Organizations in Qom Province. *Organizational Culture Management*, 22 (2), 141-160. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.352421.1008509>



© Zeinab Molavi, Mahnaz Hajinaghi

**Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.352421.1008509>



## شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم

زینب مولوی<sup>۱\*</sup> | مهناز حاجی‌نقی<sup>۲</sup>۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکده‌گان فارابی، قم، ایران. رایانامه: [Ze\\_molavi@ut.ac.ir](mailto:Ze_molavi@ut.ac.ir)۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه طلع مهر، قم، ایران. رایانامه: [Hajinaghi.farjad@gmail.com](mailto:Hajinaghi.farjad@gmail.com)

## اطلاعات مقاله

## چکیده

## نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

## تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

## کلیدواژه:

ارتباطات مؤثر،

انسداد ارتباطات،

سکتۀ سازمانی.

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

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و به روش کیفی انجام گرفت. جامعه پژوهش همه خبرگان آشنا به موضوع پژوهش و دارای تخصص و تجربه در زمینه رفتار سازمانی و منابع انسانی بودند که حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در سازمان‌های دولتی استان قم داشتند. به روش قضاوتی و با معیار اشباع نظری داده‌ها ۱۸ نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمون و کدگذاری استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس نتایج، در مجموع ۲۹ عامل شناسایی شد که در سه طبقه فرعی و دو طبقه اصلی قرار گرفتند. عوامل فردی مؤثر بر بروز سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی در سه طبقه فرعی قرار گرفت که عبارت‌اند از منفی‌گرایی (با سه مفهوم)، ضعف مهارت‌های ارتباطی (با پنج مفهوم)، و عدم گشودگی (با دو مفهوم). عوامل سازمانی/ مدیریتی در سه طبقه فرعی قرار گرفت که عبارت‌اند از عوامل ساختاری (با ده مفهوم)، بستر ارتباطی نامناسب در سازمان (با پنج مفهوم)، و عوامل مدیریتی (با چهار مفهوم).

نتیجه: استفاده از این پژوهش به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های دولتی استان قم کمک می‌کند تا عوامل انسدادکننده ارتباطات را در سازمان شناسایی و کنترل کنند و از ارتباطات روان و مؤثر در سازمان بهره‌مند شوند.

استناد: مولوی، زینب و حاجی‌نقی، مهناز (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۳) ۱۴۱-۱۶۰.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.352421.1008509>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© زینب مولوی، مهناز حاجی‌نقی

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.352421.1008509>



## مقدمه

ارتباطات سازمانی<sup>۱</sup> را رگ‌های حیاتی سازمان معرفی می‌کنند که نقش تبادل اطلاعات و تسهیل جریان امور سازمان را چه در درون و چه در بیرون سازمان بر عهده دارند (تیموری‌راد و میرزایی، ۱۴۰۰). بنابراین، ارتباطات بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی سازمانی و اساس اکثر فرایندهای سازمانی است (Müller-Frommeyer & Kauffeld, 2021) و فرایند ارتباطات یکی از فرایندهای مهمی است که در اثربخشی سازمان‌ها و موفقیت مدیریت نقشی اساسی ایفا می‌کند (نصیری ولیک‌بنی، ۱۳۹۶). به این سبب، انسداد و گرفتگی در سیستم ارتباطی یکی از مشکلات جدی را در مدیریت اجرایی به وجود می‌آورد (مرادی آیدیشه و همکاران، ۱۳۹۰). از این رو، متون نظری مدیریت و سازمان به موانع ارتباطی توجه کرده است (Yildirim, 2014). در این زمینه، بر اساس استعاره موجود زنده برای سازمان، متقی و اصغری صارم (۱۳۹۲) برای اولین بار در مقاله‌ای غیر پژوهشی استعاره سکته سازمانی<sup>۲</sup> را به کار بردند. در این نگاه استعاری، جریان اطلاعات در سازمان مانند جریان خون در بدن انسان است. از طریق قلب مدیریت، اطلاعات به سراسر سازمان انتقال می‌یابد و سلول‌های سازمان، یعنی منابع انسانی، را تغذیه می‌کند (شجری و همکاران، ۱۴۰۰ الف). بنابراین، هر گونه ارتباط‌گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکته سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود (فرچوند و مصری، ۱۴۰۰).

سکته سازمانی می‌تواند ناظر بر قطع ارتباط با بیرون سازمان یا قطع ارتباطات درون‌سازمانی باشد. صاحب‌نظران بر آن‌اند که اختلال در ارتباطات فرایند انتقال اطلاعات و درک مشترک از فردی به فرد دیگر را دچار اختلال می‌کند (فرچوند و مصری، ۱۴۰۰) و ارتباطات سازمانی جهت بهبود فرایندهای سازمانی، پاسخ به سوالات کارکنان، رفع سردرگمی، راهنمایی، و ایجاد انگیزه در رسیدن به اهداف سازمانی اطلاعات را به بهترین شیوه در سازمان انتشار می‌دهد و اختلال در آن باعث اختلال در روند فعالیت‌های سازمانی می‌شود (Gochhayat et al., 2017). بنابراین، توجه به ارتباطات مؤثر و شناسایی موانع ارتباطات مؤثر و انسداد ارتباطات ضروری است (فرچوند و مصری، ۱۴۰۰). از طرفی، ارتباطات در سازمان‌های دولتی به دلیل اهدافی همچون پاسخگویی و عدالت اجتماعی از اهمیت بیشتری برخوردار است. مدیریت دولتی به چیدمان انسان‌ها (کارکنان و مدیران دولتی) و مواد و پول در قالب برنامه مشترک (بین عناصر درون مدیریت دولتی، بین مدیریت دولتی و بخش خصوصی، بین مدیریت دولتی و بخش غیر انتفاعی) برای تحقق اهداف خطمشی عمومی اشاره دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). انسداد ارتباطات می‌تواند این کارکردها را مخدوش کند. از این رو، عدم شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکته سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به پیامدهای یادشده در سازمان‌های دولتی شود (فرچوند و مصری، ۱۴۰۰).

بنابراین، توجه به ارتباطات و شناسایی موانع ارتباطی و عوامل مسدودکننده ارتباطات به‌خصوص در سازمان‌های دولتی اهمیت می‌یابد و هدف بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. با توجه به اهمیت ارتباطات در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مختلفی حول محور ارتباطات اثربخش و موانع آن صورت پذیرفته است (Kapur, 2018; Lunenburg, 2010; Sadia et al., 2016؛ نیری و صفاری، ۱۳۹۶؛ امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۶). اما فقط سه پژوهش تا کنون در زمینه سکته سازمانی انجام گرفته است (فرچوند و مصری، ۱۴۰۰؛ شجری و همکاران، ۱۴۰۰ الف؛ شجری و همکاران، ۱۴۰۰ ب) که البته فقط یک پژوهش فرایند را بررسی کرده است و صرفاً به موضوع عوامل مؤثر بر بروز سکته سازمانی نپرداخته است و دو پژوهش دیگر نیز به اعتباریابی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری سکته سازمانی پرداخته‌اند.

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

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

## مبانی نظری

### سکنه سازمانی

ارتباطات سازمانی سیستمی است که به‌شدت به تعاملات داخلی و خارجی بستگی دارد. ارتباطات سازمانی در مقیاس کوچک‌تر یعنی ارتباط گفتاری بین تیم‌های درون سازمان یا تعامل مدیریت و کارکنان و افراد بیرونی یا عموم خارجی (Harun et al., 2017). ارتباط مؤثر در سازمان<sup>۱</sup> ارتباطی شفاف است و جریان واقعی اطلاعات را بین طرفین درگیر تسهیل می‌کند. در مقابل، ارتباط غیر مؤثر، به شکل پیام‌هایی است که دیر، با کیفیت پایین یا فاقد بازخورد هستند (Brown, 2020). ارتباطات یک کارکرد اصلی در عملکرد سازمانی است. این نوع ارتباط در سازمان زمانی رخ می‌دهد که پیام‌ها همان‌طور که مد نظر فرستنده است به گیرنده نیز انتقال یابد (Musheke & Phiri, 2021).

در نگاه استعاری، سازمان موجود زنده است که از مدیریت به عنوان قلب سازمان و از جریان ارتباطات به عنوان جریان خون در سازمان یاد شده است. اگر جریان ارتباطات با مدیریت مخدوش شود، پدیده سکنه سازمانی ظهور می‌یابد (فرچوند و مصری، ۱۴۰۰).

### انواع سکنه سازمانی

در یک دسته‌بندی سکنه سازمانی به سکنه درونی و سکنه بیرونی دسته‌بندی شده است (فرچوند و مصری، ۱۴۰۰). سکنه سازمانی درونی به انسداد ارتباطات مؤثر در درون سازمان و میان بخش‌های مختلف سازمان و کارکنان با مدیر اشاره دارد. سکنه سازمانی بیرونی به انسداد ارتباطات مؤثر بین سازمان با سایر سازمان‌های بالادستی و هم‌سطح و پایین‌دستی اشاره دارد. دسته‌بندی دیگر بیشتر بر مصادیق سکنه سازمانی تأکید دارد (شجری و همکاران، ۱۴۰۰ الف): سکنه ساختاری؛ آنچه یک سازمان برای نظم دادن به افراد و کارها در پیش نمی‌گیرد و در نهایت نمی‌تواند وظایف را به بهترین شکل انجام دهد و به اهدافش برسد می‌پردازد.

سکنه اخلاقی: هرگاه مدیر در تصمیم‌گیری‌ها اخلاقی عمل نکند و منافع کارکنان و جامعه را در نظر نگیرد رخ می‌دهد. سکنه اعتقادی: ایجاد مانع بین باورهای افراد و باورها و ارزش‌های سازمانی که منجر به عملی نشدن ارزش‌های سازمانی می‌شود. سکنه رفتاری: نماینده مضامینی است که بیانگر نقص در رفتار سازمانی هستند. به عبارتی، عدم توجه به تفاوت رفتار کارکنان در درون و بیرون سازمان باعث این نوع سکنه می‌شود.

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

سکنه اطلاعاتی: بیانگر مجموعه‌ای از نشانه‌هاست که می‌توان بر اساس آن ضعف در مدیریت اطلاعات یک سازمان را بیان کرد. سکنه شناختی: بیان‌کننده ضعف در فهم و تفسیر اطلاعات محیط است.

سکنه محیطی: بیانگر آن دسته از عواملی است که از لحاظ ویژگی‌های بافتی و عملیاتی سازمان جنبه خارجی دارد و دنیای سازمان را از خارج زیر نفوذ می‌گیرد. بنابراین عدم توجه به آن‌ها می‌تواند بازخورد نامناسب ذی‌نفعان را برانگیزد. در پژوهش حاضر سکنه ارتباطی و سکنه درونی مد نظر بوده است.

### تفاوت سکنه سازمانی با اختلال در ارتباطات سازمانی

مطالعات نگارندگان نشان داد تفاوت سکنه سازمانی با اختلال در ارتباطات سازمانی در موارد زیر است:

۱. در استعارۀ سکتۀ سازمانی فرض بر این است که ارتباطات در قسمتی از سازمان قطع شده است. اما در اختلال ارتباطی و موانع ارتباطی ارتباطات ضعیف و کند است.
۲. در سکتۀ سازمانی هدف ارتباطات مؤثر است. اما در اختلال ارتباطی الزاماً ارتباطات مؤثر مد نظر نیست. مبنای اثربخشی ارتباطات تحقق اهداف سازمانی است.
۳. سکتۀ سازمانی زمانی رخ می‌دهد که موانع ارتباطی به صورت طولانی‌مدت ادامه داشته باشد و باعث انسداد ارتباطات شود.
۴. در استعارۀ سکتۀ سازمانی ارتباطاتی مد نظر است که در نهایت با یک زنجیرۀ ارتباطاتی به مدیر وصل می‌شود (خواه به صورت مستقیم خواه به صورت غیر مستقیم). اما در موانع ارتباطی هر ارتباط در سازمان مد نظر است.

### پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات انجام‌گرفته با کلیدواژه سکتۀ سازمانی نشان داد اولین افرادی که این استعاره را در مورد سازمان به کار برده‌اند متقی و اصغری صارم (۱۳۹۲) بوده‌اند. آنان در مطلبی غیر پژوهشی با عنوان «آیا سازمان‌ها هم سکتۀ می‌کنند؟» بر سکتۀ ارتباطی در سازمان تأکید کردند. مبنای انتخاب آنان در نظر گرفتن سازمان به عنوان استعارۀ موجود زنده بود. تا سال ۱۴۰۰ استفاده از این استعاره مسکوت ماند. در سال ۱۴۰۰ در مجموع سه مقاله از این استعاره استفاده کردند و در هیچ مقاله دیگری این عبارت به کار گرفته نشده است. در ادامه، به بررسی و تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود. گفتنی است هیچ مقاله‌ای در خارج از ایران به این موضوع نپرداخته است.

فرچوند و مصری (۱۴۰۰) مقاله‌ای با عنوان «طراحی مدل سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی» انجام دادند. طبق نظر خبرگان تعریف سکتۀ سازمانی بدین صورت است که هر گونه عدم ارتباطات داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. در این پژوهش عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ سازمانی (سکتۀ درونی) عبارت است از: عوامل انسانی (نبودن مهارت ارتباطی کارکنان، نبودن درک اهمیت ارتباطات، نارضایتی نتیجۀ ارتباط نادرست، عدم درک عدالت سازمانی، سهل‌انگاری کارکنان، اعتقاد به مفید نبودن ارتباطات، عدم ارائه صحیح اطلاعات، و عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب)، عوامل مدیریتی (عدم مهارت ارتباطی مدیر، عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیریت، فراهم نکردن محیطی برای سهولت در ارتباطات، سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی، بی‌توجهی به مجاری ارتباطی، بی‌توجهی به اطلاعات دریافتی، و تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات)، عوامل ساختاری (نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات هنگام طراحی ساختار سازمانی، نبود توجه به مجاری ارتباطات هنگام طراحی ساختار به گونه‌ای که سبب عدم تمایل کارکنان به ارتباطات شود، ساختار باعث کندی در ارتباطات شود، ساختار سبب تحریف اطلاعات در فرایند ارتباطات شود، ساختار سازمانی برای کارکنان نامفهوم و غیر شفاف باشد، عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت، وجود ارتباطات غیر رسمی و ساختار سازمانی سبب عدم هم‌سویی اهداف فردی و سازمانی شود).

شجری و همکارانش (۱۴۰۰الف) در مقاله‌ای با عنوان «مفهوم‌پردازی سکتۀ سازمانی (پیشایندها، مصادیق، پسایندها)» عواملی را بر سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی مؤثر دانستند: ۱. عدم گشودگی؛ ۲. عدم وفاق؛ ۳. عدم حمایتگری؛ ۴. عدم همسانی فردی؛ ۵. منفی‌گرایی؛ ۶. عدم فرهیختگی؛ و ۷. عدم مهارت.

شجری و همکارانش (۱۴۰۰ب) در پژوهشی با عنوان «ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران» ابزاری برای سنجش سکتۀ سازمانی طراحی کردند. ابزار طراحی‌شده نهایی شامل ۹۲ گویه و در سه بعد پیشایندها (عدم گشودگی، عدم وفاق، عدم حمایتگری، عدم همسانی فردی، منفی‌گرایی، عدم فرهیختگی، عدم مهارت)، مصادیق (سکتۀ ساختاری، اخلاقی، رفتاری، راهبردی، شناختی، اعتقادی، اطلاعاتی، دانشی، محیطی) و پسایندها (آسیب‌های ساختاری، رفتاری، اجتماعی، روان‌شناختی) بوده است. در بین مقوله‌های پیشایندهای سکتۀ سازمانی عدم مهارت بیشترین تأثیر و عدم گشودگی کمترین تأثیر را داشته است. سکتۀ شناختی در بین مقوله‌های مصادیق سکتۀ سازمانی بیشترین تأثیر را دارد و کمترین تأثیر نیز مربوط به مقولۀ سکتۀ محیطی است.

| عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ سازمانی  | پژوهشگر(ان)               |
|--|---------------------------|
| عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری   | فرچوند و مصری (۱۴۰۰)      |
| عدم گشودگی، عدم وفاق، عدم حمایتگری، عدم همسانی فرد، منفی‌گرایی، عدم فرهیختگی، عدم مهارت  | شجری و همکاران (۱۴۰۰ الف) |
| عدم گشودگی، عدم وفاق، عدم حمایتگری، عدم همسانی فردی، منفی‌گرایی، عدم فرهیختگی، عدم مهارت | شجری و همکاران (۱۴۰۰ ب)   |

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

وجه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش فرچوند و مصری (۱۴۰۰) تفاوت در قلمرو پژوهش و عوامل به‌دست‌آمده است. ضمن اینکه پژوهش حاضر به صورت بسیار قوی بر عوامل مؤثر بر سکتۀ درونی سازمانی تمرکز کرده است، اما پژوهش فرچوند و مصری (۱۴۰۰) به عوامل مؤثر بر سکتۀ بیرونی هم توجه کرده است. همچنین، یافته‌های این دو پژوهش متفاوت‌اند. از طرفی، پژوهش شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) با پژوهش حاضر در قلمرو پژوهش و عوامل به‌دست‌آمده تفاوت دارد. پژوهش حاضر به صورت بسیار قوی بر عوامل مؤثر بر سکتۀ درونی سازمانی تمرکز کرده است، اما پژوهش آنان به فرایند بروز سکتۀ سازمانی توجه کرده است، بدون توجه به بعد بیرونی یا درونی سکتۀ سازمانی. همچنین، یافته‌های این دو پژوهش متفاوت‌اند. در نهایت، پژوهش شجری و همکارانش (۱۴۰۰ ب) با پژوهش حاضر در قلمرو پژوهش تفاوت دارد. ضمن اینکه پژوهش آنان به دنبال ایجاد یک ابزار اندازه‌گیری سکتۀ سازمانی بوده است و بر اساس پژوهش قبلی نویسندگان یادشده انجام گرفته است و عوامل جدیدی مؤثر بر سکتۀ سازمانی به دست نیاورده‌اند و فقط به توسعه ابزار پرداخته‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی بود و بناست نتایج در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود، پژوهش حاضر را می‌توان در زمرۀ پژوهش‌های کاربردی در نظر گرفت. رویکرد پژوهش حاضر کیفی است. جامعه پژوهش خبرگان آشنا به موضوع پژوهش و دارای تخصص و تجربه در زمینه رفتار سازمانی و منابع انسانی بودند که سابقۀ فعالیت در سازمان‌های دولتی استان قم را داشتند و به موضوع ارتباطات سازمانی مسلط بودند. از بین افراد جامعه، نمونه به روش قضاوتی انتخاب شد. محدودیت انتخاب افراد برای مصاحبه به گونه‌ای بود که افراد حداقل ۵ سال سابقۀ کار در سازمان‌های دولتی و در زمینه ارتباطات سازمانی اطلاعات کافی داشته باشند. از بین افراد جامعه، مشارکت‌کنندگان به روش قضاوتی و با استراتژی نمونه‌گیری نظری و با معیار اشباع نظری داده‌ها ۱۸ نفر انتخاب شدند. گفتنی است تا مصاحبه ۱۵ اشباع داده‌ها صورت پذیرفت و هیچ اطلاعات و داده جدیدی پس از آن اضافه نشد و سه مصاحبه بعدی برای اطمینان انجام گرفت.

ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری، تلفنی، یا از طریق شبکه‌های مجازی انجام گرفت. مدت زمان هر مصاحبه حضوری از ۴۵ تا ۶۵ دقیقه بود. پژوهشگر حین مصاحبه‌ها صحبت‌های مشارکت‌کنندگان را یادداشت کرد یا بلافاصله بعد از مصاحبه صحبت‌ها یادداشت شد. نکات کلیدی مصاحبه‌ها چندین بار مورد بررسی قرار گرفت. ۱۲ مصاحبه به صورت تلفنی یا از طریق شبکه‌های اجتماعی انجام گرفت و فقط ۶ مصاحبه به صورت حضوری انجام گرفت. برای مصاحبه‌های غیر حضوری سؤالات مصاحبه و توضیحات کافی برای مشارکت‌کنندگان به صورت فایل کتبی ارسال شد. پرسش‌های مصاحبه با توجه به پرسش اصلی پژوهش تدوین شد. پرسش‌های اصلی مصاحبه بدین شرح است:

– چه عواملی منجر به انسداد ارتباطات مؤثر سازمانی یا مانع این ارتباطات می‌شود؟

البته، به فراخور پاسخ‌ها و شرایط، پرسش‌های عمیق‌تر و کامل‌کننده نیز از مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شد.

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

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

| کد | جنسیت | سابقه کار در سازمان دولتی | سمت / سطح تحصیلات                                      |
|----|-------|---------------------------|--|
| ۱  | مرد   | ۱۰                        | رئیس اداره منابع انسانی و امور اداری / دکتری           |
| ۲  | مرد   | ۲۵                        | عضو هیئت‌علمی دانشگاه و مدیر اعتباربخشی آموزشی / دکتری |
| ۳  | مرد   | ۱۷                        | مدیر برنامه و بودجه / دکتری                            |
| ۴  | مرد   | ۱۶                        | مدیر اعتباربخشی درمانی / دکتری                         |
| ۵  | زن    | ۱۵                        | کارشناسی منابع انسانی / دانشجوی دکتری                  |
| ۶  | مرد   | ۱۴                        | مدیر آموزش / دکتری                                     |
| ۷  | مرد   | ۱۴                        | عضو هیئت‌علمی دانشگاه / دکتری                          |
| ۸  | مرد   | ۱۳                        | معاون اداری / دکتری                                    |
| ۹  | زن    | ۱۴                        | عضو هیئت‌علمی دانشگاه / دکتری                          |
| ۱۰ | مرد   | ۱۰                        | عضو هیئت‌علمی دانشگاه / دکتری                          |
| ۱۱ | مرد   | ۱۲                        | عضو هیئت‌علمی دانشگاه / دکتری                          |
| ۱۲ | زن    | ۸                         | کارشناس منابع انسانی / فوق لیسانس                      |
| ۱۳ | زن    | ۱۲                        | مدیریت منابع انسانی / دکتری                            |
| ۱۴ | مرد   | ۱۸                        | معاون اداری- مالی / دکتری                              |
| ۱۵ | مرد   | ۱۵                        | مدیر پژوهش دانشگاه / دکتری                             |
| ۱۶ | مرد   | ۱۴                        | عضو هیئت‌علمی دانشگاه / دکتری                          |
| ۱۷ | مرد   | ۱۸                        | رئیس بیمارستان / دکتری                                 |
| ۱۸ | مرد   | ۱۶                        | مدیر منابع انسانی در سازمان برنامه و بودجه / دکتری     |

فرایند انجام دادن این پژوهش با توجه به روش پیشنهادی و روش براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی کدها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها، و تهیه گزارش انجام گرفت (Braun & Clarke, 2006: 78). به این منظور، در پژوهش حاضر برای کدگذاری متن مصاحبه‌ها، بلافاصله پس از پایان هر مصاحبه، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق مطالعه شد و بارها و بارها بلافاصله بعد از مصاحبه در همان روز مطالعه شد. سپس، از متن مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد. منظور از یادداشت‌برداری مستندسازی رسمی بینش‌ها، مشاهدات، تفکرات، و احساس پژوهشگر به صورت مکتوب است. در هنگام تحلیل مصاحبه‌های مکتوب‌شده، پژوهشگر فعالانه اقدام به نوشتن یادداشت‌های پژوهش کرد.

پژوهشگر در پژوهش حاضر حین فرایند کدگذاری داده‌های هر مصاحبه ایده‌هایی را که از فحوای کلام مصاحبه‌شوندگان استنباط می‌شد یادداشت می‌کرد؛ طوری که پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها تعداد قابل توجهی از یادداشت‌ها تهیه و بازبینی شد. پژوهشگر باید بارها و بارها داده‌های گردآوری‌شده را مرور و از زوایای گوناگون به آن توجه کند. در این مرحله، پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری‌شده تلاش می‌کند مفاهیم مستتر در آن را بازشناسد. زیرا پژوهشگر بدون محدودیت به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. بنابراین، با نشانه‌هایی که بازبینی و مقایسه می‌شود مفاهیم شکل می‌گیرد.

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

مشارکت‌کنندگان افرادی بودند که با مسئله پژوهش درگیر بودند و به روش قضاوتی انتخاب شده بودند. برای اطمینان از اینکه تحلیل داده‌ها به روش درست و مبتنی بر نظریه‌های مرتبط در حوزه‌های مختلف علوم مرتبط با موضوع پژوهش انجام گرفته است، شش نفر از استادان و خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش یافته‌های پژوهش را بررسی و نظراتشان را در مورد کیفیت تحلیل داده‌ها ارائه کردند. همچنین، بعد از ضبط مصاحبه‌ها یا یادداشت‌برداری آن بلافاصله در همان روز مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد. یادداشت‌برداری انجام شد و کدگذاری انجام گرفت که البته این فرایند چندین بار در طول زمان‌های مختلف

انجام گرفت. ضمن اینکه برای اطمینان خاطر سه نفر از مصاحبه‌شوندگان مرحله کدگذاری را مرور و نظراتشان را در ارتباط با آن ارائه کردند و سپس این نظرات در کدگذاری اعمال شد. هم‌زمان، از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (این کار بیشتر در حین مصاحبه‌ها انجام گرفت). همچنین، برای بررسی پایایی از روش دوکدگذار استفاده شد. برای بررسی روایی نتایج شاخص‌های CVR<sup>۱</sup> و CVI<sup>۲</sup> محاسبه شد. به این منظور کدهای شناسایی‌شده در قالب یک پرسشنامه در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش قرار گرفت و نتایج نظرات آنان تحلیل و دو شاخص یادشده محاسبه شد. خبرگان در این مرحله دارای حداقل مدرک کارشناسی‌ارشد بودند. ۹ نفر عضو هیئت‌علمی یا مدرس دانشگاه بودند و سابقه کاری آنان در سازمان‌های دولتی حداقل شش سال بود. همه خبرگان در حوزه ارتباطات سازمانی مطالعه یا مقالاتی داشتند. بر اساس مقیاس لاوشه<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) مقادیر بالای ۰/۵۱ برای CVR در صورتی که تعداد مشارکت‌کنندگان برابر با ۱۴ نفر باشد نشان‌دهنده روایی مناسب کدهاست. بر اساس نظر دیویس<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) مقادیر بالای ۰/۷ برای مقیاس CVI مناسب و مقادیر بالای ۰/۸ عالی است. بر اساس نتایج، دو شاخص یادشده برای کدها در محدوده مناسب قرار دارند.

### یافته‌های پژوهش

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

جدول ۳ که برای نمونه درج شده است نشان می‌دهد پژوهشگر سعی کرده است مضامین و کدهای اصلی هر یک از جملات معنادار را از متن مصاحبه‌شوندگان استخراج کند. مبنای نام‌گذاری یا برجسب‌زنی جملات مصاحبه‌شوندگان انتخاب وازگانی متناسب با درون‌مایه جملات یا بیانات صریح مشارکت‌کنندگان بوده است. یادداشت‌هایی در ستون سمت چپ درج شده است که برداشت پژوهشگر از متن مصاحبه‌هاست و بلافاصله بعد از مصاحبه درج شده است. در ادامه، به علت هم‌پوشانی تعدادی از کدهای اولیه یا مشابهت معنایی آن‌ها این کدها به کدهای نهایی تبدیل شدند که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها به همراه یادداشت‌برداری

| کد                     | متن مصاحبه  |
|------------------------|---|
| کم بودن اشتیاق ارتباطی | در سطح سازمان اشتیاق و شوق ارتباط وجود ندارد. کارکنان به دلایل مختلف به حداقل ارتباطات بسنده می‌کنند (م. ۳).                                |
| ترس از عواقب ارتباطات  | افراد از عواقب ارتباطات می‌ترسند. گاهی مسئولیتی که ارتباطات و تبادل اطلاعات ایجاد می‌کند باعث عدم تمایل به ارتباط می‌شود (م. ۳).            |
| شک به ارتباطات سازمانی | برخی کارکنان به ارتباطات سازمانی مشکوک هستند (م. ۱۱).   |
| رسمیت بالا             | سازمان‌های دولتی به دلیل رسمیت بالا، خود، مانع ارتباطی ایجاد می‌کنند. قوانین و آیین‌نامه زیاد در ایجاد ارتباطات انسداد ایجاد می‌کند (م. ۹). |

1. content validity ratio
2. content validity index
3. Lawshe
4. Davis
5. categorizing & comparison



جدول ۴. کدهای نهایی و مفاهیم

| منبع کد                                | کدهای نهایی (مضامین پایه)              |
|--|--|
| ۸ م، ۹ م، ۱۲ م                         | احساس ناخوشایند نسبت به دیگران         |
| ۶ م، ۸ م، ۱۳ م، ۱۱ م، ۱۶ م             | شک به ارتباطات سازمانی                 |
| ۱۳ م، ۵ م، ۴ م، ۱۳ م                   | ترس از پیامد ارتباطات                  |
| ۱۳ م، ۸ م                              | ضعف مهارت کلامی                        |
| ۱۰ م، ۱۲ م، ۱۸ م، ۱۳ م، ۱۵ م، ۱۰ م     | ضعف شناخت دیگران                       |
| ۱۰ م، ۹ م، ۱۲ م، ۱۰ م                  | ناتوانی در انتقال پیام                 |
| ۱۰ م، ۱۳ م، ۱۳ م، ۱۲ م، ۱۰ م           | ضعف فنون مذاکره                        |
| ۱۰ م، ۱۷ م، ۱۵ م، ۲ م، ۱۰ م            | استفاده از واژگان غیر متعارف           |
| ۹ م، ۱۳ م، ۱۱ م، ۱۰ م، ۱۵ م، ۱۲ م، ۹ م | کانال ارتباطی ضعیف                     |
| ۳ م، ۵ م، ۱۳ م، ۱۱ م، ۱۰ م، ۸ م، ۱۶ م  | بی‌تمایلی به ارتباط                    |
| ۲ م، ۷ م، ۱۱۷ م، ۱۰ م، ۱۰ م            | دپوی اطلاعاتی                          |
| ۹ م، ۱۷ م، ۱۰ م، ۸ م، ۸ م، ۱۰ م        | طولانی بودن زنجیره ارتباطات            |
| ۵ م، ۱۳ م، ۴ م، ۲ م، ۵ م               | رسمیت بالا                             |
| ۳ م، ۱۵ م، ۴ م، ۹ م، ۶ م، ۳ م          | پیچیدگی ساختار                         |
| ۱۶ م، ۶ م، ۱۸ م، ۱۰ م، ۱۸ م، ۱۶ م      | روابط غیر رسمی مخل ارتباطات رسمی       |
| ۳ م، ۷ م، ۹ م، ۵ م، ۴ م، ۳ م           | ساختار بلند                            |
| ۸ م، ۱۲ م، ۱۸ م، ۱۰ م، ۱۰ م            | فرایندهای غیر استاندارد سازمانی        |
| ۱۱ م، ۱۲ م                             | عدم شفافیت در تعریف مسئولیت            |
| ۱ م، ۱۱ م                              | شرح شغل غیر متناسب                     |
| ۱۰ م، ۶ م، ۱۴ م، ۴ م، ۱ م، ۲ م، ۱۰ م   | نبود ارتباطات هم‌سطح                   |
| ۹ م، ۶ م، ۱۲ م، ۳ م                    | نبود اشتیاق ارتباطی                    |
| ۱۰ م، ۶ م، ۱۲ م، ۱۰ م، ۹ م، ۲ م، ۱۰ م  | اعتماد بین فردی پایین                  |
| ۲ م، ۶ م، ۱۰ م، ۱۱ م، ۱ م، ۲ م         | پایین بودن شفافیت ارتباطی              |
| ۳ م، ۶ م، ۱۰ م، ۹ م، ۱ م، ۳ م          | فرهنگ ارتباطی ضعیف                     |
| ۱ م، ۱۱ م                              | ضعف تکنولوژی ارتباطات                  |
| ۷ م، ۶ م، ۱۰ م، ۱۲ م، ۱ م، ۲ م، ۷ م    | سبک رهبری دستوری                       |
| ۱ م، ۶ م، ۱۰ م، ۱۲ م، ۱ م              | عدم حمایت مدیریت                       |
| ۱ م، ۶ م، ۱۰ م، ۱۱ م، ۱ م              | تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان |
| ۲ م، ۱۱ م، ۱ م، ۱۲ م، ۳ م، ۲ م         | محدودیت ارتباطی با مدیر                |

جدول ۵. مفاهیم و تم‌ها

| مفهوم                                  | مضمون سازمان‌دهنده             | مضمون فراگیر            |
|--|--------------------------------|-------------------------|
| احساس ناخوشایند نسبت به دیگران         |                                |                         |
| شک به ارتباطات سازمانی                 |                                |                         |
| ترس از پیامد ارتباطات                  |                                |                         |
| ضعف مهارت کلامی                        |                                |                         |
| ضعف شناخت دیگران                       |                                | عوامل فردی              |
| ناتوانی در انتقال پیام                 | ضعف مهارت‌های ارتباطی          |                         |
| ضعف فنون مذاکره                        |                                |                         |
| استفاده از واژگان غیر متعارف           |                                |                         |
| بی‌تمایلی به ارتباط                    |                                |                         |
| دپوی اطلاعاتی                          | عدم گشودگی                     |                         |
| طولانی بودن زنجیره ارتباطات            |                                |                         |
| رسمیت بالا                             |                                |                         |
| پیچیدگی ساختار                         |                                |                         |
| روابط غیر رسمی مخل ارتباطات رسمی       |                                |                         |
| ساختار بلند                            | عوامل ساختاری                  |                         |
| فرایندهای غیر استاندارد سازمانی        |                                |                         |
| عدم شفافیت در تعریف مسئولیت            |                                |                         |
| شرح شغل غیر متناسب                     |                                |                         |
| نبود ارتباطات هم‌سطح                   |                                |                         |
| کانال ارتباطی ضعیف                     |                                | عوامل سازمانی / مدیریتی |
| نبود اشتیاق ارتباطی                    |                                |                         |
| اعتماد بین فردی پایین                  |                                |                         |
| پایین بودن شفافیت ارتباطی              | بستر نامناسب ارتباطی در سازمان |                         |
| فرهنگ ارتباطی ضعیف                     |                                |                         |
| ضعف تکنولوژی ارتباطات                  |                                |                         |
| سبک رهبری دستوری                       |                                |                         |
| عدم حمایت مدیریت                       | عوامل مدیریتی                  |                         |
| تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان |                                |                         |
| محدودیت ارتباطی با مدیر                |                                |                         |

### شرح عوامل شناسایی شده

در نتیجه مصاحبه با خبرگان، همان‌طور که بیان شد، ۲۹ عامل مؤثر بر انسداد ارتباطی و سکتۀ سازمانی (درون‌سازمانی) در سازمان‌های دولتی استان قم شناسایی شد که در شش مضمون سازمان‌دهنده و دو مضمون فراگیر قرار گرفت. به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم، بر مبنای تحلیل مضمون متن ۱۸ مصاحبه انجام‌گرفته، در مجموع، ۲۹ عامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم شناسایی شد که در دو دسته اصلی و شش دسته فرعی قرار گرفتند.

### عوامل فردی

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

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

۱- احساس ناخوشایند نسبت به دیگران. افرادی که نسبت به سایرین احساس ناخوشایند دارند تا حد امکان از برقراری ارتباط سر باز می‌زنند. این افراد اگر در سازمان باشند ارتباطات سازمانی را مسدود می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد: «احساس ناخوشایندی که نسبت به دیگران در برخی افراد وجود دارد باعث شده است از برقراری ارتباط در سازمان جلوگیری کنند.» (م. ۱۱).

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

۳- ترس از پیامدهای ارتباطات. بسیاری از کارکنان اعتقاد دارند در ارتباطات رسمی و غیر رسمی سازمانی اطلاعاتی رد و بدل می‌شود که ممکن است منجر به مسئولیت شود. بنابراین، پیامد این ارتباطات ممکن است برای فرد مناسب نباشد. ضعف مهارت‌های ارتباطی: مهارت‌های ارتباطی مجموعه مهارت‌هایی است که فرد در فرایند ارتباط به کار می‌گیرد و ارتباطات روان را باعث می‌شود و موانع ارتباطی را کاهش می‌دهد. ضعف این مهارت‌ها در افراد به طور عکس عمل خواهد کرد و در نهایت احتمالاً به انسداد ارتباطات منجر خواهد شد. در این طبقه فرعی پنج مفهوم شناسایی شد که عبارت‌اند از:

۱- ضعف مهارت کلامی. یکی از بهترین روش‌ها جهت برقراری ارتباط با دیگران ارتباط کلامی است. افرادی که ضعف مهارت کلامی دارند نمی‌توانند در روابط سازمانی نیازهای خود و گروه‌های کاری را بیان کنند. در سازمان‌های دولتی عدم برنامه‌مدون آموزشی جهت تقویت و کسب مهارت کلامی کارکنان مشهود است. چون اغلب ارتباطات در این سازمان‌ها مکتوب است. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۵ بیان کرد: «برخی کارکنان مهارت‌های کلامی ندارند و در ارتباط با دیگران از واژگان مناسبی استفاده نمی‌کنند. این افراد معمولاً در همه ارتباطات مشکل دارند. بنابراین، در ارتباطات سازمانی نیز مشکل داشته و انسداد ایجاد می‌کنند.» (م. ۵).

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

۳- ناتوانی در انتقال پیام، ارتباط مؤثر چیزی فراتر از تبادل اطلاعات است. ارتباط مؤثر در مورد درک احساسات و اهداف موجود در اطلاعات است. افراد به علت ناتوانی در انتقال مفهوم پیام، چه به صورت شفاهی چه به صورت نوشتاری، در ارتباطات سازمانی شکست می‌خورند و به اهداف فردی و سازمانی نائل نخواهند شد. ادبیات دیوان‌سالارانه سازمان‌های دولتی و لزوم مستندسازی و انتقال دستورالعمل‌ها به صورت مکتوب منجر به ناتوانی در انتقال پیام و انسداد ارتباطات می‌شود. بنابراین ناتوانی در انتقال پیام از جمله عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است: «ضعف در انتقال پیام از عوامل انسداد ارتباطات در سازمان است. شاید دلیل آن این باشد که شکل انتقال پیام در سازمان‌های دولتی مشخص است و تشریقات و نامه‌های آن مشخص و از پیش تعیین شده.» (م. ۱).

۴- ضعف فنون مذاکره، ارتباطات سازمانی در بسیاری مواقع نیاز به مهارت مذاکره درست دارد تا به طور مؤثر پیش رود. ارتباطاتی مؤثر خواهد بود و به صورت روان اجرا خواهد شد که مهارت مذاکره در طرفین ارتباط وجود داشته باشد. در این زمینه، مشارکت‌کننده شماره ۵ بیان کرد: «مذاکره لازمه ارتباطات سازمانی است و در صورتی ارتباطات مؤثر در سازمان جریان خواهد داشت که مهارت مذاکره وجود داشته باشد...» (م. ۵).

۵- استفاده از واژگان غیر متعارف، دستوری بودن متن پیام‌های سازمانی و تکلف در آن‌ها به‌خصوص در سازمان‌های دولتی مشهود است. افراد با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت در سازمان مشغول کار هستند. استفاده از واژگان غیر متعارف موجب ایجاد ذهنیت متفاوت در افراد می‌شود و به تدریج به انسداد سازمانی می‌انجامد. فرهنگ ارتباطی متفاوت و ضعف واژگانی افراد به علت عدم آموزش کافی با ادبیات مورد قبول سازمان‌های دولتی باعث اختلال در ارتباطات در این سازمان‌ها می‌شود: «متن آماده نامه‌های سازمانی طوری است که واژگان متعارف ارتباطی را که منجر به ارتباط مؤثر می‌شود محدود می‌کند. این منجر به برقراری ارتباط نامؤثر یا عدم ایجاد ارتباط می‌شود.» (م. ۱).

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

۱- بی‌تمایلی به ارتباط، بی‌تمایلی به ارتباط موجب انسداد ارتباطات می‌شود و از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است. مصاحبه‌شونده شماره ۸ بیان کرد: «انسداد ارتباط وقتی ایجاد می‌شود که کارکنان و مدیران تمایل به ارتباط ندارند.» (م. ۸).

۲- دپوی اطلاعاتی، در سازمان‌های دولتی مدیران به علل مختلف از جمله وابستگی به پست سازمانی و عدم ایجاد رقیب برای خود اطلاعات را به طور مؤثر به زیردستان منتقل نمی‌کنند. این امر باعث بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. در این زمینه به اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود: «ارتباطات یعنی انتقال اطلاعات. اگر اطلاعاتی در قالب پیام انتقال نیابد ارتباط صورت نخواهد گرفت. انسداد ارتباط اتفاق می‌افتد. این انسداد حاصل دپوی اطلاعاتی است.» (م. ۵).

### عوامل سازمانی / مدیریتی

منظور از عوامل سازمانی / مدیریتی آن دسته از عواملی است که مربوط به سازمان یا مدیریت است. این عوامل با درجات مختلف با توجه به ویژگی‌های افراد بر آن‌ها اثرگذار است و رفتار افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. طبقه‌های فرعی در این طبقه عبارت‌اند از عوامل ساختاری، بستر نامناسب ارتباطی در سازمان، عوامل مدیریتی.

عوامل ساختاری: ساختار سازمانی انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی در پست‌هایی است که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد. ساختار سازمانی ابزاری بسیار پیچیده برای کنترل است که در فرایند روابط متقابل اعضا به وجود می‌آید (رجبی فرجاد، ۱۳۹۵). بنابراین، می‌توان گفت روابط بین اجزای سازمان به نوع ساختار و ویژگی‌های ساختاری آن مرتبط است. در بررسی عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی موارد زیر حاصل شد:

- ۱- طولانی بودن زنجیره ارتباطات. ساختار سازمانی سازمان‌های دولتی سلسله مراتبی است و در ارتباطات عمودی و ساختارهای بلند می‌تواند منجر به طولانی شدن زنجیره ارتباطات شود. این امر باعث عدم انتقال صحیح اطلاعات می‌شود و زیردستان احساس می‌کنند مدیران صدای آن‌ها را نمی‌شنود. چون بازخورد مناسبی دریافت نمی‌کنند: «... ارتباطات هم‌سطح در سازمان‌های دولتی بسیار محدود است. معمولاً ارتباطات عمودی است و البته از بالا به پایین. این ارتباطات زنجیره ارتباطی را طولانی و غیر اثربخش و انسداد ایجاد می‌کند.» (م. ۱۳).
- ۲- رسمیت بالا: رسمیت یعنی حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش به قوانین و مقررات و رویه‌ها متکی است. در سازمان‌های دولتی مشاغل سازمانی دارای میزان رسمیت بالایی است. متصدی شغل‌ها در این سازمان‌ها از حداقل آزادی عمل برخوردارند. در موقعیت‌های مختلف در سازمان‌های دولتی قوانین و مقررات زیاد است و دستورالعمل‌ها افراد را محدود می‌کند و منجر به انسداد ارتباطات و سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود: «وقتی رسمیت در سازمان بالاست یعنی مقررات و دستورالعمل‌ها به حدی است که اجازه نمی‌دهد کارکنان در مواقع لازم به‌درستی ارتباط برقرار کنند و ارتباطات محدود به مجوز دستورالعمل‌ها است. این نوع ارتباطات با تأخیر و غیر مؤثر است و منجر به انسداد ارتباطات می‌شود.» (م. ۵).
- ۳- پیچیدگی ساختار. در سازمان‌های دولتی با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی تفکیک عمودی سازمان افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود و سطوح بیشتر بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌ها و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را مسدود می‌سازد.
- ۴- نبود ارتباطات هم‌سطح. تفکیک افقی به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی اشاره می‌کند. ارتباطات هم‌سطح (افقی) در سازمان‌های دولتی یا وجود ندارد یا بسیار محدود است. این خود باعث اختلال در ارتباطات می‌شود و ارتباطات سازمانی را که منجر به پیشبرد فعالیت‌های سازمانی می‌شود مسدود می‌کند. در این زمینه، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «... ارتباطات هم‌سطح در سازمان‌های دولتی یا وجود ندارد یا بسیار محدود است. این خود باعث ارتباطات غیر اثربخش می‌شود و ارتباطات سازمانی را که منجر به پیشبرد فعالیت‌های سازمانی می‌شود محدود می‌کند» (م. ۱).
- ۵- روابط غیر رسمی محل ارتباطات رسمی. در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی ارتباطات غیر رسمی وجود دارد. برخی از این ارتباطات مفید هستند و در جهت پیشبرد اهداف سازمانی و ارتباطات رسمی و تسهیل‌کننده ارتباطات رسمی سازمان است. اما برخی دیگر از این ارتباطات در خلاف جهت ارتباطات رسمی و اهداف سازمانی عمل می‌کنند. در این زمینه، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «ارتباطات غیر رسمی در سازمان محل ارتباطات رسمی در برخی موارد است و عملاً باعث از بین رفتن اثربخشی ارتباطات رسمی در سازمان می‌شود.» (م. ۷).
- ۶- ساختار بلند. سازمان‌های بخش دولتی، که ماهیت بوروکراتیک دارند، از یک ساختار بلند برای مدیریت سازمان‌ها استفاده می‌کنند. سرعت ارتباط و تصمیم‌گیری در یک ساختار بلند پایین است. زیرا بسیاری از لایه‌های مدیریت وجود دارد که باعث ایجاد انسداد ارتباطات می‌شود.
- ۷- فرایندهای غیر استاندارد سازمانی. در سازمان‌های دولتی با تغییر عملیات مختلف سازمانی و ابلاغ دستورالعمل‌های جدید فرایندهای سازمانی استاندارد به‌موقع به‌روز نمی‌شود و همین امر باعث سردرگمی کارکنان در اجرای وظایف و عدم پاسخ مناسب به انتظارات ارباب رجوع می‌شود و روابط سازمانی را مختل می‌کند. بنابراین فرایندهای غیر استاندارد سازمانی از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است.
- ۸- عدم شفافیت در تعریف مسئولیت. در اکثر سازمان‌های دولتی به‌رغم اینکه همه چیز مکتوب است شاغل در اجرای وظایف خود در یک ابهام قرار می‌گیرد که طرف‌های ارتباطی او در ساختار سازمانی کدام بخش یا فرد است و تعهد سازمانی کاهش می‌یابد. این عامل منجر به انسداد ارتباطات می‌شود. در این زمینه شرکت‌کننده ۶ بیان کرد: «وقتی فرایندهای سازمانی غیر استاندارد باشد مسیر ارتباطی نامؤثر شکل می‌گیرد و گاه انسداد ارتباطی شکل می‌گیرد. بنابراین، یکی از عوامل انسداد ارتباطات سازمانی در سازمان‌های دولتی فرایندهای سازمانی غیر استاندارد است.» (م. ۶).

۹- شرح شغل غیر متناسب. برخی شرح شغل‌ها در سازمان‌های دولتی به گونه‌ای غیر مرتبط با شغل است که شاغل در یک ابهام قرار گرفته است که طرف‌های ارتباطی او در ساختار سازمانی کدام بخش یا فرد است که این عامل منجر به انسداد ارتباطات می‌شود. از طرفی، مسئولیت‌های غیر شفاف و نامشخص بودن مسئولیت‌ها ارتباطات را کند و غیر اثربخش و گاه مسدود می‌کند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «شرح شغل‌های نامتناسب و مسئولیت‌های مبهم در سازمان‌های دولتی منجر شده است کارکنان مسیر ارتباطی مشخصی را درک نکنند و این منجر به انسداد ارتباطات یا تداخل ارتباطی می‌شود.» (م. ۱۰).

۱۰- کانال ارتباطی ضعیف. کانال‌های ارتباطی از نظر ظرفیت انتقال اطلاعات با یک‌دیگر تفاوت دارند. غنی‌ترین و توانمندترین کانال ارتباطی ارتباط رودررو است. در سازمان‌های دولتی به علت ساختار بلند و قوانین و مقررات افراد را در موقعیت‌های مختلف محدود می‌کنند و آن‌ها نمی‌توانند بهترین کانال ارتباطی را انتخاب کنند و ارتباطات با گذر زمان مسدود می‌شود: «فردی که تمایل به ارتباط دارد اما کانال ارتباطی ضعیف را انتخاب می‌کند ارتباط مؤثر برقرار نمی‌کند. در سازمان‌های دولتی کانال‌های ارتباطی ضعیف و ناکارآمد است.» (م. ۹).

**بستر نامناسب ارتباطی در سازمان.** برای اینکه ارتباطات سازمانی روان باشد و انسداد ارتباطی ایجاد نشود باید جو و بستر سازمانی تسهیل‌گر ارتباطات باشد. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها پنج عامل در این بعد برای سکنه سازمانی و انسداد ارتباطات درون‌سازمانی شناسایی شد.

۱- نبود اشتیاق ارتباطی. اشتیاق ارتباطی که به زعم برخی مشارکت‌کنندگان حاصل نشاط سازمانی است در کل سازمان دولتی منجر به شکل‌گیری و تسهیل ارتباطات سازمانی می‌شود. وقتی اشتیاق ارتباطی بین اعضای سازمان وجود ندارد یعنی بستر و جو شکل‌گیری ارتباطات سازمانی وجود دارد. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۵ بیان کرد: «شوق ارتباطی در سازمان تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی است و عملاً باعث می‌شود جو ارتباطی روان شود.» (م. ۵).

۲- اعتماد بین فردی پایین. ارتباط و انتقال اطلاعات به اعتماد نیاز دارد و لازمه تسهیم اطلاعات از طریق ارتباطات اعتماد بین فردی در سازمان است. در متن یکی از مصاحبه‌ها این چنین بیان شد: «وقتی افراد درون سازمان به هم اعتماد دارند و مبتنی بر اعتماد با یک‌دیگر ارتباط می‌گیرند اطلاعات بیشتر و بهتر تسهیم می‌شود. به عبارتی، جو مبتنی بر اعتماد جوی است که از انسداد ارتباطات جلوگیری می‌کند.» (م. ۱۳).

۳- پایین بودن شفافیت ارتباطی. اگر در سازمان شفافیت اطلاعات وجود نداشته باشد، بی‌اعتمادی در سازمان ایجاد خواهد شد و نتیجه آن به اعتقاد مشارکت‌کنندگان بی‌اعتمادی و ترس از تبادل اطلاعات است که به انسداد ارتباطات منجر می‌شود. در این زمینه، متن یکی از مصاحبه‌ها بدین شرح است: «وقتی در سازمان شفافیت اطلاعاتی نیست ترس از عواقب ارتباطات زیاد می‌شود و چون اطلاعات شفاف جریان ندارد این ترس مضاعف می‌شود و ارتباطات مختل و مسدود می‌شود. چراکه اطلاعات در فرایند ارتباطات مبادله می‌شود.» (م. ۴).

۴- فرهنگ ارتباطی ضعیف: فرهنگ سازمانی شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان کارکنان است که توسط رهبر سازمان مربوطه معین می‌شود. در سازمان‌های دولتی فرهنگ ارتباطی ضعیف ناشی از اختلاف ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان با سازمان است. این شکاف باعث انسداد ارتباطات سازمانی و از جمله عوامل مؤثر بر سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است. وقتی فرهنگ ارتباطی ضعیف در سازمان اشاعه یابد، به مرور تمایل به ارتباطات کم و ارتباطات مسدود می‌شود. در متن یکی از مصاحبه‌ها این چنین بیان شد: «فرهنگ ارتباطی اشتیاق به ارتباط و تمایل به ارتباط را تقویت می‌کند. فرهنگ ارتباطی ضعیف باعث بی‌تمایلی به ارتباط می‌شود. در برخی سازمان‌های دولتی به دلایل مختلف این فرهنگ بسیار ضعیف است که منجر به انسداد ارتباطات می‌شود.» (م. ۷).

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

ارتباطات درون سازمانی را به شدت کند و مختل می‌کند: «بستر ارتباطی در سازمان‌های دولتی بسیار ضعیف است. تکنولوژی ارتباطات بسیار ضعیف در این سازمان‌ها استفاده می‌شود. محدودیت استفاده از تکنولوژی‌های به‌روزتر باعث کندی ارتباطات و گاه انسداد ارتباطات مؤثر و به‌موقع می‌شود.» (م. ۵).

عوامل مدیریتی؛ عواملی را که مربوط به مدیر و سبک مدیریت و رهبری اوست شامل می‌شود و بدین شرح است:

۱- سبک رهبری دستوری. سبک رهبری عبارت است از شیوه‌ای که رهبران در ارتباط با کارکنان و زیردستان برای رهبری و مدیریت آنان و کل سازمان اعمال می‌کنند که به طور کل در دو طیف دستوری و مشارکتی تقسیم می‌شود و میزان دستوری یا مشارکتی بودن شیوه رهبران در مدیریت و رهبری سازمان انواع سبک‌های رهبری را ایجاد می‌کند. این سبک در میزان مشخص بودن نقش اهمیت بسیار دارد. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «مدیریت و رفتار مدیران در تسهیل ارتباطات در سازمان‌های دولتی بسیار اهمیت دارد. در اکثر سازمان‌های دولتی سبک دستوری جاری است. البته رسمیت بالا به این قضیه دامن می‌زند...» (م. ۳).

۲- عدم حمایت مدیریت. متأسفانه در سازمان‌های دولتی مدیران باید دستورالعمل و آیین‌نامه‌ها را به صورت غیر منعطف اجرا کنند. این باعث می‌شود که ارتباطات سازمانی را محدود کنند و از آن حمایت نکنند؛ به‌ویژه در مورد ارتباطات غیر رسمی که ممکن است بخش قابل توجهی از فعالیت‌های سازمان از طریق آنان اجرا شود. وقتی کارکنان حس می‌کنند مدیران ارتباطات را حمایت نمی‌کنند ارتباطات را محدود می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «حمایت مدیریتی عامل مهمی در تسهیل ارتباطات و عدم حمایت آنان عاملی برای انسداد ارتباطات است.» (م. ۵).

۳- تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان. اهمیت برنامه جانشین‌پروری برای اغلب مدیران ملموس است. ولی مدیران برای رها کردن موقعیتشان در شرکت آماده نیستند و نمی‌توانند جانشینی فرد دیگری را تصور کنند. متأسفانه در اکثر سازمان‌های دولتی تعلق مدیر به پست مدیریت است، به جای اینکه به سازمان تعلق داشته باشد. این موضوع باعث می‌شود برای اینکه جایگاه خود را حفظ کند از ارائه اطلاعات و تسهیم آن در سازمان جلوگیری کند و کارکنان را به زعم یکی از مشارکت‌کنندگان در سطح اپراتورها نگه دارد. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «در سازمان‌های دولتی مدیران بیشتر به جایگاه و پست مدیریتی خود تعلق دارند و برای حفظ آن کارکنان را در سطح اطلاعاتی پایین نگه می‌دارند و بنابراین کمتر با آنان ارتباط برقرار می‌کنند...» (م. ۱).

۴- محدودیت ارتباطی با مدیر. ساختار دستوری و سلسله‌مراتبی سازمان‌های دولتی و وجود لایه‌های مدیریت از امکان ارتباط مستقیم زیردستان با مدیران جلوگیری می‌کند و باعث ایجاد محدودیت ارتباطی با مدیر می‌شود و از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون سازمانی در سازمان‌های دولتی است.

## بحث

نتیجۀ مطالعه حاضر بر اساس تحلیل متن مصاحبه‌ها نشان داد در سازمان‌های دولتی استان قم ۲۹ عامل در بروز سکتۀ درون سازمانی مؤثرند که در شش طبقه فرعی و دو طبقه اصلی قرار گرفتند. در ادامه، عوامل شناسایی شده توضیح داده می‌شود. در سازمان‌های دولتی هنگام جذب کارکنان عدم توجه به شناخت شخصیت افراد و گم‌کردن آن‌ها در پست‌های سازمانی نامناسب باعث احساس ناخوشایند نسبت به دیگران می‌شود. این امر باعث اختلال در ارتباطات و از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون سازمانی در سازمان‌های دولتی است. منفی‌گرایی در قالب شک به دیگران (عدم اعتماد به دیگران) با ترس غیر منطقی از ایجاد رابطه صمیمی و شخصی با دیگران نیز بروز می‌کند. افراد با این ویژگی شخصیتی به دلیل اینکه از انتقاد می‌ترسند عقب‌نشینی می‌کنند و یک ترس اغراق‌آمیز از قضاوت شدن، رد شدن، یا خیانت وجود دارد. در سازمان‌های دولتی به علت ترس از نهادهای نظارتی افراد درگیر با این ویژگی شخصیتی هیچ ریسکی نمی‌کنند و از ارتباطات سازمانی اجتناب می‌کنند. یکی از عوامل بروز سکتۀ درون سازمانی در سازمان‌های دولتی شک به ارتباطات سازمانی است.

در سازمان‌های دولتی، به علت وجود ساختارهای بلند، ارتباطات باز به‌ندرت صورت می‌پذیرد و افراد به شناخت کافی از یک‌دیگر دست پیدا نمی‌کنند. بنابراین ضعف شناخت دیگران از عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون سازمانی در سازمان‌های دولتی

است. همچنین، ارتباط مؤثر چیزی فراتر از تبادل اطلاعات است. ادبیات دیوان‌سالارانه سازمان‌های دولتی و لزوم مستندسازی و انتقال دستورالعمل‌ها به صورت مکتوب منجر به ناتوانی در انتقال پیام و انسداد ارتباطات می‌شود. بنابراین ناتوانی در انتقال پیام از جمله عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است. از طرفی، معمولاً سازمان‌های دولتی به کارکنان آموزش‌های کافی جهت دستیابی به فنون مذاکره و متقاعدسازی نمی‌دهند. ضعف فنون مذاکره باعث می‌شود افراد نتوانند ارتباط مؤثر برقرار کنند و در صورت برقراری ارتباط به شکست منجر خواهد شد. همین امر موجب دلسردی در برقراری ارتباطات سازمانی و منجر به بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. دستوری بودن متن پیام‌های سازمانی و تکلف در آن‌ها به‌خصوص در سازمان‌های دولتی مشهود است. فرهنگ ارتباطی متفاوت و ضعف واژگانی افراد به علت عدم آموزش کافی با ادبیات مورد قبول سازمان‌های دولتی باعث اختلال در ارتباطات در این سازمان‌ها می‌شود. بنابراین استفاده از واژگان غیر متعارف از جمله عوامل بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است.

اغلب ایده‌های کارکنان در سازمان‌های دولتی فارغ از تعصب‌های فرهنگی و ارزشی قابل پذیرش نیست. این امر باعث جلوگیری از بیان ایده‌ها، عدم تمایل به گوش دادن گیرنده، و منجر به شکاف ارتباطی در بین اعضای سازمان می‌شود. نهادهای نظارتی به علت عدم سازمان‌دهی مناسب در سازمان‌های دولتی موجب ترس کارکنان و بی‌تمایلی به برقراری ارتباط مؤثر بین افراد سازمان شده‌اند. بی‌تمایلی به ارتباط موجب انسداد ارتباطات می‌شود و از عوامل مهم و مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است. از طرفی، در سازمان‌های دولتی مدیران به علل مختلف، از جمله وابستگی به پست سازمانی و عدم ایجاد رقیب برای خود، اطلاعات را به طور مؤثر به زیردستان منتقل نمی‌کنند. این امر باعث بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود.

در بعد سازمانی می‌توان گفت روابط بین اجزای سازمان به نوع ساختار و ویژگی‌های ساختاری آن مرتبط است. کانال‌های ارتباطی از نظر ظرفیت انتقال اطلاعات با یک‌دیگر تفاوت دارند. غنی‌ترین و توانمندترین کانال ارتباطی ارتباط رودررو است. در سازمان‌های دولتی، به علت ساختار بلند و قوانین و مقررات، افراد در موقعیت‌های مختلف محدود می‌شوند و نمی‌توانند بهترین کانال ارتباطی را انتخاب کنند تا مفهوم پیام را به طور مؤثر انتقال دهند و بسیاری از پیام‌ها نوشتاری است و انتقال درک آن‌ها با ابهام زیاد همراه است. بنابراین در سازمان‌های دولتی کانال‌های ارتباطی ضعیف باعث بروز سکتۀ درون‌سازمانی می‌شود. از سویی، نبود اشتیاق ارتباطی، اعتماد بین‌فردی پایین، پایین بودن شفافیت ارتباطی، فرهنگ ارتباطی ضعیف، و ضعف تکنولوژی ارتباطات ناشی از بستر نامناسب ارتباطی در سازمان است.

اغلب در سازمان‌های دولتی به شناخت افراد و برآوردن نیاز آن‌ها بر اساس اهداف سازمان توجه نمی‌شود. همچنین ساختارهای سلسله‌مراتبی و ارتباطات از بالا به پایین باعث انسداد ارتباطات و عامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است. دلیل دیگر نبود اشتیاق ارتباطی ناشی از عدم موفقیت در ارتباطات قبلی است که اگر این شرایط موفقیت ایجاد نشود اشتیاق ارتباطی کاهش می‌یابد. همچنین، وجود بستر نظارتی نامناسب در سازمان‌های دولتی در کاهش اعتماد بین‌فردی تأثیر بسزایی دارد. پیامدهای یادشده بر اثربخشی ارتباطات سازمانی تأثیرگذار و عامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است. در سازمان‌های دولتی فرهنگ ارتباطی ضعیف ناشی از اختلاف ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان با سازمان است. این شکاف باعث انسداد ارتباطات سازمانی و از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است.

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

عدم حمایت مدیریت در سازمان‌های دولتی به علت ساختارهای سلسله‌مراتبی و قوانین و مقررات موجود و مهم‌تر از آن نهادهای نظارتی حاکم بر این سازمان‌ها باعث عدم تمایل کارکنان جهت شرکت در روابط سازمانی شده است. بنابراین عدم حمایت مدیریت از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است. اهمیت برنامه‌جانشین‌پروری برای اغلب مدیران ملموس است. ولی مدیران برای رها کردن موقعیتشان در شرکت آماده نیستند و نمی‌توانند جانشینی فرد دیگری را تصور

کنند. در سازمان‌های دولتی به علت ساختار بلند و ارتباطات عمودی به مدیران آزادی عمل بیشتری داده شده و همین امر باعث می‌شود مدیران به رشد فردی و سازمانی کارکنان در کسب مهارت‌های ارتباطی کمک نکنند و کارکنان وظایف را مطابق دستور مدیر انجام دهند و از آزادی عمل و خلاقیت برخوردار نباشند. بنابراین تعلق مدیر به پست به جای تعلق به سازمان از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی است.

فرج‌وند و مصری (۱۴۰۰) عوامل فردی را در قالب مؤلفۀ انسانی، که ویژگی‌های کارکنان در محل کار است، شامل نبودن مهارت‌های ارتباطی و عدم ارائه صحیح اطلاعات معرفی کردند و نشان دادند این عوامل منجر به بروز سکتۀ درونی در سازمان دولتی می‌شود. در پژوهش حاضر نیز ضعف مهارت‌های ارتباطی و ناتوانی در انتقال پیام از عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی معرفی شد. شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) عدم مهارت فردی را به عواملی از قبیل ضعف در شناخت تیپ شخصیتی افراد، عدم توجه به داده‌های غیر کلامی، نداشتن مهارت گفت‌وگو تقسیم‌بندی کردند که منجر به بروز سکتۀ درون‌سازمانی می‌شوند. در پژوهش حاضر شناخت دیگران، ضعف فنون مذاکره، و ضعف مهارت کلامی عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی معرفی شدند.

شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) منفی‌گرایی را شامل حس ناخوشایند نسبت به دیگران و سناریوهای منفی ذهنی از سایرین و شک به اتفاقات سازمان بیان کردند و در عدم وفاق عامل در نظر نگرفتن احساسات را از عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی می‌دانند. در پژوهش حاضر هم‌سو با پژوهش قبلی منفی‌گرایی به عنوان عامل فردی شناسایی شد؛ با این تفاوت که احساس ناخوشایند نسبت به دیگران و شک به ارتباطات سازمانی عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی معرفی شدند و حس ناخوشایند نسبت به خود یافت نشد. شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) عدم گشودگی را همانند پژوهش حاضر به عنوان عامل بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی عنوان کردند با این تفاوت که شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) عواملی همچون عدم اشتیاق به ارتباط و ضعف در انگیزش دیگران را معرفی کردند و در پژوهش حاضر بی‌تمایلی به ارتباط عامل بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شد.

شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) هم‌سو با پژوهش حاضر استفاده از واژگان خارج از عرف را اعلام کردند و در این پژوهش استفاده از واژگان غیر متعارف به عنوان عامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شد که تقریباً عامل یکسانی است.

عوامل سازمانی / مدیریتی ریشه در سازمان، رویه‌ها، روش‌ها، فرهنگ، و ... سازمان دارد و شامل دسته عواملی است که به سبک رهبری مدیر در ارتباط با کارکنان و سازمان مرتبط است. در واقع واکنش‌هایی که افراد در سازمان از خود بروز می‌دهند به این دو بعد بستگی دارد. عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم در سه طبقۀ فرعی قرار گرفت که عبارت‌اند از عوامل ساختاری، بستر نامناسب ارتباطی در سازمان، عوامل مدیریتی.

دربارۀ عوامل سازمانی، در پژوهش شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) عدم حمایتگری و فاصلۀ طبقاتی و شغلی و در پژوهش فرج‌وند و مصری (۱۴۰۰) تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی شناخته شدند. ولی در پژوهش حاضر عدم حمایت مدیریت و محدودیت ارتباطی با مدیر به عنوان عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شد. شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) عوامل ظاهرفریبی و تناقض فرهنگی و فرج‌وند و مصری (۱۴۰۰) عوامل فرهنگی شامل تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران و عدم پذیرش ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان را عوامل بروز سکتۀ درون‌سازمانی بیان کردند. ولی در پژوهش حاضر اعتماد بین فردی پایین عامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شد.

فرج‌وند و مصری (۱۴۰۰) دریافتند ساختار باعث کندی در ارتباطات می‌شود. در سازمان‌های دولتی، ساختار سازمانی برای کارکنان نامفهوم و غیر شفاف است و ساختار باعث تحریف اطلاعات در فرایند ارتباطات می‌شود و وجود ارتباطات غیر رسمی به عدم هم‌سویی اهداف فردی و سازمانی و بروز سکتۀ درون‌سازمانی می‌انجامد. شجری و همکارانش (۱۴۰۰ الف) به فاصلۀ طبقاتی



و شغلی و قوانین بی‌خاصیت از جمله عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی اشاره کردند. ولی در پژوهش حاضر عدم شفافیت در تعریف مسئولیت و طولانی بودن زنجیرۀ ارتباطات عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان شدند. در نهایت، گفتنی است ساختار بلند، فرایندهای غیر استاندارد سازمانی، شرح شغل غیر متناسب، رسمیت بالا، پیچیدگی ساختار، و نبود ارتباطات غیر هم‌سطح به عنوان عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند که در هیچ پژوهش دیگری این عوامل شناسایی نشد.

### نتیجه و پیشنهاد

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی بود. مطالعات نگارندگان نشان داد مطالعه جامعی که با روش علمی عوامل مؤثر بر سکتۀ درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم را شناسایی کرده باشد تا کنون انجام نگرفته است و همان‌طور که بیان شد در زمینه سکتۀ درون‌سازمانی فقط سه پژوهش انجام گرفته است. اما در حوزه موانع ارتباطات سازمانی پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است. اهمیت ارتباطات سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که از ساختار خشک و با انعطاف پایین برخوردارند در شرایط محیطی پویای امروزی بر کسی پوشیده نیست. در صورت قطع ارتباطات مؤثر درون سازمان پدیده سکتۀ درون‌سازمانی ظهور می‌یابد. بنابراین، توجه به عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد. پژوهش حاضر ۲۹ عامل مؤثر بر قطع ارتباطات درون‌سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی را شناسایی کرد. پژوهش حاضر ادعا ندارد که با رفع موانع ارتباطی و عوامل مسدودکننده ارتباطات مسائل سازمان‌های دولتی برطرف خواهد شد، اما بی‌شک راهی خواهد بود در جهت کاهش چالش‌های موجود در سازمان‌های دولتی.

بر اساس عوامل فردی مؤثر بر بروز سکتۀ درون‌سازمانی، پیشنهاد می‌شود به کارکنان اطمینان داده شود اطلاعاتی که در ارتباطات رد و بدل می‌شود محرمانه است و به هیچ عنوان بر ضد آنان به کار گرفته نخواهد شد. همچنین، در انتخاب کارکنان در بدو استخدام باید به عوامل فردی از جمله شخصیت، علایق، و روحیۀ ارتباطاتی آن‌ها دقت شود. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای آموزش مهارت‌های ارتباطی و فنون مذاکره در زمینه تقویت مهارت‌های ارتباطی و فنون مذاکره بسیار مفید است. از طرفی، فرهنگ‌سازی و استفاده مدیران و سرپرستان از واژگان درست متناسب با ارزش‌های سازمانی و فردی افراد به منظور نهادینه کردن واژگان صحیح ارتباطی بسیار مؤثر است. در نهایت، استفاده از جریمه‌ها و بازدارنده‌های قانونی جهت جلوگیری از دپوی اطلاعات مفید (به‌ویژه برای مدیران) می‌تواند به جلوگیری از سکتۀ درون‌سازمانی کمک کند.

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

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

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌ها و مشکلاتی همراه بوده است که برخی از آنان به شرح زیر است: پژوهش محدودیت زمانی داشت و امکان ارتباط و مصاحبه با شاغلین در برخی سازمان‌های دولتی به دلیل عدم همکاری وجود نداشت و به دلیل اینکه موضوع بر یک متغیر به نسبت منفی تمرکز داشت احتمال سوگیری یا محافظه‌کاری در پاسخ‌ها وجود داشت.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود بر موضوعات پژوهشی اشاره‌شده تمرکز کنند: شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکتۀ برون‌سازمانی، نوع‌شناسی سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی، بررسی مقایسه‌ای عوامل مؤثر بر انسداد ارتباطات در سازمان‌های دولتی و خصوصی.

## منابع

- امیرخانی، طیبیه؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم و عظیمی، سید سهیل (۱۳۹۶). انسداد سازمانی و عوامل کاهنده آن: مطالعه تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی، جوّ پیشگامی، و آوای کارکنان در سازمان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۹، ۱۳۴ - ۱۷۴.
- تیموری‌راد، مریم و میرزایی، زینب (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت. ۷۹۸ - ۸۱۶.
- رجبی‌فرجاد، حاجیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی شرکت ارتباطات زیرساخت با رویکرد منبع‌محوری. مطالعات مدیریت راهبردی، ۲۸، ۸۳ - ۱۰۱.
- شجری، مجتبی؛ اصغری صارم، علی و صمدی، عباس (۱۴۰۰الف). مفهوم‌پردازی سکتۀ سازمانی (پیشایندها، مصادیق، و پسایندها). مدیریت دولتی، ۱۳(۱)، ۷۷ - ۱۰۲.
- شجری، مجتبی؛ اصغری صارم، علی و صمدی، عباس (۱۴۰۰ب). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. مطالعات مدیریت دولتی/ایران، ۴(۱)، ۱۱۳ - ۱۴۳.
- فرج‌وند، اسفندیار و مصری، مهران (۱۴۰۰). طراحی مدل سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳)، ۱۱ - ۲۸.
- مرادی آیدیشه، شعبان؛ جهان‌بیگلری، پیمان؛ بارانی، صمد و کریمی‌طاهر، رسول (۱۳۹۰). تبیین فرهنگ سازمانی مؤثر بر عملکرد ارتباطی سازمان. مدیریت نظامی، ۱۱(۴۴)، ۸۹ - ۱۲۲.
- نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳۰، ۷۵ - ۹۶.
- نیری، شهرزاد و صفاری، مرجان (۱۳۹۶). شناسایی موانع ارتباطات بین‌فردی در تیم‌های ورزشی بر اساس روش دلفی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۲)، ۱۶۳ - ۱۷۷.
- متقی، پیمان و اصغری صارم، علی (۱۳۹۲). سکتۀ سازمانی: از نشانه‌ها تا پیشگیری. نشریه اطلاع‌رسانی مدیریت، ۲۴ (۱۷۲)، ۲۲.
- Amirkhani, T., Hadizadeh Moghadam, A., & Azimi, S. S. (2016). Organizational obstruction and its reducing factors: Studying the effect of psychological empowerment, pioneering atmosphere and employees' voice in the organization. *Public Management Perspective Quarterly*, 29, 134-174. (in Persian)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, X. (2020). *An evaluation of the effectiveness of communication between the education district office and schools in nelson Mandela Bay*. 1-131.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied*.
- Farajvand, E. & Masri, M. (2021). Designing an organizational stroke model in government organizations. *Management of Public Organizations*, 9(3), 11-28. (in Persian)
- Gochhayat, J., Giri, V., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Harun, H., Hassan, R., & Irwani Abdullah, N. (2017). Effective management communication for Malaysian takaful operator (to): the leading factors and challenges. *Sci.Int. (Lahore)*, 29(5), 1111-1118.
- Kapur, R. (2018). *Barriers to effective communication*. Delhi University. 1-17.
- Lawshe, Ch. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lunenburg, C. F. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-11.
- Moradi Aydisheh, S., Jahan Biglari, P., Barani, S., & Karimi Taher, R. (2010). Explaining the organizational culture effective on the communication performance of the organization. *Scientific-Research Quarterly of Military Management*, 11(44), 122-89. (in Persian)
- Motaghi, Peyman and Asghari Sarem, Ali (2012). Organizational stroke: from symptoms to prevention. *Management Information Journal*, 24 (172), 22. (in Persian)
- Müller-Frommeyer, C. L. & Kauffeld, K. (2021). Gaining insights into organizational communication dynamics through the analysis of implicit and explicit communication. *Gruppe Interaction, Organization*, 52, 173-183.
- Musheke, M. M. & Phiri, J. (2021). the effects of effective communication on organizational performance based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9, 659-671.
- Nasiri Velikbani, F. al-S. (2016). Investigating the relationship between managers' power sources with organizational trust and the effectiveness of organizational communication. *Public Management Perspective*, 30, 75-96. (in Persian)

- Neiri, S. & Safari, M. (2016). Identifying interpersonal communication barriers in sports teams based on the Delphi method. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 4(2), 163-177. (in Persian)
- Sadia, A., MohdSalleh, B., Abdul Kadir, Z., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employee's productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 93-100.
- Shajari, M., Asghari Sarem, A., & Samadi, A. (2021B). Construction and validation of an organizational stroke assessment tool in Iran's government organizations. *Iranian Public Administration Studies*, 4(1), 113-143. (in Persian)
- Shajari, M., Asghari Sarem, A., & Samadi, A. (2021A). Conceptualization of organizational stroke (antecedents, examples and consequences). *Public Administration*, 13(1), 77-102. (in Persian)
- Timuri Rad, M. & Mirzaei, Z. (2021). Examining the relationship between organizational communication and conflict management. *The first international conference on management and industry*. 798-816.
- Rajabi Farjad, H. (2015). Investigating the impact of organizational structure on the competitive strategy of the infrastructure communication company with a resource-oriented approach. *Strategic Management Studies*, 28, 83-101. (in Persian)
- Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 1095–1100.