



## Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 100 - 126

## Explaining the Enabling Factors of Communication Maturity in Iran's Government Organizations

M. Rahmani<sup>1</sup>, M. Bastami<sup>2\*</sup>, S. Ahmadzadeh<sup>3</sup>

1- PhD student, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Mahabad Branch, Islamic Azad University, Mahabad, Iran.

(\*- Corresponding Author Email: [Masoud.bastami@iausdj.ac.ir](mailto:Masoud.bastami@iausdj.ac.ir))

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87047.1552>

Received:2024/02/27	<b>How to cite this article:</b> Rahmani, M.; Bastami, M., & Ahmadzadeh, S. (2024). Explaining the Enabling Factors of Communication Maturity in Iran's Government Organizations. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 100-126. (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87047.1552">https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87047.1552</a>
Revised:2024/07/17	
Accepted:2024/07/27	
Available Online: 2024/07/27	

### 1- INTRODUCTION

Recent studies have used the maturity concept to assess organizations' progress in various fields. Communication maturity within organizations reflects the level of development in perceptions and practices related to organizational communication. Specifically, this concept refers to the ability of managers to identify challenges and facilitate the path toward communications in line with organizational success. It also refers to a deep understanding of interpersonal and organizational relationships. Previous

studies on organizations have shown that attitudes, beliefs, values, ideologies, and diverse experiences can affect communication. Therefore, managers of organizations need to be familiar with different communication approaches to select one or a combination of them to achieve communication maturity. Theories such as excellence theory and institutional theory have approached effective organizational communication. For instance, Excellence Theory seeks to identify the characteristics of efficient public relations and its impact on organizational performance. Many studies have examined and demonstrated the positive outcomes of effective organizational communication such as increased productivity, decreased costs, and improved quality of products and services. In this context, communication competence has been considered a key element in achieving organizational success. Numerous studies on communication maturity models mostly for European organizations have focused on providing evaluation models and less paid attention to identifying its enabling factors. Particularly, in Iran, no comprehensive research has been conducted on this subject so far.

## **2- METHODOLOGY**

This research aims to identify the enabling factors of communication maturity in Iranian governmental organizations. In terms of nature, this is an exploratory study, employing a qualitative approach with a thematic analysis as its strategy. This analysis strategy is a process that transforms scattered data into meaningful patterns. Using snowball sampling, 16 semi-structured interviews were conducted with academic and organizational experts until reaching theoretical saturation. Following the 6-step process of Braun and Clarke's method, the collected data was analyzed using MAXQDA software.

## **3- RESULTS & DISCUSSION**

Research findings indicated that communication maturity in Iranian governmental organizations depends on four main components as driving forces or enablers: communication capability, organizational factors, and

soft and hard human resources factors. The communication capability component includes factors such as message simplicity, the manner of presenting and understanding the message, the legitimacy of the message sender, and the communication environment. Communication transparency and organizational structure, trust, and policies were identified as factors following the organizational component, contributing to a healthy and efficient communication environment and processes. Time management, communication competence, adaptability, flexibility, employee attitudes, and job satisfaction fall into the soft human resources component, which directly influences the quality of internal communication. The hard human resources component includes the factors of budget and facilities, technical and perceptual skills, and network management. The availability of technical infrastructure and sufficient finance is of great importance for enhancing communication networks in organizations.

#### **4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

Based on the results of this research, communication maturity in Iranian governmental organizations depends on organizational and individual factors. The main identified components are critical for strengthening organizational communication and enhancing communication maturity. Given the importance of communication in organizational success, attention to these factors can contribute to improved organizational performance and increased productivity. This research also highlights the need for further studies on developing communication maturity evaluation models in Iranian organizations.

**Keywords:** Communication Maturity, Government Organization, Organizational Factors, Soft Skills of Human Resources, Hard Skills of Human Resources.

## تبیین عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های 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.

سلیمان احمدزاده

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

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87047.1552>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

ارتباط یک عامل حیاتی برای موفقیت سازمانی است و می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی و شناختی در نظر گرفته شود که از طریق آن اطلاعات بین افراد تبادل می‌شود و معنی ایجاد می‌کند. چگونگی درک بهتر، تجزیه و تحلیل و ارزیابی فرآیندهای ارتباطی یک چالش بزرگ برای محققان ارتباطات است. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی و طرح تحقیق آن تحلیل مضمون است و بر اساس روش براون و کلارک در شش مرحله به‌عنوان روش پژوهش استفاده شد و ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی تا اشیاع نظری، مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. از یافته‌های پژوهش در مجموع ۵۶ کد باز، ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر، استخراج شد. در نهایت مؤلفه قابلیت‌های ارتباطی، مؤلفه عوامل سازمانی، مؤلفه مهارت‌های نرم منابع انسانی، مؤلفه مهارت‌های سخت منابع انسانی، به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی توانمندساز بلوغ ارتباطی سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده توانمندساز بلوغ ارتباطی، می‌تواند در توسعه ارتباطات مؤثر، ارزیابی ارتباطات سازمانی، بهبود عملکرد ارتباطی و در پیشرفت و ترقی سازمان‌ها کمک قابل توجهی نماید.

**کلیدواژه‌ها:** بلوغ ارتباطی، سازمان دولتی، عوامل سازمانی، مهارت‌های نرم منابع انسانی، مهارت‌های سخت منابع انسانی.

### مقدمه

\* نویسنده مسئول: [Masoud.bastami@iausdj.ac.ir](mailto:Masoud.bastami@iausdj.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۶

صفحات: ۱۰۰-۱۲۶

وجود هر سازمانی به ارتباطات وابسته است و بیشتر وقت مدیران صرف برقرار کردن ارتباط در سازمان می‌شود و برای هماهنگی بین عوامل انسانی و سازمانی به صورت یک تیم کارآمد، برقراری ارتباطات مؤثر لازم است. رونالد سیمز (۲۰۰۲)، بیان می‌کند که «ارتباطات یعنی به اشتراک گذاری اطلاعات بین دو یا چند فرد یا گروه برای رسیدن به یک درک مشترک است». لذا ارتباطات به عنوان ساختاری برای سازماندهی، به عنوان پیش نیاز برای موفقیت سازمانی و به عنوان یک ابزار استراتژیک برای مدیران اجرایی مفهوم سازی شده است (Putnam & Nicotera, 2009). از سویی دیگر، ارتباطات یک پیش نیاز برای ایجاد، حفظ و تغییر سازمان است (Heide & Simonsson, 2012). ارتباطات سازمانی، در سازمان‌های امروزی نه تنها پیچیده تر و متنوع تر شده است، بلکه به عامل مهمی برای عملکرد و موفقیت کلی سازمان تبدیل شده است و مدیریت ارتباطات مؤثر، می‌تواند منجر به احساس رضایت شغلی، تعهد به سازمان و افزایش اعتماد در محل کار شود (Rajhans, 2012). همچنین سطح مطلوب ارتباط سازمانی، بستری را برای تعاملات زنده و پویا بین افراد و سازمان فراهم می‌کند (Hosseini & Goli, 2023). ارتباطات به عنوان فرآیندی پویا و دائماً در حال تغییر، به سازمان و توسعه سیستم‌های ارتباطی کمک می‌کند که افراد برای درک اعمال خود از آن‌ها استفاده می‌کنند؛ بنابراین ارتباطات سازمانی، درک موقعیت‌های پیچیده، تشخیص مشکلات سازمانی، انتخاب گزینه‌های جایگزین برای اقدام و هماهنگی در رویدادهای سازمانی را تقویت می‌کند (Putnam, 2006). علیرغم اینکه حوزه ارتباطات سازمانی با مفاهیمی مانند گفتگو، مشارکت، رهبری، کار گروهی و مشارکت کارکنان مرتبط است. فرآیندهایی مانند یادگیری و نوآوری ارتباط نزدیکی با توانایی تفسیر اطلاعات و مشارکت در گفتگوهای خلاقانه در حرفه‌های مختلف رادارند. از سویی دیگر توسعه بخش خدمات عمومی به سرعت در حال گسترش است که در آن توانایی‌های ارتباطی کارکنان برای برآورده کردن انتظارات مشتریان بسیار مهم است و دلیل اصلی تمرکز بر شایستگی‌های قرن بیست و یکم در کشورهای توسعه یافته، بیشتر تمرکز بر مشاغل دانشی بوده که به سطوح بالاتری از مهارت‌های عمومی نسبت به مهارت‌های دستی نیاز دارد (Flynn, 2014). در این بین بیشتر سازمان‌ها در برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان خود با مشکلات زیادی روبرو می‌شوند که ممکن است به دلیل عدم شناخت مؤلفه‌های تأثیرگذار ارتباطی باشد (Casoria & Werner, 2020). یا ممکن است به دلیل مهارت‌های ضعیف زبانی، مشکلات فناوری، تفاوت‌های فرهنگی، روش‌های متفاوت تفکر و حل مسئله یا مشکل اشتراک گذاری دانش ضمنی باشد (Rola, 2015). یا نادیده گرفتن ارتباطات مؤثر توسط مدیران سازمان‌ها، ممکن است از دلایل دیگر باشد (Siddique & Hussein, 2015).

طبق تحقیقات انجام شده در سازمان‌ها، مشکلات ارتباطی معمولاً از درک نادرست پیام‌ها، کمبود ابزارهای ارتباطی و یا سوء تفاهم و ارزیابی نادرست پیام‌ها و یا اهمیت نداشتن آن به وجود می‌آید، که ناشی از عدم بلوغ ارتباطی افراد سازمان است (Aririguzoh, 2022). بعلاوه می‌توان به انتظارات زیاد، نیازهای متفاوت، تجارب یا سطح پایین مهارت‌های فناوری اطلاعاتی برای برقراری ارتباط، پایین بودن کارآمدی و کیفیت ارتباطات اشاره کرد (Muszyńska & Swacha, 2018). همچنین در برخی سازمان‌ها ارتباطات درون‌سازمانی ضعیف، به‌طور مستقیم بر سطح عملیاتی کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد (Rezaiyan & RaminMehr, 2011). به گزارش کاسب نیوز (۲۰۲۱)، به نقل از مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، بروکراسی پیچیده، ناهماهنگی در اجرای قانون و مقررات اداری، ناکارآمدی در حوزه خدمات‌رسانی، مشکلات استخدامی، عدم ارتقای نظام انگیزشی، مسائل بازنشستگی، عدم بهره‌وری نظام حقوق و دستمزد، از مسائل جدی برای نظام اداری ایران هستند. و از سویی دیگر نبود یک سیستم ارتباطی قوی مرتبط با کارکنان، این مسائل و مشکلات را دوجندان کرده است که در آینده می‌تواند برای نظام اداری کشور چالش‌برانگیز باشد.

با توجه به اهمیت ارتباطات در سازمان‌ها و ضرورت توجه جدی مدیران و رهبران سازمانی در آینده به مقوله فناوری و توسعه ارتباطات، به نظر می‌رسد ارائه مفهوم بلوغ ارتباطی و شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی بلوغ ارتباطی، برای مدیران سازمان‌های دولتی ایران یک ضرورت باشد، چراکه اتخاذ و استفاده از مدل بلوغ ارتباطی، امکان استانداردسازی ارتباطات و روش‌ها و مستندسازی در سازمان را فراهم می‌کند و به اعضای سازمان کمک می‌کند تا روش‌ها و راه‌حل‌های ارتباطی کارا و اثربخش را به کار ببرند. همچنین سیستم‌های مدیریت ارتباطات، نقش حیاتی در توسعه سازمانی دارند و ارتباطات مؤثر می‌تواند سطح اثربخشی سازمان را افزایش دهد و با استفاده از مدل‌های بلوغ می‌توان میزان اثربخشی یک سیستم ارتباطی را ارزیابی کرد.

هرچند مطالعات عمیق "بلوغ ارتباطی" به‌عنوان یک پدیده مجزا در حوزه روانشناسی و علوم اجتماعی اخیراً شروع شده است، اما بلوغ ارتباطی به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها بیشتر مطرح است و به همین دلیل سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای برای ارتقای سطح بلوغ ارتباطی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. با توجه به وجود شکاف و خلأ پژوهشی در حوزه ارتباط سازمانی، این مطالعه اکتشافی ضمن ارائه مفهوم بلوغ ارتباطی، به شناسایی عوامل توانمندساز و ارائه چارچوب نظری بلوغ ارتباطی، در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته و به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

مؤلفه‌ها و توانمندسازهای بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟  
چارچوب نظری مؤلفه‌های توانمندساز بلوغ ارتباطی به چه شکل است؟

### مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

#### مفهوم بلوغ ارتباطی

بلوغ\* طبق تعریف لغت‌نامه کمبریج به معنای «شکل یا حالت بسیار پیشرفته یا توسعه یافته» است و طبق لغت‌نامه و بستر بالغ شدن به معنای "توسعه یافتن، پیشرفت" است. شاخص بلوغ<sup>†</sup> نشان‌دهنده میزان پیشرفت سازمان با توجه به موضوعی است که این شاخص برای پرداختن به آن طراحی شده است (Baumgartner & Ebner, 2010). همچنین مدل بلوغ<sup>‡</sup>، مجموعه‌ای ساختار یافته از عناصر است که ویژگی‌های فرآیندهای مؤثر در مراحل مختلف توسعه را توصیف می‌کند و نقاط مرزبندی بین مراحل و روش‌های انتقال از یک مرحله به مرحله دیگر را پیشنهاد می‌کند (Pullen, 2007). مؤلفه‌های اصلی مدل‌های بلوغ، شامل تعریف مجموعه‌ای از مراحل یا سطوح، به شیوه‌ای ساده است که در یک پیشرفت متوالی یا سلسله مراتبی به کاربر ارائه می‌شوند و به گونه‌ای طراحی می‌شوند که نزدیک به ساختارهای سازمانی و فعالیت‌ها باشد (Gottschalk, 2009). بر این اساس در مقاله حاضر، بلوغ ارتباطی را به‌عنوان سطح توسعه ادراکات و عملکرد مدیران، رهبران سازمانی، خبرگان دانشگاهی و اعضا از مقوله ارتباطات در سازمان‌ها تعریف می‌کنیم؛ زیرا مدیری که در سطح سازمان به بلوغ ارتباطی رسیده است به راحتی می‌تواند چالش‌ها و هم عوامل تقویت ارتباطات را شناسایی و مسیر بلوغ ارتباطات را هموار سازد. از این رو، درک یافته‌ها، تجربیات و انتظارات ذینفعان سازمان‌ها، دانش جامع‌تری در مورد اهمیت بلوغ ارتباطات در سازمان‌ها را آشکار می‌کند.

ارتباطات و ارزش آن برای سازمان‌ها از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است، چراکه در سازمان‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها، باورها، ایدئولوژی‌ها و تجربه‌های متفاوتی وجود دارد و ارتباط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا می‌طلبید که مدیران و رهبران سازمان با رویکردهای متنوع ارتباطات آشنا شوند و رویکرد خاص یا ترکیبی از چند رویکرد را برای رسیدن به بلوغ ارتباطی سازمان مد نظر قرار دهند.

\*. Maturity

†. Maturity Index

‡. Maturity Model

دیدگاه حرفه‌ای گرای متخصیصان ارتباطات بر توسعه و مشروعیت ارتباطات و شغل متمرکز است (Boynton, 2002) و (Pieczka & L'Etang, 2006). دیدگاه دیگری بر نهادینه سازی ارتباطات تمرکز دارد (Grandien & Johansson, 2012). همچنین نظریه تعالی به دنبال ویژگی‌های روابط عمومی تاثیرگذار است و تلاش می‌کند تا ارزش روابط عمومی را برای سازمان‌ها و جامعه توضیح دهد. Grunig (1992). دیدگاه سازنده ارتباط، مستلزم آن است که محققان تمرکز خود را از مطالعه مدیریت ارتباطات، به نحوه سازماندهی و ایجاد ارزش ارتباطات در جامعه‌ای که با عرصه‌های ارتباطی متعدد، تغییرات سریع و مسئولیت فردی مشخص می‌شود، تغییر دهند (Gregory & Halff, 2017). نظریه نهادی، محدودیت‌های ذاتی استعاره‌های نظری سیستم‌های تعبیه در سازماندهی را کنترل می‌کند، که ممکن است توانایی محققان ارتباطات سازمانی را برای مفهوم‌سازی کیفیت زندگی سازمان‌ها محدودتر کند. Lammers & Barbour (2006). دیدگاه بین گروهی به محققان اجازه می‌دهد تا تأثیر زمینه را در سطوح بین فردی و سازمانی در نظر بگیرند، ارزش‌های ضمنی را بررسی کنند و نظرات کارکنان را در تمام سطوح سازمان در نظر بگیرند. این ممکن است به معنای مفهوم‌سازی مجدد شایستگی ارتباطات باشد. طبق این دیدگاه، ارائه آموزش مهارت‌های ارتباطی به کارکنان برای اطمینان از جریان ارتباطی خوب، به زمینه قبلی آن‌ها بستگی دارد و این زمینه شامل روابط بین فردی و بین گروهی است (Jones et al., 2004). همچنین رویکرد ارتباطی رادیکال لومان، ارتباطات را بدون توسل به نیت انسان‌ها مفهوم‌سازی می‌کند و درک ما را از نقش عامل انسانی در سازمان‌ها، تغییر جهت می‌دهد (Cooren & Seidl, 2020).

### پیشینه پژوهش

یافته‌های تحقیقات در خصوص ارتباطات نشان می‌دهد روابط سازمان با مشتریان و سایر ذینفعان؛ سیستم‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط با مدیریت سازمان؛ قراردادها و حقوق مالکیت غیر مادی مانند علائم تجاری، بر ارتباطات سازمانی نقش دارند (Malmelin, 2007)، همچنین عوامل موثری که بخشی یا کل فرآیند ارتباطی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، "ایجاد یک زمینه مشترک به منظور درک متقابل اعضا، تنوع فرهنگی، اعتماد به همکاران" می‌باشد (De Farias Junior et al., 2016). بعلاوه بررسی نقش سازنده ارتباط سازمانی توسط محققان (McPhee & Zaugg, 2000) نشان داده است که چهار جریان "مذاکره برای عضویت، خودساختاری انعکاسی، هماهنگی فعالیت‌ها، و موقعیت نهادی"، ارتباط در سازمان را برجسته می‌کنند و با هم یک کارکرد سازنده دارند و یک سازمان را ایجاد می‌کنند. مطالعه دیگری، ادراک و انتظارات مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره را در رابطه با نقش عملکرد ارتباطات در



موفقیت سازمانی، نقش ارتباطی مدیران ارشد و اهداف و ارزش های ارتباطات بررسی کرده است (Zerfass & Sherzada, 2015). همچنین در تحقیقی دیگر عواملی مانند رضایت شغلی، بهره‌وری بیشتر، غیبت کمتر، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت کالاها و خدمات و افزایش سطح نوآوری رادخصوص ارتباطات داخلی سازمان ثابت شده است (Desmidt & George, 2016). پژوهشی هم در خصوص شایستگی و مشروعیت ارتباط دهنده توسط (Barrett, 2006) انجام شده و نشان داده است که شایستگی ارتباطی هم برای رهبران و هم برای کارکنان حیاتی است.

هرچند پژوهش‌هایی در خصوص مدل‌های بلوغ ارتباطی، به‌صورت محدود در برخی سازمان‌های اروپایی انجام شده، ولی بیشتر این تحقیقات به ارائه مدل ارزیابی بلوغ ارتباطی پرداخته‌اند و مؤلفه‌ها و عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی را بررسی نکرده‌اند و در کشور ایران نیز تاکنون هیچ پژوهشی در خصوص بلوغ ارتباطی سازمان‌ها انجام نشده است. نتایج یافته‌های تحقیقات مرتبط با بلوغ ارتباطی، در جدول (۱) گردآوری شده است.

جدول (۱): پیشینه تحقیقات انجام شده پیرامون بلوغ ارتباطی در سازمان‌ها

محقق/محققان	عنوان	یافته‌ها
موسینسکا (۲۰۱۸)	ارائه مدل ارزیابی بلوغ ارتباطی سازمان‌های اتحادیه اروپایی	این مدل برای ارزیابی سطح بلوغ ارتباطی یک سازمان در رابطه با مدیریت ارتباطات پروژه و همچنین حمایت از سازمان و بهبود عملکرد ارتباطی، کاربرد دارد.
گیلکرسون، سونسون و لایکلی (۲۰۱۹)	مدل بلوغ برای تقویت سنجش و ارزیابی ارتباطات در بخش صنعتی	یافته‌های آنان نشان داده است که بلوغ ارتباطات به چهار عنصر اساسی: رویکرد جامع، سرمایه‌گذاری، همسویی و فرهنگ مفهوم‌سازی می‌شود.
جوهانسون و استراند (۲۰۱۹)	نقشه راه برای تعیین شاخص بلوغ ارتباطات برای سازمان‌ها	طبق یافته‌های پژوهش، شاخص بلوغ ارتباطی در چهار سطح بلوغ (نابالغ، در حال بلوغ، پابرجا و بالغ) ارائه شده است.
مایر و کلارکسون (۲۰۰۶)	شناسایی الزامات برای پشتیبانی ارتباطی: یک رویکرد الهام	یافته‌های پژوهش رویکردی الهام‌گرفته از شبکه بلوغ برای

<p>شیوه‌های ارتباطی حسابرسی ارائه داده است. این رویکرد هم به‌عنوان یک روش تحقیق، برای جمع‌آوری بینش در مورد ارتباطات و به‌عنوان راهنمای برنامه ریزی بهبود در عمل کاربرد دارد.</p>	<p>گرفته از شبکه بلوغ</p>	
<p>ارائه مدل بلوغ ارتباطی برای توسعه نرم‌افزار توزیع‌شده با الهام از مدل‌های بلوغ با کیفیت مانند CMMI است. هدف مدل، پشتیبانی از مدیریت استراتژی و فرآیندهای ارتباطی در زمینه توسعه نرم‌افزاری است.</p>	<p>به سوی یک مدل بلوغ ارتباطی برای توسعه نرم‌افزار توزیع‌شده</p>	<p>دفاریاس جونیور و مارچاک (۲۰۱۳)</p>

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، هدف پژوهشگر شناسایی عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی از دیدگاه خبرگان و صاحب نظران حوزه ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران است. لذا می‌توان ادعا کرد که اهداف این پژوهش توسعه‌ای بوده و ماهیت اکتشافی دارد و رویکرد آن کیفی و طرح تحقیق آن تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی تمرکز دارد و فرآیندی است که می‌تواند داده‌های پراکنده مصاحبه‌های اکتشافی این پژوهش، در خصوص مؤلفه‌های پیشران بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران را به داده‌های غنی تبدیل کند.

در این پژوهش پس از بررسی ادبیات تحقیق در حوزه ارتباط سازمانی و بلوغ ارتباطی، ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. نمونه‌گیری در این پژوهش به روش گلوله برفی انجام شد؛ یعنی در پایان هر جلسه مصاحبه، از شرکت‌کننده خواسته شد تا فردی را با ملاک قراردادن دانش و تخصص در حوزه ارتباط سازمانی معرفی کند. همچنین استراتژی انتخاب خبرگان سازمانی براساس فعالیت‌های اجرایی، سوابق مدیریتی بود و استراتژی انتخاب خبرگان دانشگاهی براساس تخصص و تجربه بودن در حوزه ارتباط سازمانی بود، فرآیند مصاحبه تا اشیاع نظری کامل ادامه داشت. با توجه به اهمیت روش پژوهش در این مطالعه، پس از پایان مصاحبه‌ها یادداشت‌های ضبط‌شده به وسیله پژوهشگر، بازنگری و محتوای مصاحبه‌های ضبط‌شده بازنویسی و در نهایت با نرم‌افزار MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تفسیر داده‌ها با روش (Brown & Clark, 2006)، طبق شکل شماره (۱) در شش

مرحله و مطابق جدول شماره (۲) گام به گام اجرا شد. اقدام مهم جهت ترسیم شبکه مضامین، شناخت و دسته بندی مقوله‌های پایه<sup>۱</sup>، سازمان‌دهنده<sup>۲</sup> و مضامین فراگیر<sup>۳</sup> بود که بر اساس روش پیشنهادی اترید-استرلینگ<sup>۴</sup> انجام شد. همچنین روایی یافته‌ها، براساس مؤلفه روایی محتوا<sup>۵</sup> و پایایی نیز بر اساس ضریب توافق کاپا<sup>۶</sup> مورد بررسی قرار گرفت.

#### جدول (۲): مراحل انجام تحلیل مضمون

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

<sup>1</sup> Basic Themes

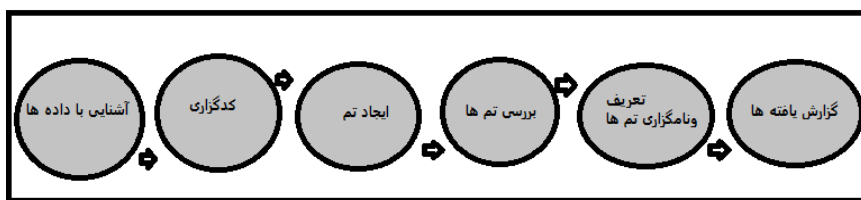
<sup>2</sup> Organizational Themes

<sup>3</sup> Global Themes

<sup>4</sup> StirlingAttride

<sup>5</sup> Cvi

<sup>6</sup> Kappa



شکل ۱: مراحل تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶)

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

در قسمت یافته‌ها، ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان و سپس یافته‌های کیفی پژوهش ارائه می‌شود. در جدول (۳)، اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه کنندگان نشان داده شده است.

جدول (۳): اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان پژوهش

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	سمت شغلی
۱	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیات علمی
۲	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیات علمی
۳	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیات علمی
۴	مرد	۵۴	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیات علمی
۵	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	مدیر بخش ارتباطات
۶	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	مدیر روابط عمومی سازمان
۷	زن	۳۸	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیات علمی
۸	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیات علمی
۹	زن	۴۲	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	رئیس واحد منابع انسانی
۱۰	زن	۵۱	دکتری	مدیریت دولتی	هیات علمی
۱۱	زن	۵۰	دکتری	مدیریت منابع انسانی	هیات علمی
۱۲	مرد	۶۳	دکتری	مدیریت دولتی	هیات علمی
۱۳	مرد	۴۷	دکتری	مدیریت دولتی	مدیر سازمان
۱۴	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت منابع انسانی	هیات علمی

۱۵	مرد	۵۷	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیات علمی
۱۶	مرد	۷۰	دکتری	مدیریت دولتی	بازنشسته

همان‌طور که در جدول (۳) قابل مشاهده است بیشتر شرکت کنندگان مرد و اکثر مصاحبه شوندگان دارای مدرک دکتری و عضو هیات علمی رشته مدیریت دولتی بوده‌اند.

**سؤال اول: مؤلفه‌ها و عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟**  
داده‌های جمع آوری شده از طریق نرم افزار MAXQDA2020 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و یافته‌های آن براساس الگوی روش براون و کلارک، با شناسایی و بررسی ایده‌ها، مفروضات، مفهوم‌سازیها و ایدئولوژی‌هایی که به‌عنوان شکل‌گیری یا اطلاع‌رسانی محتوای معنایی و نهفته داده‌ها، تئوریزه شده است. در جدول شماره ۴، به شرح یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج مضامین پایه پرداخته شد و در جدول ۵، مضامین حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه سطح (پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر) طبق دیدگاه اترید استرلینگ (۲۰۰۱)، استخراج و دسته‌بندی گردید.

**جدول (۴): نمونه کدهای اولیه و مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها**

متن مصاحبه‌های انجام شده	استخراج کدهای اولیه	استخراج مضمون پایه
نرم خوبی می‌تواند میزان پذیرش پیام و اجرای آن را تحت تأثیر قرار دهد." (مصاحبه ۷، Pos. 3)	خوشایند بودن لحن فرستنده پیام	نحوه ارسال پیام
فرستنده در حین انتقال پیام خود از یک ضرب‌المثل استفاده کند و نباید بعضی کلمات خود را به زبان دیگری بیان کند. (مصاحبه ۱۱، Pos.5)	شیوایی و گویا بودن زبان فرستنده	

جدول (۵): استخراج و دسته‌بندی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

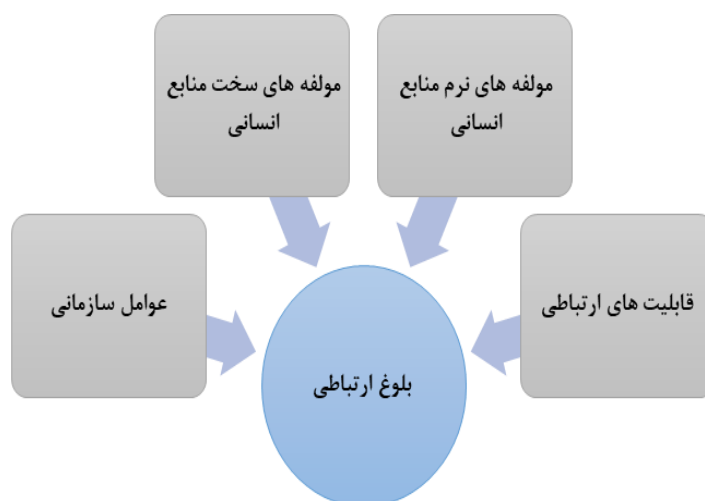
مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ساده بودن پیام، اهمیت پیام، نحوه ارسال پیام	پذیرش پیام	قابلیت‌های ارتباطی
قابلیت اجرایی پیام، پیچیده نبودن پیام	اجرای پیام	
درک پیام، نحوه بیان پیام، تناسب پیام با شغل و موقعیت فرد	قابل فهم بودن پیام	
جایگاه فرستنده پیام، اعتبار فرستنده، اعتماد کارکنان به فرستنده پیام	مشروعیت فرستنده پیام	
توانایی برقراری ارتباط، آمادگی، شیوه ارائه پیام، شناخت محیط ارتباطی	برقراری ارتباط مؤثر	
مدت زمان ارسال پیام، زمان مشخص ارسال پیام، وقت شناس بودن در ارتباطات	مدیریت زمان	مؤلفه‌های نرم منابع انسانی
کسب دانش، مهارت‌های ارتباطی، پذیرش مسئولیت‌های ارتباطی، وظیفه شناس بودن، وفاداری به سازمان، علاقه فرد به ارتباط گیری	شایستگی ارتباطی	
سازگاری با محیط سازمان، تاب آوری، باور به اهداف سازمان، خودباوری- وفاداری به سازمان	سازگاری و انعطاف پذیری	
تشویق کارکنان، احترام به ایده‌های کارکنان، شناسایی خلاقیت‌ها و ابتکارات کارکنان، دادن اختیارات به کارکنان	نگرش کارکنان	

	رضایت کارکنان	احترام متقابل، مشارکت جویی، مزایای مادی و معنوی -
	کار تیمی	تشکیل تیم ارتباطی، هماهنگی بین تیمی، شرح وظایف و مسئولیت‌های تیمی
	مدیریت تعارض	شناسایی توانمندی‌های کارکنان، بهبود وضعیت روحی روانی کارکنان، ارائه فنون مذاکره و حل مسئله، تقویت ارتباطات بین گروهی، ایجاد سینرژی
مؤلفه‌های سخت منابع انسانی	بودجه و امکانات	تعیین سرفصل‌های بودجه، توسعه فناوری اطلاعات، دسترسی سریع به امکانات ارتباطی
	مهارت‌های فنی ادراکی	به کارگیری فنون و مهارت‌ها، ادراک کارکنان، آموزش مدیریت ارتباطی
	مدیریت شبکه‌های ارتباطی	شناسایی نوع و ساختار شبکه ارتباطی، رهبری شبکه‌های ارتباطی، اهداف شبکه‌های ارتباطی
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	تقسیم کار، سازماندهی کارکنان، تمرکز یا عدم تمرکز در سازمان
	اعتماد سازمانی	عدم تبعیض در سازمان، شفافیت اهداف سازمان، عدالت سازمانی-سبک رهبری
	سیاست سازمان	قدرت سازمانی، نفوذ بین کارکنان، رفتارهای سیاسی

	شفافیت ارتباطی	واضح بودن اهداف و نقش‌های ارتباطی، وجود قانون و مقررات ارتباطی در سازمان، دسترسی به بخش نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
	پاسخگویی سریع	مشخص بودن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، نوع ارتباط، نوع شبکه ارتباطی، بازخورد- فرهنگ سازمان

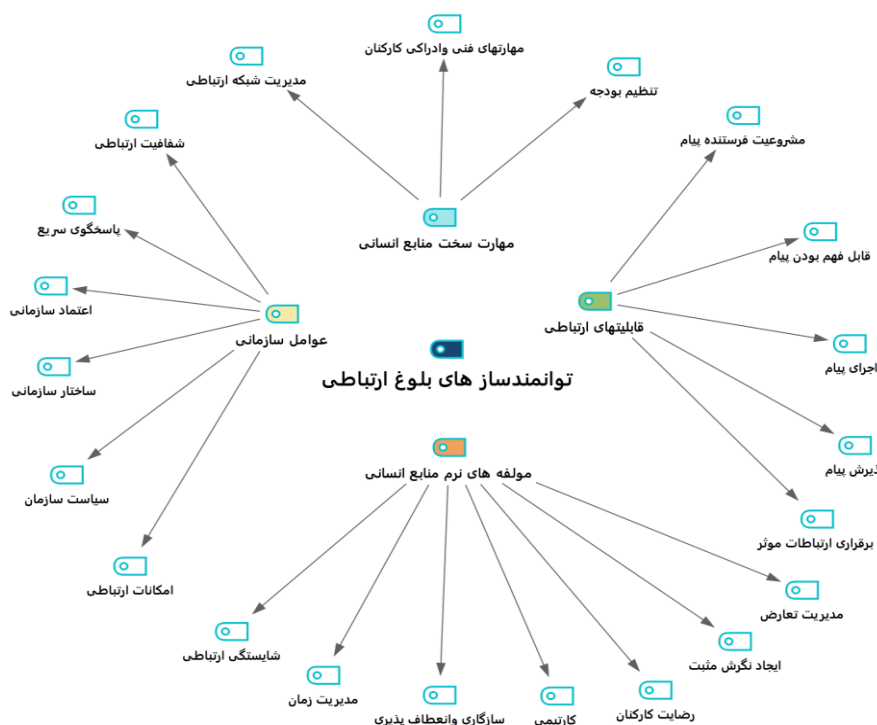
### سؤال دوم: چارچوب نظری توانمندسازهای بلوغ ارتباطی به چه شکل است؟

ضمن بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش و مشورت با متخصصان حوزه ارتباطات در خصوص مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها، به تشریح و بررسی روابط بین مؤلفه‌های به دست آمده پرداخته شد. همان‌طور که شکل (۲)، نشان می‌دهد، چهار مؤلفه اصلی (قابلیت‌های ارتباطی، عوامل سازمانی، مؤلفه‌های نرم منابع انسانی، مؤلفه‌های سخت منابع انسانی) به‌عنوان عوامل پیشران و تقویت کننده بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شدند. همچنین در شکل (۳)، ساختار شبکه‌ای مضامین و مؤلفه‌های توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران را نشان می‌دهد که از نرم افزار MAXQDA استخراج شده است. رعایت این چارچوب می‌تواند به مدیران و رهبران سازمانی کمک کند تا با شناسایی عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی، ارتباطات سازمانی خود را بهبود بخشند.



شکل ۲: مدل پارادایمی مؤلفه‌های توانمندساز بلوغ ارتباطی





شکل ۳: ساختار شبکه‌ای مضامین و عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی

همچنین جهت بررسی شاخص روایی محتوا، از روش والتر و باسل استفاده شد. لذا برای محاسبه روایی محتوا، ۷ نفر از خبرگان پژوهش به روش گلوله برفی انتخاب شدند و از آن‌ها خواسته شد میزان «مرتبط بودن» هر گویه را با طیف چهار قسمتی: ۱. غیر مرتبط، ۲. نیاز به بازبینی اساسی، ۳. مرتبط اما نیاز به بازبینی، ۴. کاملاً مرتبط را مشخص کنند. طبق فرمول رابطه (۱)، برای به دست آوردن درصد شاخص روایی محتوا، باید تعداد خبرگانی که گزینه (۳ و ۴) را انتخاب کرده‌اند را بر تعداد کل خبرگان تقسیم کرد که نتایج آن در جدول (۶)، ارائه شده است.

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول (۶): نتایج شاخص روایی محتوا

محتوای مربوط به مصاحبه‌های انجام شده	تعداد خبرگان شرکت کننده	خبرگانی که موافق بوده‌اند	خبرگانی که مخالف بوده‌اند	شاخص روایی محتوایی cvi
گویه های مربوط به قابلیت‌های ارتباطی	۷	۶	۱	۰/۸۵
گویه های مربوط به مهارت‌های نرم منابع انسانی	۷	۷	۰	۰/۱۰۰
گویه های مربوط به مهارت‌های سخت منابع انسانی	۷	۶	۱	۰/۸۵
گویه های مربوط به عوامل سازمانی	۷	۶	۱	۰/۸۵

نتایج به دست آمده شاخص روایی محتوا در جدول (۶)، نشان می‌دهد که تمام گویه‌ها از روایی محتوایی لازم برخوردار هستند. به این صورت که شاخص روایی محتوای همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۷۹ است. همچنین برای پایایی محتوا از یکی از اساتید حوزه مدیریت خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهش در فرآیند کدگذاری جهت اطمینان از مقوله بندی کدها مشارکت کند و جهت برآورد میزان توافق بین دو کدگزار، از ضریب توافق کاپا استفاده شد، که نتایج آن در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول (۷): نتایج آزمون کاپا

Symmetric Measures				
Measure of Agreement Kappa N of Valid Cases اندازه گیری میزان توافق کاپا برای تعداد موارد معتبر	Value (ارزش)	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate Tb	Approximate Significance
	۰/۷۲۷	۰/۱۴۳	۴/۸۶۶	۰/۰۰۰
	۱۶			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

نتایج جدول شماره ۷، نشان می‌دهد که ارزش کاپای به دست آمده ۰/۷۲ است. چون مقدار ارزش عددی شاخص کاپا بیشتر از ۰/۶۰ و مقدار  $(sig=0/000)$  است، به این معنی است که محتوای مصاحبه از پایایی لازم برخوردار است؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که مؤلفه‌ها از پایایی لازم برخوردار هستند و توافق خبرگان را می‌توان تأیید کرد.

### بحث و نتیجه

همان‌طور که عنوان شد، ارتباطات کلید پیشرفت سازمان‌هاست و ارتباطات مؤثر داخلی، پیش‌نیاز مشارکت کارکنان و موفقیت هر سازمان است (Ruck & Welch, 2012)، و سازمان‌ها باید ارتباطات داخلی را برای تقویت روابط بین مدیران ارشد و کارکنان بهبود بخشند (Welch, 2012). نتایج یافته‌های این پژوهش نشان داد که شرط رسیدن به بلوغ ارتباطی، توسعه ادراکات مدیران و رهبران، کارشناسان و کارکنان از ارتباطات در هر سازمان می‌باشد. بلوغ ارتباطی ضمن تقویت جایگاه شغلی، باعث همسویی کارکنان با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلی سازمان، کاهش تعارضات و اختلافات درون‌سازمانی می‌شود. این مطالعه اکتشافی ضمن معرفی مفهوم بلوغ ارتباطی، به شناسایی عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی و ارائه چارچوب نظری بلوغ ارتباطی برای سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است، که حاصل یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها، در راستای اهداف و سؤالات پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

#### سؤال ۱: چه عوامل یا مؤلفه‌هایی به‌عنوان عوامل توانمندساز در بلوغ ارتباطات سازمانی نقش دارند؟

تجزیه و تحلیل یافته‌ها، نشان داد که مؤلفه قابلیت‌های ارتباطی یعنی، (پذیرش پیام، اجرای پیام، قابل فهم بودن پیام، مشروعیت فرستنده پیام و توانایی برقراری ارتباط مؤثر) در شکل‌گیری ارتباطات نقش اساسی دارند؛ بنابراین می‌توان گفت که کارکنان باید مهارت‌های خود را در زمینه‌هایی مانند خوب صحبت کردن، خوب نوشتن، خوب گوش دادن و خوب خواندن بهبود دهند، تا توانایی درک دقیق معانی احساسات خود و دیگران، در سازمان را داشته باشند. همچنین مرور ادبیات نشان می‌دهد که برقراری ارتباط مؤثر می‌تواند به بهبود عملکرد و موفقیت سازمان کمک کند. یافته‌های به دست آمده این پژوهش با نتایج تحقیق (Mehmood, K, 2022) و (Hosseini & Goli, 2023) همسوست.

با توجه به اینکه، یافته‌های تأثیرگذار حوزه منابع انسانی بر بلوغ ارتباطی بسیار گسترده هستند، لذا این یافته‌ها به دو دسته تقسیم شده‌اند؛ دسته اول مؤلفه‌های نرم منابع انسانی، شامل (سازگاری و انعطاف‌پذیری، شایستگی ارتباطی، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، نگرش کارکنان، رضایت کارکنان و کار تیمی)

هستند، که جایگاه ویژه‌ای دارند. با تحلیل و بررسی یافته‌ها می‌توان گفت که کسب مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص اعتماد به نفس داشته باشد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها، و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند و محیط ایمن و قابل قبولی برای تمامی همکاران به وجود آورد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Marques, 2010)، همسو است. دسته دوم، مؤلفه‌های سخت منابع انسانی (پاسخگویی سریع، اعتماد سازمان، ساختار سازمانی، ارتباط شفاف، سیاست‌های سازمان، امکانات ارتباطی) هستند که بلوغ ارتباطی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از یک سو، ساختار سازمانی به ما نشان می‌دهد که در سازمان، کیفیت و نوع ارتباطات، جریان اطلاعات، تصمیم‌گیری‌ها و شرح وظایف و مسئولیت‌ها چگونه است. و از سوی دیگر، سیاست‌های قدرت نرم می‌تواند ارتباطات را تسهیل کند. همچنین سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر ارتباطات اثربخش و اعتماد سازمانی دارند، نسبت به دیگر سازمان‌ها موفق‌ترند. یافته‌های این پژوهش با نتایج (Hoveida et al., 2015) همسو است.

همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد، که عوامل سازمانی، (مهارت فنی و ادراکی، تنظیم بودجه، مدیریت شبکه‌های ارتباطی) نیز در پیشبرد بلوغ ارتباطی سازمان نقش بسزایی دارند؛ یعنی می‌توان گفت یکی از مهارت‌های لازم مدیران سازمان برای رسیدن به بلوغ ارتباطی، داشتن مهارت فنی و ادراکی است. همان‌طور که کاتز (Katz, 2009)، مهارت فنی را به معنای توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزار بیان کرده که از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود. مهارت ادراکی نیز به توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از اینکه آیا شخص در مسیر اهداف سازمان عمل می‌کند یا خیر، ارتباط دارد. تجربه نشان داده است هر چه شخص از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقا یابد، برای اعمال مدیریت اثربخش به مهارت فنی کمتر ولی به مهارت انسانی و ادراکی بیشتری نیازمند است. ولی سرپرستان سازمانی به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند، زیرا غالباً از آن‌ها خواسته می‌شود که شاغلین زیر نظر خود را آموزش دهند. درحالی‌که مدیران سطوح بالای یک سازمان نیازی به دانستن مهارت‌های فنی برای انجام وظایف خاص سطح عملیاتی ندارند، بلکه آن‌ها باید بتوانند رابطه متقابل همه این کارکردها و وظایف را در تحقق هدف‌های کل سازمان تشخیص دهند. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق (Gilkerson & Likely, 2019) همسو است.

## سؤال ۲: چارچوب نظری عوامل توانمند ساز بلوغ ارتباطی چگونه است؟

نتایج این پژوهش نشان داد که چهار مؤلفه اصلی، قابلیت‌های ارتباطی، مؤلفه‌های مهارت نرم منابع انسانی، مؤلفه‌های سخت منابع انسانی و عوامل سازمانی به‌عنوان عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شدند.

قابلیت‌های ارتباطی: این مؤلفه شامل مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان در زمینه‌های مختلف مانند گرفتن پیام، پذیرش پیام، درک پیام، برقراری ارتباطات مؤثر و مشروعیت فرستنده پیام است. مدیران و کارکنانی که دارای مهارت‌های ارتباطی قوی هستند، می‌توانند پیام‌های خود را به‌طور مؤثرتری به دیگران منتقل کنند و درک کنند.

مؤلفه‌های مهارت نرم منابع انسانی: این مؤلفه شامل ویژگی‌های فردی و اجتماعی کارکنان مانند سازگاری و انعطاف‌پذیری، شایستگی ارتباطی، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، نگرش کارکنان، رضایت کارکنان و کار تیمی است. کارکنانی که دارای مهارت‌های نرم قوی هستند، می‌توانند در محیط‌های کاری پیچیده و پر از تغییر به‌خوبی عمل کنند و با دیگران به‌طور مؤثر ارتباط برقرار کنند.

مؤلفه‌های سخت منابع انسانی: این مؤلفه شامل امکانات ارتباطی مانند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، تسهیل شبکه‌های ارتباطی و مهارت‌های فنی ادراکی کارکنان است. اختصاص بودجه و امکانات ارتباطی مناسب هم می‌تواند به کارکنان کمک کند تا به‌راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و اطلاعات را به اشتراک بگذارند.

عوامل سازمانی: این مؤلفه شامل سیاست‌های سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و ارتباطات شفاف است. سیاست‌های سازمانی باید به‌گونه‌ای باشد که ارتباطات را در سازمان تسهیل کنند؛ و ساختار سازمانی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان را آسان کند. فرهنگ سازمانی باید دربرگیرنده ارتباطات قوی باشد و مدیریت شبکه ارتباطی باید به‌گونه‌ای باشد که ارتباطات بین کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان شفاف باشد.

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که کارکنان به‌طور مداوم مهارت‌های ارتباطی خود را ارتقا دهند تا به سطوح بالاتری از اثربخشی دست پیدا کنند و سازمان‌ها نیز جهت تقویت ارتباطات و هموار کردن مسیر بلوغ ارتباطی کارکنان، باید راهکارهای زیر را دنبال کنند:

آموزش مهارت‌های صحیح ارتباطی

گنجاندن ارتباطات مؤثر در برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان

تهیه دستورالعمل‌های ارتباطی

ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی

شناخت ویژگی‌های روحی و روانی کارکنان قبل از شکل‌گیری ارتباطات

ارزیابی وضعیت فعلی، شناسایی نقاط قوت و ضعف ارتباطات در سازمان

ایجاد فرهنگ بازخورد و ارائه بازخورد سازنده به کارکنان

بازنگری فرآیند ارتباطات سازمانی

ارزیابی اثربخشی شیوه‌های ارتباطی در سازمان

در پایان به محققان آتی پیشنهاد می‌شود جهت توسعه حوزه نظری ارتباط سازمانی، یک مطالعه عمیق در خصوص، شناسایی شاخص‌های بلوغ ارتباطی انجام شود و همچنین لازم است با مطالعات طولی استفاده از مدل‌های بلوغ ارتباطی در پایش شبکه‌های ارتباطی، شایستگی‌های ارتباطی در سازمان‌ها، بررسی عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های غیر دولتی و ارزیابی عملکرد ارتباطی در سازمان‌های مختلف، بررسی شود.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به عدم دسترسی به متخصصان ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران، نبود دستورالعمل یا اساسنامه ارتباطات در سازمان‌ها، دسترسی محدود به منابع بین‌المللی حوزه پژوهش، عدم دانش بومی مدل‌های بلوغ ارتباطی، کمبود زمان، دردسترس نبودن برخی خبرگان دانشگاهی جهت انجام مصاحبه، اشاره کرد.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

### قدردانی

از کلیه اساتید و خبرگان علمی و سازمانی که در فرآیند مصاحبه این پژوهش همکاری داشته‌اند، نهایت تشکر را داریم.

### References

- Aririguzoh, S. (2022). Communication competencies, culture and SDGs: effective processes to cross-cultural communication. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-11.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.

Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385-390.

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*, 18(2), 76-89.

Boynton, L. (2002). Professionalism and social responsibility: Foundations of public relations ethics. *Annals of the international communication association*, 26(1), 223-256.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10

Casoria, F.; Riedl, A., & Werner, P. (2020). Behavioral aspects of communication in organizations. *Springer International Publishing*, 1-31

Cooren, F., & Seidl, D. (2020). *Niklas Luhmann's radical communication approach and its implications for research on organizational communication*.

de Farias Junior, I.; Marczak, S.; Santos, R., & Moura, H. (2016). *Communication in distributed software development: a preliminary maturity model*. In 2016 IEEE 11th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), 164-173. IEEE.

de Farias Junior, I. H.; de Moura, H. P., & Marczak, S. (2013). *Towards a communication maturity model for distributed software development*. In 2013 IEEE 8th international conference on global software engineering workshops, 81-83). IEEE.

Desmidt, S., & George, B. (2016). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus: A case analysis. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 84-102.

Flynn, T. (2014). *Do they have what it takes?* A review of the literature on knowledge, competencies, and skills necessary for twenty-first-century public relations practitioners in Canada.

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.

Gottschalk, P. (2009). Maturity levels for interoperability in digital government. *Government Information Quarterly*, 26(1), 75-81.

Grandien, C., & Johansson, C. (2012). Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 209-227.

Grunig, J. E. (1992). *Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book*. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, 1-28. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Gregory, A., & Halff, G. (2017). Understanding public relations in the 'sharing economy'. *Public Relations Review*, 43(1), 4-13.

Heide, M.; Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer [Communication in organizations]* (2nd ed.). Malmö: Liber.

Hosseini, R., & Goli, M. (2023). Investigating the effectiveness of the organizational communication system from the employees' point of view (case study of Borujerd post office). *Comparative Public Administration*, 1(2), 68-99.

Hoveida, R.; Choupani, H.; Khuran, A., & Gholamzadeh, H. (2015). The role of effective organizational communication and organizational trust, development and improvement of schools' organizational innovation (case study).



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.

Jones, E.; Watson, B.; Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.

Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.

Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356-377.

Littlejohn, S. W., & Jabusch, D. M. (1982). Communication competence: Model and application. *Journal of Applied Communication Research*, 10, 29-37.

McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *The Electronic Journal of Communication*, 10(1/2), Retrieved from:

<http://www.cios.org/ejcpublish/010/1/01017.html>.

Maier, A. M.; Eckert, C. M., & Clarkson, P. J. (2006). Identifying requirements for communication support: A maturity grid-inspired approach. *Expert Systems with Applications*, 31(4), 663-672.

Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflectionbased criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.

Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset. *Corporate communications: an international journal*, 12(3), 298-

Mehmood, K. K. (2022). The Mediating role of Effective Communication between Organization Strategy, Structure, Culture and Organization Performance. *Review of Education, Administration & Law*, 5(4), 543-557.

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

Muszyńska, K., & Swacha, J. (2018). *Selecting project communication management software using the weighted regularized hasse method*. In Information Technology for Management. Ongoing Research and Development: 15th Conference, AITM 2017, and 12th Conference, ISM 2017, Held as Part of FedCSIS, Prague, Czech Republic, September 3-6, 2017, Extended Selected Papers 15, 212-228. Springer International Publishing.

Pieczka, M., & L'Etang, J. (2006). Public relations and the question of professionalism. *Public relations: Critical debates and contemporary practice*, 265-278.

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

Putnam, L. L. (2006). Definitions and approaches to conflict and communication. *The Sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research and practice*, 1-32.

Pullen, W. (2007). A public sector HPT maturity model, *Performance Improvement*, 46(4), 9-15.

Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.

Rezaiyan, A., & Ramin Mehr, H. (2011). A survey to investigate mediated role of Perception of organizational support in relation with perception of effective communication and Functional organizational behavioral. *Iranian journal of management sciences*, 6(22), 79-99.

Rola, P. (2015). Implementing scrum method in international teams—A case study. *Open Journal of Social Sciences*, 3(07), 300-305.

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

Sims, R. R. (2002). Business ethics teaching for effective learning. *Teaching Business Ethics*, 6, 393-410.

Siddique, L., & Hussein, B. A. (2016). Grounded theory study of conflicts in Norwegian agile software projects: *the project managers' perspective*. 6(2), 120-135.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public relations review*, 38(2), 246-254.

Zerfass, A., & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications an International Journal*, 20(3), 291–309.