

بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی ارتباطات در سازمان بازنشستگی کشوری از منظر کارکنان



دکتر احمدرضا کسرائی^۱
محمد مهدی علیرحیمی^۲

از صفحه: 65 تا 79
تاریخ ارایه: 88/4/12
تاریخ پذیرش: 88/7/25

چکیده

این مقاله به بررسی و تحلیل مشکلات ساختار سازمانی موجود در سازمان بازنشستگی کشوری تهران پرداخته و تاثیر آن را در ارتباطات سازمانی مورد تحلیل قرار می‌دهد. به عبارت ساده‌تر مساله، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی ارتباطات و ارایه ویژگی‌های مناسب ساختار از منظر کارکنان است. هدف از تحقیق شناخت وضعیت موجود ساختار سازمانی و اثر آن بر ارتباطات سازمانی است. بدین منظور سه فرضیه آورده شده که متغیر مستقل فرضیه‌ها را، سه بعد ساختار سازمانی، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز و متغیر وابسته را ارتباطات تشکیل می‌دهند؛ که بررسی رابطه بین متغیرها در سطح کارمندان انجام گرفته است. در این مقاله از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده و هر یک از متغیرها به طور جداگانه به کمک آمار توصیفی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در انتها نیز نتایج و پیشنهادهای لازم در این زمینه ارایه شده است.

واژگان کلیدی: ساختار، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، ارتباطات.

kasraei49@yahoo.com

mani_eng63@yahoo.com

1- استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، گروه مدیریت

2- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

مقدمه

سازمان‌های امروزی برای باقی ماندن در صحنه رقابت شدید و تطبیق با شرایط محیطی، دست به تغییراتی در ساختار خود زده‌اند. آنها به سمت کوچک شدن و عدم تمرکز گام برداشته و در ساختار خود از سلسله مراتب عمودی کاسته و به صورت تخت روی آورده‌اند.

علت اصلی این روند، توجه عمده به مشتری و مراجعه‌کنندگان به سازمان‌هاست. دیگر عصر تولید آنچه سازمان می‌خواهد گذشته؛ و مشتری مداری و تولید آنچه او می‌خواهد، فرا رسیده است. این مشتری است که نوع محصول و خدمت را تعیین می‌کند نه سازمان. به همین خاطر سازمان‌ها برای این که به خواست مشتریان در سریع‌ترین زمان ممکن جواب بدهند، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بیشترین اختیار و مسئولیت را به رده‌هایی از سازمان داده‌اند که تماس مستقیم با مشتری دارند. هر واحد در این سازمان‌ها جوابگوی خواست‌های مشتریانند و در برابر عملکرد سازمان، مسئول بوده و از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردارند.

علاوه بر توجه به خواست مشتری، به دلیل افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ورود متخصصین به سازمان‌ها، لزوم توجه به خواست‌های کارکنان در درون سازمان‌ها نیز افزایش پیدا کرده است. افراد متخصص نیاز به آزادی عمل و اختیار برای استفاده از دانش و تخصص خود دارند. کنترل شدید از سوی مدیریت عالی سازمان بر روحیه کارکنان دانش محور (knowledge people) تاثیر منفی گذاشته و موجب می‌شود که سازمان از وجود چنین افرادی بی‌بهره شود.

به همین منظور سازمان‌های کشور ما هم باید به فکر تجدید ساختار خود بیفتند و مشتری مداری و توجه به خواست‌های آنها را دستور کار خود قرار دهند. اختیار و مسئولیت کافی را به واحدهای درون سازمانی خود بدهند تا هر واحد به صورت مستقیم پاسخ‌گوی ارباب رجوع و مشتری باشد.

این الزام به‌ویژه در بخش دولتی بیشتر به چشم می‌خورد. عدم مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها، عریض و طویل بودن آنها، کنترل‌های بیش از حد، مدیریت ضعیف و به‌طور کلی وجود یک ساختار ضعیف و بیمار، باعث گردیده است که جریان ارتباطات چه در درون و چه با خارج از سازمان غیر اثربخش شده و باعث به‌وجود آمدن یک جو بی‌اعتمادی هم بین افراد در درون سازمان و هم با بیرون گردد.

پس قبل از هر چیز باید دیوار بلند بی‌اعتمادی، هم در درون سازمان و هم در خارج، از میان برداشته شود تا جو همکاری جایگزین گردد. سپس ساختار به‌کمک افراد و همکاری اهل فن مورد موشکافی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا نقاط ضعف و قوت آن معین شده و ساختاری متناسب با اوضاع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و سیاسی بر سازمان‌ها حاکم گردد.

اگر سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از افرادی که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند، (رضاییان، 10، 1379) تعریف کنیم؛ باید برای دستیابی به این اهداف میان افراد یک تقسیم کار صورت گیرد و هر زیرمجموعه، جزیی از یک فعالیت را انجام دهند. این تقسیم کار موجب می‌گردد که چندگانگی به وجود آید یعنی هرکدام از افراد هدف خاصی را دنبال کنند. پس لازم است برای ایجاد یکپارچگی و تلفیق اهداف، میان کارهای تقسیم شده یک هماهنگی به وجود آید تا همه فعالیت‌های مجزا در جهت دستیابی به هدف کلی سوق داده شوند. ساختار سازمانی این هماهنگی را ایجاد کرده و جایگاه هر یک از افراد را در سازمان مشخص می‌کند.

به عبارت دیگر ساختار سازمانی بین کلیه فعالیت‌ها و اهداف هماهنگی ایجاد می‌کند و یک نظم را جهت دستیابی به اهداف سازمانی به وجود می‌آورد. هم‌چنین معین می‌کند که چه کسی باید در کجا قرار گیرد، با چه کسانی ارتباط برقرار کند و از چه رویه‌ها و روش‌هایی پیروی نماید تا سازمان به اهدافی که دارد، دست یابد. در واقع هدف از ساختار، ایجاد یک الگوی منظم ارتباطات برای دستیابی به اهداف سازمانی است. (Jerald Greenberg & Robert R. Baron, 1997, 311)

ساختار سازمانی الگوی معین ارتباطات رسمی است که بین افراد و گروه‌های مختلف سازمان وجود دارد. اغلب با یک طرح شناخته شده‌ای به نام نمودار سازمانی بیان می‌شود که شبکه ارتباطات رسمی سازمان است.

بنابراین ساختار سازمانی نقش بسیار عمده‌ای در چگونگی ارتباطات رسمی و حتی غیررسمی سازمان دارد و هدف از این ارتباطات، هم سهیم شدن در اطلاعات و هم انتقال اطلاعات در سازمان است. همان‌گونه که می‌دانیم اطلاعات شریان حیات سازمان است و اگر به موقع در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار نگیرد، می‌تواند سازمان را دچار سردرگمی و بلا تکلیفی نماید. ساختار هر سازمانی می‌تواند به عنوان یک کانال بسیار مناسب و منظم جهت انتقال اطلاعات در سازمان برای افراد عمل نماید و دستیابی به اهداف سازمانی را از طریق در اختیار گذاردن اطلاعات به هنگام و صحیح و بازخورد مناسب، ممکن سازد.

ساختار سازمانی سازمان بازنشستگی کشوری (Civil Servants Pension Fund) هم از این قاعده مستثنی نیست. و ساختار سازمانی (به دلیل نوع خدمتی که سازمان ارائه می‌کند)، در دستیابی به اهداف آن، به ویژه در برقراری ارتباطات درون سازمانی نقش بسیار مهمی دارد.

ابعاد طرح سازمان

ابعاد سازمان به دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند: ساختاری و محتوایی. ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگی‌هایی درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها

را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند. ابعاد سازمان با یکدیگر رابطه متقابل دارند و برای تامین هدف‌ها، خود را با دیگری وفق می‌دهند. (ال دفت، 1379، 33-28)

ابعاد ساختاری

- **رسمی بودن:** به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌هایی که سازمان باید رعایت و اجرا کند، نوشته شده است.
- **تخصصی بودن:** یعنی این که سازمان مزبور تا چه اندازه یا چه درجه‌ای کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه تقسیم کرده باشد.
- **داشتن استاندارد:** به موردی اطلاق می‌شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و هماهنگ انجام می‌شود.
- **سلسله مراتب اختیارات:** منظور از سلسله مراتب اختیارات، مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد. هم‌چنین حیطه کنترل هر یک از مدیران مشخص می‌شود.
- **پیچیدگی:** مقصود تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد.
- **متمرکز بودن:** در سلسله‌مراتب اختیارات متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض می‌گردد، می‌گویند که سازمان غیرمتمرکز است.
- **نسبت‌های پرسنلی:** این نسبت بیان‌کننده به‌کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دواير گوناگون به استخدام سازمان در می‌آیند. برای محاسبه نسبت پرسنلی تعداد کارکنان یا گروه یا طبقه را تقسیم بر کل تعداد کارکنان می‌کنند.
- **حرفه‌ای بودن:** به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می‌شود. اگر در یک سازمان کارکنان برای گرفتن شغل باید دوره‌های آموزشی بلندمدت را طی کنند، می‌گویند که سازمان بسیار حرفه‌ای است.

ابعاد محتوایی

- **اندازه:** اندازه سازمان عبارتست از بزرگی آن که به‌صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد. از آنجا که سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی هستند، معمولاً اندازه یا بزرگی آنها را

برحسب تعداد کارکنان مشخص می‌کنند. شاخص‌های دیگری مثل کل فروش یا کل دارایی‌ها نشان‌دهنده بزرگی و اندازه سازمان‌ها می‌باشند، ولی از دیدگاه و جنبه نیروی انسانی آنها نشان‌دهنده بزرگی سازمان نیستند.

- **تکنولوژی:** عبارتست از ماهیت زیر سیستم تولید و شامل عملیات و روش‌های فرآیند تولید و تبدیل اقلام مصرفی به اقلام تولیدی می‌شود.
 - **محیط:** محیط شامل عواملی می‌شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارند.
 - **اهداف و استراتژی‌های سازمان:** در این مقوله هدف و شیوه‌های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، مشخص می‌شود. استراتژی عبارتست از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت‌های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌هایش تعیین می‌شود. هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان مشخص‌کننده دامنه فعالیت‌ها و رابطه‌ای است که سازمان با کارکنان و مشتریان و رقبای خود دارد.
 - **فرهنگ:** فرهنگ سازمان نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.
- سبزه بعد ساختاری و محتوایی به یکدیگر وابسته‌اند. برای مثال بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی و محیط پایدار باعث می‌شوند تا سازمانی به وجود آید که از نظر رسمی، تخصصی و متمرکز بودن در سطح بالایی قرار داشته باشد.

سوال‌های تحقیق

آیا ساختار سازمانی با تمام ابعاد خود در برقراری ارتباطات اثربخش سازمانی نقش دارد؟ آیا ساختار سازمانی فعلی سازمان بازنشستگی موجب غیراثربخشی ارتباطات شده است؟ و در نهایت الگوی مناسب ساختار سازمانی سازمان بازنشستگی که باعث افزایش اثربخشی ارتباطات سازمانی می‌گردد از منظر کارکنان دارای چه ویژگی‌هایی است؟

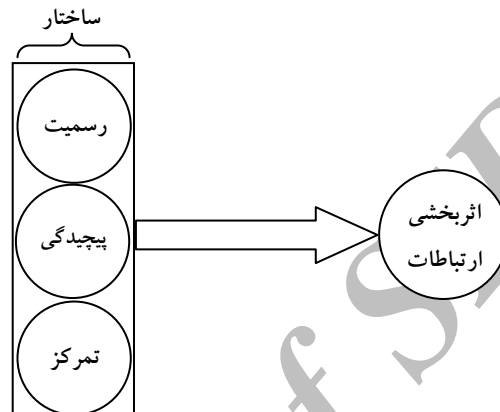
فرضیه‌های تحقیق

در اینجا سه فرضیه وجود دارند که عبارتند از:

- 1- بین میزان پیچیدگی ساختار سازمانی موجود سازمان بازنشستگی و غیراثربخشی ارتباطات در سطح کارکنان رابطه معنادار وجود دارد؛

- 2- بین مقدار رسمیت ساختار سازمانی موجود سازمان بازنشستگی و غیراثربخشی ارتباطات در سطح کارکنان رابطه معنادار وجود دارد؛
- 3- بین میزان تمرکز ساختار سازمانی موجود سازمان بازنشستگی و غیراثربخشی ارتباطات در سطح کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.

مدل تحقیق



تعریف مفهومی متغیرها

ساختار سازمانی: یکی از اجزا سازمان که از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند، کدامند؟

پیچیدگی: حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. همچنین به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره دارد.

رسمیت: حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش به قوانین و مقررات و رویه‌ها متکی است.

تمرکز: به‌جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است، اشاره دارد.

ارتباطات: ارتباطات عبارت است از فرآیند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده. یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها، عقاید و واقعیت‌ها، به‌گونه‌ای که گیرنده آنها را دریافت و درک کند.

قلمرو تحقیق

قلمرو زمانی: وضعیت فعلی ساختار سازمانی سازمان بازنشستگی کشوری در بازه زمانی فروردین تا خرداد 1388 را شامل می‌شود.

قلمرو مکانی: از نظر مکانی، سازمان بازنشستگی کشوری، واقع در میدان فاطمی تهران مورد تحقیق است.

قلمرو موضوعی: در مبحث تئوری‌های سازمان و رفتار سازمانی است و مبحث طراحی ساختار سازمانی حوزه مطالعاتی این تحقیق را شکل می‌دهد.

روش تحقیق

در این تحقیق از روش توصیفی-پیمایشی استفاده گردیده است که برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری به کار می‌رود.

با توجه به تعاریف ارائه شده و به دلیل اینکه این تحقیق به توصیف شرایط موجود ساختار سازمانی سازمان بازنشستگی پرداخته و نیز رابطه آن با ارتباطات سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است، از این روش تحقیق استفاده شده است.

نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی است زیرا تلاشی است برای از بین بردن یک معضل و مشکل عملی که در دنیای واقعی وجود دارد. نوع تحقیق از نظر روش توصیفی-پیمایشی است، زیرا به بررسی وضع موجود سازمان بدون دخل و تصرف و با استفاده از پرسش‌نامه می‌پردازد.

در این تحقیق از روش‌های مطالعه‌ای کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق، کلیه افرادی هستند که در استخدام سازمان بازنشستگی تهران بوده و به صورت رسمی و قراردادی مشغول فعالیت می‌باشند. بنابراین افرادی که به صورت پیمان‌کاری یا پاره‌وقت کار می‌کنند، شامل جامعه آماری نیستند. به عبارت روشن‌تر، جامعه آماری شامل کلیه افرادی هستند که دارای ردیف شغلی می‌باشند که سطوح شغلی آنان شامل کارمندان اداری، کارشناسان، معاونین مدیران و مدیران کل است.

با توجه به آمار موجود نیروی انسانی در زمان گردآوری اطلاعات، جامعه آماری شامل 130 نفر است.

حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

برای نمونه‌گیری ابتدا جامعه آماری را به سه سطح مدیران، معاونین مدیران و کارمندان اداری تقسیم کرده سپس با استفاده از فرمول کوکران که روش متداول در تعیین حجم نمونه است به طریقه زیر استفاده کردیم:

$$n = \frac{N.p.q.Z_a^2}{N.d^2 + p.q.Z_a^2}$$

n = حجم نمونه لازم

N = حجم جامعه آماری

$p = 0/5$ = احتمال موفقیت

$q = 0/5$ = احتمال شکست

$d = 0/05$ = ضریب خطای برآورد

برای بدست آوردن بیشترین مقدار نمونه $p = q = 0/5$ در نظر گرفته شده است.

Z_a^2 = مقدار متغیر نرمال متناظر با سطح اطمینان مورد نظر برای فاصله اطمینان 95٪ که برابر 1/96 است.

نتایج برآوردها در جدول (شماره 1) آمده است:

جدول شماره 1: حجم جامعه آماری و حجم نمونه لازم در هر سطح

سطح	حجم نمونه لازم	حجم جامعه آماری
مدیران	8	11
معاونین مدیر	10	12
کارمندان	75	107
جمع	93	130

روش جمع آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد وضعیت ساختار سازمانی موجود و نیز ارتباطات آن، ابتدا از اسناد و مدارک استفاده شده تا شناختی نسبت به وضعیت موجود به دست آید. سپس از دو نوع پرسش‌نامه استفاده گردید.

پرسش‌نامه اول که مربوط به ساختار سازمانی بوده و متغیرهای مستقل تحقیق را اندازه‌گیری می‌کند، پرسش‌نامه استاندارد است که رابینز ارایه کرده است و سه بعد ساختار سازمانی یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را می‌سنجد. حاوی 24 سوال که 7 سوال اول مربوط به پیچیدگی، 7 سوال دوم مربوط به رسمیت و 10 سوال آخر مربوط به تمرکز می‌باشد. (الوانی، مهدی، 1382، 256)

پرسش‌نامه دوم به ارتباطات سازمانی مربوط می‌شود، که وضعیت موجود ارتباطات در سازمان بازنشستگی را می‌سنجد. به عبارت دیگر از این پرسش‌نامه برای سنجش متغیر وابسته یعنی ارتباطات استفاده شده است.

منبع تهیه پرسش‌نامه دوم پایان‌نامه دکتر حبیب‌اله دعایی در مقطع دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است. سوالات پرسش‌نامه‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که همه افراد نمونه مورد پژوهش می‌توانند به آن پاسخ دهند. پس از سنجش روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها با توجه به روش نمونه‌گیری تعداد 100 پرسش‌نامه میان نمونه‌ها به تفصیلی که در مبحث نمونه‌گیری مطرح گردید، توزیع شد.

سنجش روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها

پرسش‌نامه اول از رابینز بوده و در نتیجه روایی آن تایید می‌شود چرا که بارها مورد استفاده قرار گرفته است. روایی پرسش‌نامه دوم از پایان‌نامه دکتر حبیب‌اله دعایی مناسب تشخیص داده شده و چون روایی آن قبلاً مورد تایید قرار گرفته بود، نیاز به آزمون مجدد روایی احساس نشد.

سنجش پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها از پیش‌آزمون به حجم 30 استفاده شد. پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها و ورود اطلاعات ضریب الفای کرونباخ محاسبه گردید که الفای کرونباخ در این جا برابر 0/76 به دست آمد که نشان می‌دهد که پرسش‌نامه‌ها از پایایی بسیار خوب برخوردار می‌باشند.

روش آمار توصیفی داده‌ها

برای تحلیل توصیفی داده‌ها از شاخص‌های مرکزی نظیر میانگین، استفاده گردیده است. ضمن آنکه جداول فراوانی و فراوانی نسبی (درصد) شاخص‌ها نیز آورده شده است.

روش آمار استنباطی داده‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها که بررسی رابطه بین متغیرها می‌باشد از روش ضریب همبستگی اسپیرمن

استفاده شده است. زیرا زمانی که دو متغیر رتبه‌ای داریم، این آزمون مورد استفاده قرار می‌گیرد.

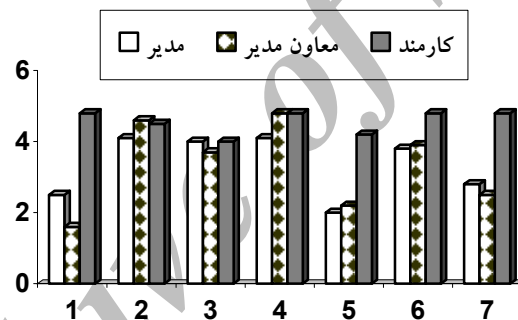
یافته‌های تحقیق

برای پرسش‌نامه اول که متغیر مستقل (ساختار) را می‌سنجد میانگین پیچیدگی (7 سوال اول)، رسمیت (7 سوال دوم) و تمرکز (10 سوال سوم) در سه سطح مدیران، معاونین مدیر و کارمندان محاسبه گردید که طبق جداول و نمودارهای ذیل است:

جدول شماره 2: میانگین پیچیدگی بین سه گروه مدیر - معاون مدیر - کارمند (سوالات 1 الی 7)

پیچیدگی	1	2	3	4	5	6	7
مدیر	2/5	4/16	4/33	4/16	2/33	3/83	2/83
معاون مدیر	1/6	4/6	3/7	4/8	2/2	3/9	2/5
کارمند	4/8	4/5	4	4/8	4/2	4/8	4/8

نمودار شماره 1: میانگین پیچیدگی بین سه گروه مدیر - معاون مدیر - کارمند (سوالات 1 الی 7)



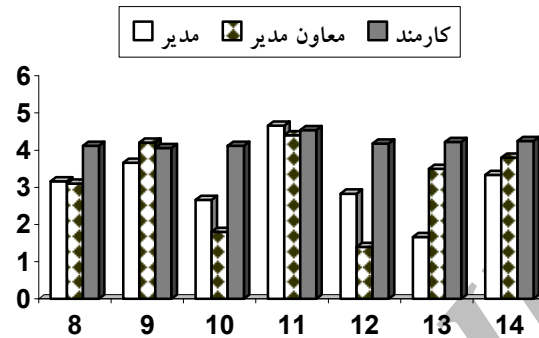
همانگونه که در جدول (شماره 2) ملاحظه می‌گردد، کارمندان نسبت به معاونین و مدیران بیشترین عقیده را نسبت به پیچیدگی دارند.

جدول شماره 3: میانگین رسمیت بین سه گروه مدیر - معاون مدیر - کارمند (سوالات 8 الی 14)

رسمیت	8	9	10	11	12	13	14
مدیر	3/16	3/66	2/66	4/66	2/83	1/66	3/33

3/8	3/5	1/4	4/4	1/8	4/2	3/1	معاون مدیر
4/25	4/22	4/18	4/54	4/12	4/06	4/12	کارمند

نمودار شماره 2: میانگین رسمیت بین سه گروه مدیر - معاون مدیر - کارمند (سوالات 8 الی 14)

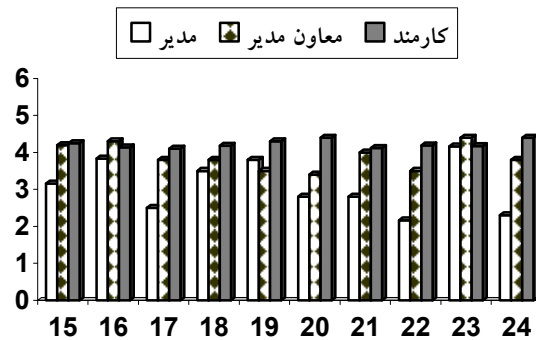


همانگونه که در جدول (شماره 3) ملاحظه می‌گردد، کارمندان نسبت به معاونین و مدیران بیشترین عقیده را نسبت به رسمیت (میزان قوانین و مقررات) دارند.

جدول شماره 4: میانگین تمرکز بین سه گروه مدیر - معاون مدیر - کارمند (سوالات 15 الی 24)

تمرکز	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
مدیر	3/16	3/83	2/5	3/5	3/8	2/8	2/8	2/16	4/16	2/3
معاون مدیر	4/2	4/3	3/8	3/8	3/5	3/4	4	3/5	4/4	3/8
کارمند	4/25	4/14	4/1	4/18	4/3	4/4	4/12	4/19	4/17	4/4

نمودار شماره 3: میانگین تمرکز بین سه گروه مدیر - معاون مدیر - کارمند (سوالات 15 الی 24)



همانگونه که در جدول (شماره 4) ملاحظه می‌گردد، کارمندان نسبت به معاونین و مدیران بیشترین عقیده را نسبت به تمرکز (عدم تفویض اختیار) دارند.

برای تعیین میزان پیچیدگی ساختاری سازمان بازنشستگی از جمع میانگین‌های 7 سوال اول پرسش‌نامه اول استفاده شد که 21 نمره از کل 35 بود، و 54 درصد پیچیدگی را نشان می‌دهد. جمع میانگین‌های هفت سوال دوم مربوط به رسمیت، 31 از 35 بدست آمد که 88 درصد رسمیت را در ساختار سازمانی نشان می‌دهد. و بالاخره برای تمرکز از 50 نمره کل جمع میانگین 10 سوال سوم 31 بدست آمد که تمرکز 62 درصد را در سازمان نشان می‌دهد.

در مورد تعیین میزان ارتباطات هم به این گونه عمل شد که ابتدا ارزش عددی هر گزینه که گزینه خیلی زیاد ارزش عددی 5 را نشان می‌دهد و بالاترین حد هر گزینه بود در 23 سوال پرسش‌نامه دوم ضرب شد و مشخص شد که حداکثر نمره‌ای که می‌توان گرفت، 115 است. سپس 115 به 5 تقسیم شد (مطابق گزینه‌ها) و برای هر گزینه، نمره 23 تعلق گرفت. در نهایت میانگین نمره ارتباطات 68 درآمد که حدود 59 درصد ارتباطات را نشان می‌دهد. پس ارتباطات در حد متوسطی در سازمان بازنشستگی قرار دارد.

پرسش‌نامه دوم متغیر وابسته (ارتباطات) را می‌سنجید. 12 سوال اول ارتباطات افقی میان افراد و ارتباطات عمودی با مدیر مستقیم خود را مورد پرسش قرار می‌داد. که 65٪ ارتباطات را اثربخش دانستند در واقع ارتباطات افقی از 100، نمره 65 گرفت.

نتیجه: افراد در سازمان با همکاران در رده‌های شغلی هم‌سطح خود و با مدیران مستقیم خودشان، دارای ارتباط خوبی هستند و به راحتی می‌توانند با آنها و با یکدیگر ارتباط برقرار سازند. سوال‌های 13 تا 23 پرسش‌نامه دوم مربوط به متغیر وابسته (ارتباطات) در سلسله مراتب عمودی با مدیریت عالی سازمان (یعنی ارتباطات از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح) است.

که پاسخ‌دهندگان اعتقاد به 45٪ ارتباطات اثربخش عمودی داشتند.

نتیجه: ارتباطات سازمانی در سلسله مراتب سازمانی در حد پایینی قرار دارد. افراد و کارکنان برای برقراری ارتباط و وصل شدن به مدیریت عالی سازمان و رساندن و گرفتن اطلاعات از آن دچار مشکلاتی می‌باشند. و نیز نشان می‌دهد که مدیریت عالی سازمان ارتباط نزدیکی با کارکنان خود در رده‌های پایینی سازمان ندارد. این ارتباطات از جنبه‌هایی نظیر رسیدگی به مشکلات کاری افراد، اهمیت دادن به مسایل آنها، دخیل کردن افراد در تصمیم‌گیری، دادن اطلاعات مربوط به سازمان و ... حایز اهمیت است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

جدول شماره 5: نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	ضریب همبستگی اسپیرمن	توضیحات
اول	0/586	وجود رابطه معنادار بین پیچیدگی ساختار سازمانی و غیراثربخشی ارتباطات در سطح کارمندان
دوم	0/658	وجود رابطه معنادار بین رسمیت ساختار سازمانی و غیراثربخشی ارتباطات در سطح کارمندان
سوم	0/789	وجود رابطه معنادار بین تمرکز ساختار سازمانی و غیراثربخشی ارتباطات در سطح کارمندان

1- همان‌طور که در جدول (شماره 5) مشاهده می‌شود فرضیه اول که بیان می‌داشت، بین پیچیدگی ساختار سازمانی موجود و غیر اثربخشی ارتباطات در سطح کارمندان رابطه معنادار وجود دارد، مورد تایید قرار گرفت. و نشان داد که مولفه‌های پیچیدگی ساختار، یعنی پیچیدگی افقی و عمودی در روند ارتباطات تاثیر دارد و موجب غیراثربخشی ارتباطات می‌شود. هر چند پیچیدگی در حد متوسط به بالا قرار دارد، ولی جریان ارتباطات به کندی صورت می‌گیرد. به ویژه در سلسله مراتب عمودی ساختار سازمان، به دلیل عدم وجود یک سیستم ارتباطی مناسب، ارتباط از پایین به بالا غیر اثربخش است. آنچه از تحلیل پرسش‌نامه‌ها بدست آمد، نشان داد که جریان ارتباطات از بالا به پایین هم غیر اثربخش صورت می‌گیرد و زمان زیادی

- صرف انتقال اطلاعات و تصمیمات مدیریت عالی به پایین‌ترین سطح می‌شود.
- 2- فرضیه دوم بیان می‌داشت، بین رسمیت ساختار سازمانی و غیراثربخشی ارتباطات در سطح کارمندان رابطه معنادار وجود دارد که این فرضیه نیز مورد تایید قرار گرفت. رسمیت ساختار سازمانی شامل مجموعه قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، شرح شغل‌ها و رویه و روش‌ها است که این موارد به ویژه مبهم بودن آنها موجب غیر اثربخشی ارتباطات شده است. دستورالعمل‌های زیاد و مکاتبات و مشخص نبودن جهت جریان گردش امور باعث گردیده تا افراد در ارتباطات خود دچار مشکل شوند. تاکید بیش از اندازه بر قوانین و مقررات و عدم آشنایی کامل با آنها از سوی افرادی که متولی اجرای آنها هستند، ارتباطات را دچار وقفه کرده و حتی باعث یاس کارکنان شده است. در مورد شرح شغل‌ها هم وضع بدین گونه است. افراد آشنایی کامل با وظایف و آنچه از آنها خواسته شده است، ندارند و این رسمیت را بالا برده و باعث گردیده است ارتباطات غیراثربخش شود.
- 3- فرضیه سوم که بیان می‌داشت بین تمرکز ساختار سازمانی موجود و غیر اثربخشی ارتباطات در سطح کارمندان رابطه معنادار وجود دارد، نیز مورد تایید قرار گرفت. تمرکز ساختار موجب غیراثربخشی ارتباطات می‌شود. به این صورت که تمرکز تصمیم‌گیری در راس سازمان قرار دارد و افرادی که در پایین‌ترین سطح ساختار قرار دارند در تصمیم‌گیری‌هایی که مربوط به مسایل کاری و خود آنها می‌شود، مشارکت فعالی ندارند. تفویض اختیار و دادن حق تصمیم‌گیری به افراد تا حدی که بتوانند مسایل و مشکلات مربوط به حیطه وظایف خود را، حل نمایند صورت نگرفته است.
- 4- ارتباطات افقی در سازمان آن‌گونه که افراد عنوان کرده‌اند در حد مطلوبی قرار دارد و بیشتر افراد به دلیل نزدیکی و تماس مستقیم خود با سایر افراد هم‌سطح و مدیر مربوطه، به راحتی می‌توانند با آنها ارتباط برقرار کنند و مشکلات و مسایل کاری خود را مطرح نمایند. اما آنچه مهم است، ارتباطات با مدیریت عالی سازمان و سطوح بالاتر و در واقع ارتباطات عمودی می‌باشد، که ضعیف نشان داده شد.
- 5- غیراثربخشی جریان ارتباطات به دلیل رسمیت بالای ساختار سازمانی که باید یک‌سری مراحل طی گردد و مسیرهای متعددی را پشت سر گذارد، باعث گردید ارتباطات عمودی تضعیف گردد.
- 6- آنچه از ارتباطات سازمانی غیراثربخش به نظر رسید، ارتباطات عمودی می‌باشد که رسمیت بالا و حتی تمرکز در تصمیم‌گیری بر این غیراثربخشی دامن زده است.

پیشنادهای تحقیق

- 1- مشارکت کارکنان در تصمیمات مربوط به حیطه کاری؛ که در جهت عدم تمرکز می باشد.
- 2- کم کردن دوباره کاری ها در جریان مکاتبات اداری بین سطوح سازمان؛ که در جهت کم کردن رسمیت می باشد.
- 3- دادن اختیارات و مسئولیت های متناسب با آن به افراد؛ که در جهت عدم تمرکز می باشد.
- 4- ایجاد حس اعتماد بین مدیریت عالی و کارکنان؛ که در جهت کم کردن رسمیت می باشد.
- 5- تسهیل در ارتباطات عمودی به ویژه با مدیریت عالی؛ که در جهت کم نمودن پیچیدگی می باشد.

Archive of SID

فهرست منابع

1. اچ.هال، ریچارد. اچ.هال، سازمان، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (1375) موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
2. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (1382) آمار و کاربرد آن در مدیریت.
3. الوانی، مهدی، دانائی‌فرد، حسن، آذر، عادل، روش تحقیق در مدیریت.
4. پرهیزکار، کمال (1372) تئوریهای مدیریت، چاپ چهارم، انتشارات آگاه.
5. دسلر، گری (1373) مبانی مدیریت، داود مدنی، چاپ نهم، انتشارات پیشرو.
6. دفت، ال‌ریچارد، تئوری سازمانی و طراحی ساختار، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم چاپ اول، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
7. دفت، ال‌ریچارد (1377) تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
8. رایبیز، استیفن (1376) تئوری سازمان، سیدمهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، چاپ اول، انتشارات صفا.
9. فرهنگی، علی‌اکبر (1378) ارتباطات سازمانی، جلد اول، چاپ سوم، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
10. B.J Hodge and William P., 1999, Anthony and Lawrence Gales, Organizational A strategic theory approach. Fifth edition. Prentice. Hall .Inc.
11. Ellen. F., 1999, Harshman Communicating With employees: Building on an ethical foundation, Journal Of Business. Volume 19 Mar.
12. Jerald Greenberj and Robert A. Baron, 1997, Behavior In Organizational, Sixth edition Prentice. Hall, Inc.
13. Jhon R. Gordon, Sohermerhorn Jr. and James G., 1998, Hunt and Richard N.Osborn, Basic Organizational Behavior. Second. edition. Jhon Willy and Sons. Inc.
14. Judith R. Gordon, 1996, Organizational Behavior, Adignoatic Approach, Fifth edition. Prentice. Hall. Inc.
15. Kevin Gallagher, Edrose and Bobmeelelland and Jhon Reynold and Steve Tombs, 1997, People in an active learning approach and John, first Published, Black Well publishers LTD
16. Laurie J Mullins, 1996, Management and Organizational Behavior. Forth edition pitman publishing.