

بررسی نقش ارتباطات کلامی در ایجاد انگیزه بعنوان عاملی تاثیرگذار بر مدل تعالی سازمانی EFQM :

مطالعه موردی شرکت شاسی ساز ایران (گروه بهمن)

دکتر علی اکبر فرهنگی، استاد و مدیر گروه مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
عطیه رحیمی، کارشناس ارشد علوم ارتباطات واحد علوم تحقیقات تهران (نویسنده و عهده‌دار مکاتبات)
Atiyeh.rahimi@gmail.com

چکیده

امروزه ارتباطات یکی از مهمترین مباحث مطرح شده در جامعه متمدن بشمار می‌آید، زیرا از یک سو انسان را به عنوان یک موجود اجتماعی به توسعه و تعالی می‌رساند و از سوی دیگر باعث بقاء و تداوم حیات سازمان به عنوان یک پدیده اجتماعی می‌گردد، چنانچه باید گفت، حیات هر سازمانی مرهون ارتباطات اثربخشی است که خود در ایجاد آن دخالت دارد و هیچ سازمانی بدون توسعه شبکه‌های ارتباطی مناسب نمی‌تواند در دستیابی به اهداف خود توفیق یابد. در این تحقیق تمرکز ما بر، تاثیر ارتباطات کلامی موجود در سازمان و نقش آن بر، تعالی سازمانها (مدل تعالی سازمانی EFQM) می‌باشد. در واقع اهمیت ارتباطات در سازمان از این بابت است که با ایجاد ارتباط مناسب، نیروی انسانی از خواسته‌های مدیریت آگاه می‌شود و با قرار گرفتن در تعامل می‌تواند خواسته‌های خود را نیز به اطلاع مدیران برسانند. در این مقاله بر آنیم که با توجه به تقسیم بندی ارتباطات درون سازمان، برحسب کانالهای ارتباطی، نقش و اهمیت ارتباطات کلامی را بر مولفه ایجاد انگیزه در کارکنان به عنوان یکی از مولفه‌های تاثیرگذار بر، تعالی سازمانی را، مورد بررسی قرار دهیم. در نتایج جانبی نیز دریافتیم که ارتباطات کلامی در بین مدیران و کارکنان، به رغم بی اهمیت انگاشته شدن از سوی مدیران، تاثیر بسزائی بر تعالی سازمانی داشته به نوعی که ۲۰.۶ درصد کل امتیاز مباحث تعالی سازمانی EFQM، مربوط به ارتباطات کلامی موجود در سازمان می‌باشد.

واژگان کلیدی: ارتباطات سازمانی، ارتباطات کلامی، مدل تعالی سازمان EFQM، ایجاد انگیزه و کانالهای ارتباطی.

مقدمه

امروزه، وسعت، عدم تمرکز و تخصصی بودن وظایف در سازمانهای اهمیت ارتباطات سازمانی را بیش از پیش نمایان ساخته است. در واقع این مهم برکسی پوشیده نیست که، ارتباطات موجب نظام مندی سازمان می‌شود زیرا نیروی انسانی هر سازمان، پویایی خود را با کسب اطلاعات به روز سازمانی و شغلی و... حفظ میکند، بنابراین عدم توجه به این مهم، رخوت و سستی سازمانی را موجب خواهد شد، حال باید دانست که با توجه به اهمیت و جایگاه ارتباطات در سازمان، برقراری یک ارتباط مناسب و مطلوب بین مدیران ارشد و سایر رده‌های سازمانی چگونه باید باشد، تا به سازمان در مسیر تعالی سازمانی کمک کرده و نقش موثری را در موفقیت و ارتقاء سازمان ایفا کند. امروزه ارتباطات را به عنوان وظیفه‌ای در کنار سایر وظایف و کارکردها در مدیریت تلقی نمی‌کنند بلکه ارتباطات را گلوگاهی می‌دانند که همه وظایف مدیریت از طریق آن انجام می‌شود.

در این مقاله برآنیم که به نقش مهم ارتباطات کلامی در بین سطوح شغلی مختلف در سازمان اشاره کرده و تاثیرات انرا بر ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان، به عنوان یکی از عوامل موثر در مدل تعالی سازمانی EFQM مورد بررسی قرار دهیم. این تحقیق به صورت مطالعه موردی بر روی شرکت شاسی ساز از زیرمجموعه‌های گروه بهمن انجام شده است که با استفاده از سه پرسشنامه و در طول مدت ده ماه و با حجم نمونه کلیه کارکنان (۲۸۳ نفر) در دو پرسشنامه اول و تقلیل جامعه آماری با توجه با نمونه گیری طبقه‌ای به ۷۴ نفر صورت گرفته شد.

انچه بدیهی است، انست که رفتار انسان پیامد پیچیده‌ای از مقاصد ما، ادراک ما از شرایط انی، و فرضها و باورهای ما درباره محیط و مردمی که در ان قرار دارند می‌باشد. آنچه که واقعا چه چیزی به افراد انگیزه می‌دهد و انها را وا می‌دارد که به نوعی خاص رفتار نمایند، سوالی است که پاسخ روشنی برای ان یافت نشده و همین موضوع بحث پیرامون انگیزه‌های افراد در رفتار کاریشان را زنده و جذاب ساخته است. در مورد تاثیر ارتباطات کلامی در ایجاد انگیزه باید یادآور شویم که؛ ارتباطات کلامی گسترده ترین نوع ارتباطات سازمانی محسوب می‌شود که در مورد اهمیت ارتباطات گفتاری یا کلامی می‌توان چنین گفت، که مردم اغلب با گفتار با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و در سازمان ۶۴ درصد اوقات، مهارت ارتباط گفتاری کاربرد دارد. شکل‌های مرسوم ارتباطات گفتاری شامل سخنرانی، بحث‌های فردی و گروهی و بحث‌های غیر رسمی و شایعه است. امتیاز این نوع ارتباط نسبت به نوعهای دیگر ارتباط در سازمان، انتقال سریع و بازخورد سریع است، پیام کلامی می‌تواند ارسال گردد و پاسخ آن در کمترین زمان دریافت شود، اگر گیرنده از ماهیت پیام اطمینان ندارد، بازخورد سریع به فرستنده اجازه می‌دهد که مورد مشکوک را کشف و آنرا رفع کند. نقطه ضعف عمده ارتباطات گفتاری وقتی آشکار می‌شود که پیام باید از میان تعدادی از افراد بگذرد و هر قدر از میان افراد بیشتری بگذرد، امکان تحریف بیشتری دارد (استفن پی و، ۱۳۷۹، ۳۶۸). البته این موضوع را نباید نادیده گرفت که، توجه به روابط انسانی در مدیریت، به بررسی‌های هائورن و مطالعات التون مایو در سال ۱۹۲۳ بر میگردد، مایو و همکارانش در این بررسیها به نقش عامل انسانی به صورتی علمی پرداختند، و بدین ترتیب سنتی پر ارزش در این زمینه پایه ریزی شد. و منجر به نظریه مشهور "اثر هائورن" که متضمن انست که، بهره وری نتیجه مستقیم توجه مدیریت به کارکنان است، تدوین شد. (دولان و...، ۱۳۷۷، ۲۴).

در این تحقیقات، مایو و همکارانش دریافتند که در صورتیکه مدیریت بخواهد بر کارکنان تاثیر مثبت بگذارد، باید تشخیص دهد که کار انجام یافته توسط کارکنان، هم الزامات و اهداف تولید را، تامین می‌کند و هم ارضاء کننده نیازهای روانی و اجتماعی افراد باشد. همچنین این گروه تحقیقاتی، دریافتند که در تعیین عوامل موثر در بازدهی و تولید، عوامل منطقی نسبت به عوامل احساسی و هیجانی از اهمیت کمتری برخوردار است، ثانيا در میان کلیه عوامل موثر در رفتار کارکنان، مهمترین و قدرتمندترین آنها عواملی است که از مشارکت کارکنان در گروههای اجتماعی ناشی می‌شود. مطالعات و بررسیهای بیست ساله مایو و همکارانش، در زمان خود از جامع ترین مطالعاتی بود که در زمینه

سنجش طرزتلقی و واکنش کارکنان در گروه‌های کاری بعمل آمد و همچنین این تحقیقات نشان داد که انگیزه‌ها، نیازها و هدف‌های کارکنان را می‌بایست مدنظر داشت (مشبکی، روحانی، ۱۳۸۷، ۴۴) مسئله پژوهش: همانطور که می‌دانید، مدیران بیشتر وقت خود را در فرایند ارتباطات می‌گذرانند، حتی هنگام مطالعه و نوشتن گزارش نیز، کار آنان بر کوشش افراد دیگری است که در پی ارتباط با ایشان بوده و یا، کسانی که مدیر می‌خواهد با آنان ارتباط برقرار کند، استوار است. تصمیم‌گیری به جا و درست با ارتباط‌های مناسب پیوند دارد و چنانکه در فرایند ارتباط کاستیهائی وجود داشته باشد، بر همه بخش‌های دیگر اثر می‌گذارد. از آن روست که ارتباطات سازمانی را باید به دو دسته کلی تقسیم نمود: ارتباط میان سازمان و محیط خارجی آن و ارتباطات درون سازمان، که در این مباحث گروه دوم یعنی ارتباطات درون سازمان مورد نظر ماست. البته ارتباطات درون سازمان را نیز می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

ارتباطات درون سازمان که بر حسب جهت آن در سازمان یا با توجه به مسیر ارسال اطلاعات و برقراری ارتباط در بین سطوح شغلی یا رده‌های سازمانی صورت می‌گیرد که به؛ ارتباطات عمودی افقی و مورب تقسیم می‌شود. ارتباطات درون سازمان که بر حسب وجود بازخورد در آن که به؛ ارتباطات یکسویه و ارتباطات دوسویه تقسیم می‌شود. ارتباطات درون سازمان بر حسب تمرکز و یا عدم تمرکز پیام و در قالب ارتباطات رسمی یا غیررسمی در سازمان مطرح می‌گردند.

۴- ارتباطات درون سازمان که با توجه به نماد مورد استفاده یا کانال‌های ارتباطی انجام می‌گیرند و در سه نوع: شفاهی (کلامی و غیر کلامی)، کتبی و الکترونیکی در سازمان دیده می‌شود که، در واقع این تقسیم بندی هسته اصلی و مورد نظر، این تحقیق می‌باشد. در این تقسیم بندی ارتباطات شفاهی در سازمان شامل؛ برگزاری همایشها (سمینارها، کنفرانسها و مجامع)، جلسات پرسش و پاسخ، ملاقاتها و بازدیدها و کمیته‌ها و کمیسیون‌ها می‌باشد و ارتباطات غیر کلامی نیز شامل؛ زبان علائم، کنشها و اشیاء است. همچنین ارتباطات کتبی نیز شامل؛ آیین نامه‌ها و دستورالعملها، نظام پیشنهادات، تریکات، مکاتبات اداری، نشریات و کتاب ها، اطلاعیه‌ها و صندوق ارتباط با مدیران می‌باشد. در انتها نیز ارتباطات الکترونیکی در سازمان شامل؛ Email و Sms، Teleconference، گروه مشترک کاری، تلفن و فکس و اینترنت می‌باشد.

البته گلدهی بر و همکارانش در کتاب تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی در تحقیقاتشان، عوامل تاثیرگذار بر ارتباطات سازمانی را به شرح زیر برشمردند؛

۱. گروه بندی شغلی، عاملی کاملا مرتبط با رفتار ارتباطی سازمان نیست.
۲. جنسیت تا حدودی بر رفتار سازمانی مرتبط است.
۳. شیفت کاری رابطه چندانی با رفتار ارتباطی ندارد.
۴. مدت زمان همکاری فرد با سازمان بر رفتار ارتباطی فرد اثر چشمگیری دارد.
۵. طول زمان تصدی شغل با رفتار ارتباطی شخص همبستگی قوی دارد.
۶. موقعیت سرپرستی نیز نسبتا بر رفتار ارتباطی تاثیر دارد.
۷. میزان تحصیلات نیز با رفتار ارتباطی بستگی دارد.
۸. سن با رفتار ارتباطی همبستگی قوی دارد.
۹. آموزش ارتباطات، بستگی تام و تمام با رفتار ارتباطی دارد.
۱۰. تعداد افرادی که با شخص ارتباط برقرار می‌کنند با رفتار ارتباطی همبستگی نسبی دارد.

با توجه به این عوامل تاثیرگذار بر ارتباطات درون سازمان، ما در این تحقیق برآنیم که مولفه؛ ایجاد انگیزه را با شاخصهای؛ رشد خلاقیت‌های فردی در محیط کار، میزان گذشت از خطاهای زیر دستان توسط مدیران ارشدشان، ملاقاتهای بدون برنامه یا از قبل مشخص شده مدیران و همچنین شاخص تشویق به برقراری ارتباط در بین کارکنان، را

که در تعالی سازمان موثر است، مورد بررسی قرار دهیم. ابتدا به مباحث ایجاد انگیزه در سازمان و نقش آن بر پیشرفت و تعالی سازمان پرداخته و سپس به تحلیل نتایج حاصله از این تحقیق خواهیم پرداخت.

انگیزش و نقش آن در تعالی سازمانی

در مورد تاریخچه انگیزش می‌توان گفت، در طول تاریخ، هدف به کارگیری نیروی انسانی در سازمانها تغییر کرده است. در سال ۱۹۳۰، سازمانها سعی داشتند کارهای دسته جمعی را برای برانگیختن پرسنل حقوق بگیر به طور انفرادی و دسته جمعی میسر سازند. در سالهای بین ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰، سازمانها سعی کردند با حل مسائل نیروی انسانی در رابطه با کار از طریق حقوق و ایجاد رفاه اجتماعی، آنها را در راستای وظایف سازمانی برانگیزند. از سال ۱۹۸۰ به بعد، سازمانها سعی کرده اند از طریق ایجاد انگیزش در نیروی انسانی آنها را به مشارکت مفید در طرحهای دسته جمعی که به وسیله سازمان رو به گسترش است، وا دارند. (سگریان، ۲۶، ۱۳۸۳-۳۱)

در واقع انگیزش را می‌توان، نیرویی تعریف کرد که باعث می‌شود مردم به شیوه خاص رفتار کنند. نگرشی جامع‌تر، انگیزش را انرژی بخش، هدایت کننده و حفظ کننده رفتار انسانی تعریف می‌کند. این تعریف بر سه جنبه متمایز انگیزش تکیه دارد. اول اینکه انگیزش معرف نیروی انرژی‌زایی است که مردم را به روش خاص رفتار سوق می‌دهد. دوم، این سائق در جهت چیزی هدایت می‌شود. سوم، انگیزش در نگرشی سیستمی بهتر شناخته می‌شود. بدین معنی که برای آگاهی از انگیزش انسان، ضروری است تا نیروهای باطنی افراد و محیط‌هایی که فراهم کننده باز یافت و تقویت و هدایت آنهاست، مورد بررسی قرار گیرد و در واقع یکی از اساسی‌ترین مسئولیت‌های هر مدیری، این است که دیگران را جهت انجام وظایف استخدامی سازمانی در سطح بالایی برانگیزاند. مدیر باید راه‌های مهمی برای به دست آوردن زیردستانی که به موقع و منظم سرکارشان حاضر شوند، سخت کارکنند و همکاری و سهم مثبتی جهت دستیابی اثربخش و کارآمد اهداف سازمانی ایفا کند.

وروم ۲ پیشنهاد می‌کند که عملکرد به همان نسبت که به میزان توانایی کارکنان و شرایط محیطی وابسته است، به انگیزش آنها هم وابسته است. بنابراین، عملکرد را می‌توان به وسیله رابطه زیر تعریف کرد:

$$P=f(M, A, \text{ and } E)$$

در این رابطه، محیط: E و توانایی: A، انگیزش: M، عملکرد: p می‌باشد. کارمندی که سطح بالایی از استانداردهای کاری را کسب می‌کند باید سطح بالایی از تمایل و توانایی انجام کار، مهارت‌ها و مواد و لوازم مورد نیاز کار را دارا باشد، که در فرایند انجام کار به او کمک کند. اطمینان داشتن از این که هر سه عنصر ضروری (فاکتورهای انگیزش، توانایی، محیط) به طور مناسب و مقتضی در دسترس کارمندان می‌باشد، از وظایف اساسی هر مدیر می‌باشد. زیرا نبود هر یک از عناصر به عملکرد لطمه می‌زند.

در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که، تمایل بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پاداش‌های درونی یا بیرونی هستند. در صورتی که پیرو دارای اشکال انگیزش باشد اولین قدم آن است که استفاده از پاداش‌ها و تنبیهات، بررسی شوند. (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۴۲۱) پیرو باید به وضوح بفهمد که عملکرد در مورد این تکلیف به پرداخت پولی، ارتقاء بازشناسی و امنیت شغلی ارتباط پیدا می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران گاه امید دارند پیروان به رفتاری دست‌زندانند که پاداشی را طلب کنند. مردم طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش در بر دارند، دنبال کنند از آنها که ندارند روی بگردانند. پاداش‌ها می‌توانند ملموس و یا غیر ملموس باشند؛ بازخور در مورد عملکرد، مانند بازشناسی و یا دلجویی از افراد، را می‌توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزش به شمار آورد. دادن پاداش به کارکنان در صورتی که بر پایه و اساس منطقی استوار باشد، نه تنها باعث افزایش کار و تلاش می‌شود، بلکه به بروز انگیزش و بوجود آمدن حالات رفتاری ویژه‌ای در کارکنان نیز منجر می‌گردد. سیستم پاداش امروزه

مورد توجه بسیار مدیران است و بصورت مکرر یا موردی یا اقتضایی و بعنوان محرک بکار گرفته می‌شود. سیستم پاداش شامل طرح‌های شرکت در سود، انعطاف‌پذیری سود، پرداخت براساس مهارت و ذخیرهٔ مرخصی می‌باشد. ولی در کل، ایجاد انگیزه در نیروهای انسانی را می‌توان با شناخت و پاسخگویی به نیازهای آنها میسر ساخت با توجه به این موضوع که، شناخت انگیزه‌های انسانی دشوار است چراکه انسانها با توجه به تفاوت‌های فردی، انگیزه‌های خود را به راحتی بروز نمی‌دهند و از طرفی در سازمانها با توجه به موقعیت هریک از اعضاء، تشابهی بین انگیزه‌های آنها وجود ندارد. اتزیونی برای اعضای سازمان، سه نوع درگیر شدن را متمایز می‌سازد:

بیگانه شده، که در آن فرد از لحاظ روانی درگیر نشده است و به اجبار به عنوان یک عضو باقی مانده است.

محاسبه گر، که در آن فرد در انجام کار به میزان مزد پرداخت شده درگیر است.

اخلاقی، که در آن فرد ذاتا ماموریت سازمان و شغل خود را ارج می‌نهد و شخصا درگیر با سازمان بوده و خود را با آن یکی می‌بیند. (شاین، ۵۸، ۱۳۸۶)

این موضوع که جو حاکم بر هر سازمانی را کدام یک از نوع درگیر شدن، غالب است قابل تامل و بحث است و در کل باید مهم بودن مسائل مربوط به ایجاد انگیزه در سازمانها را اینچنین بیان نمود که؛

ایجاد انگیزه در افراد، برای ارائه بهترین نمود خود برای سازمان، اساس مدیریت است و با توجه به نیروهای انسانی شاغل در سازمان، مفهوم انگیزش بین افراد متفاوت است، به طور مثال کارمندی برای امرار معاش، دیگری برای موقعیت اجتماعی و امرار معاش و سومی به جهت استیصال و اشتغال وارد سازمان می‌شود. با مقایسه سه نوع انگیزش نیروی انسانی در یک سازمان، ملاحظه می‌شود که انگیزش به یک حالت روانی تاثیراتی که در رفتار فرد ساطع می‌شود مربوط است. می‌توان گفت که انگیزش، نیروئی است که انسان را برای ارضاء نیازها، برآورده شدن خواسته‌ها و ایجاد گرایشهایی که تعیین کننده یک رفتار نو هستند، سوق می‌دهد و در نتیجه، یک حالت تعادل در انسان بوجود می‌آورد. انسانهای برانگیخته شده بر اساس تعریف دارای سه حالت هستند؛

در تحرکند، یعنی هدف دارند، توسعه طلبند، ارزشیابی از وضع می‌کنند و در نتیجه، در تمام شئون زندگی ترقی می‌کنند و رضامندند، یعنی روز خود را با شادی و کار خود را با شغف شروع می‌کنند.

قابل توجه است که بدانیم، ده ویژگی مورد توقع کارکنان از مدیران خود، به خوبی با سطح نیازهای مازلو مطابقت دارد و در واقع می‌توان این ده خواسته را اینچنین عنوان نمود که، نیاز اساسی بشر بقا است، و هسته مرکزی رضایت کارکنان این است که:

۱. در خدمت یک مدیر کارآمد باشند.

۲. خودشان اندیشه کنند.

سطح بعدی نیازمندی به امنیت است که، در این سطح کارکنان لازم است که:

۳. نتیجه کار خود را ببینند.

۴. درگیر کار خوشایندی باشند.

سطح سوم رضامندی، احساس وابستگی است. در جهت نیل به این احساس کارکنان می‌خواهند که:

۵. نظراتشان بدرستی شنیده شود.

۶. مطلع شوند.

سطح چهارم، وجهه است، در این سطح کارکنان احتاج دارند که:

۷. مورد احترام قرار گیرند.

۸. آنها را درک کنند.

و در آخرین سطح احتیاج به خرسندی است، که در این سطح کارکنان مایلند که:

۹. به چالش فراخوانده شوند.

۱۰. مهارت‌هایشان را بهبود بخشند. (دل، ۱۹، ۱۳۸۰)

درواقع، وقتی اعتماد بین مدیر و کارمند قوی است، این رابطه پیشرفت می‌کند و کارمند شما در قبال آنچه از او می‌خواهید بهترین پاسخ و بهترین نتیجه را به شما خواهد داد.

روش تحقیق

روش این تحقیق از نظر زمانی پیمایشی و از نظر هدف به جهت مبانی نظری، توصیفی و به جهت بررسی اثرات ارتباطات کلامی موجود در سازمان بر عوامل مدل تعالی سازمانی EFQM، همبستگی می‌باشد. این نوع تحقیق از لحاظ ماهیت نیز به دلایل قابل اجرا بودن در عمل، کاربردی است جامعه‌ی مورد مطالعه شامل کلیه کارکنان، شرکت شاسی سازه‌ایان در سال ۱۳۸۹ می‌باشد.

حجم نمونه در دو پرسشنامه اول و دوم کلیه کارکنان تعیین شد که ۲۸۳ نفر بودند، و در پرسشنامه سوم با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ۷۴ نفر، تعیین شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه عمده: پرسشنامه اول: میزان سنجش رضایت کارکنان از ارتباطات درون سازمان است که دارای ۲۵ سؤال ۵ گزینه‌ای و در ۸ مؤلفه: ارتباطات عمودی رو به بالا و رو به پایین، ارتباطات افقی، بازخورد شخصی، کیفیت جلسات گروهی، ارتباطات بین واحدی، دیدگاه و افق سازمانی، انسجام سازمانی و جوارتباطی مورد بررسی قرار گرفت و پرسشنامه دوم جهت سنجش استفاده درست از ابزارهای ارتباطی موجود در سازمان با ۱۵ سؤال ۵ گزینه‌ای و در ۱۵ مؤلفه: آیین نامه‌ها و دستورالعملها، نظام پیشنهادات، تبریکات و هدایا، مکاتبات، نشریات و کتابها، اطلاعیه‌ها، گردهمایی‌ها، جلسات پرسش و پاسخ، گروههای تخصصی، ملاقاتها و بازدیدها، کمیته‌ها و کمیسیونها، اجتماعی سازی پرسنل جدید الاستخدام، اینترنت، تلفن و شبکه‌های داخلی تنظیم گردید و پرسشنامه سوم ارتباطات کلامی را در مدل تعالی سازمان EFQM مورد بررسی قرار داد که دارای ۲۵ سؤال ۵ گزینه‌ای در ۷ مؤلفه: ایجاد انگیزه، در دسترس بودن مدیران، قدردانی به موقع، مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان، ارزیابی منظم، درک درست مدیران از نیازها و توقعات و آشنائی کارکنان از اهداف سازمانی مربوط به وظیفه خود بوده است. بر مبنای روش آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌ی ارتباطات کلامی در مدل تعالی سازمان EFQM، ۰.۸۶ درصد به دست آمد که نشان از روایی و اعتبار بالای آن دارد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در گروه آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین نمودار و...) در حوزه‌ی آمار استنباطی (انجام ضریب همبستگی با استفاده از آزمون اسپیرمن، کندال سی و گاما) استفاده شد و مراحل آن عبارتند از:

شناسایی کانالهای ارتباطی و ابزارهای ارتباطی موجود در سازمان مورد نظر.
سنجش میزان رضایتمندی از ارتباطات درون سازمان.
سنجش میزان استفاده صحیح از ابزارهای ارتباطی.
یافتن شاخصهای ارتباطی در سوالات استاندارد خود ارزیابی تعالی سازمانی مربوط به، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

بررسی نوع ارتباطات و شبکه‌های ارتباطی موجود در سازمان با شاخصهای مشخص شده مدل تعالی سازمانی.

تحلیل چگونگی ارتباطات در سازمان در جهت بهبود شاخصهای تعالی سازمانی.

جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق، شامل کلیه کارکنان شرکت شاسی سازه‌ایان می‌باشد که براساس آمار ارئه شده شرکت شامل ۲۸۳ نفر می‌باشد. جدول زیر نمایانگر سطوح شغلی در این سازمان می‌باشد که قابل ذکر است که سطوح پیمانکاران از زیر مجموعه گروه کارگران می‌باشد.

جدول آمار توزیع نیروی انسانی به تفکیک سطوح شغلی

سطوح شغلی	مدیر	رئیس	سرپرست	کارشناس مسئول	کارشناس	کاردان	کارمند	کارگر	پیمانکاران (کارگر)	مجموع
تعداد نفر	۶	۱۳	۱۰	۴	۱۸	۱۳	۱۸	۷۶	۱۲۵	۲۸۳

شاخص‌های، رشد خلاقیت‌های فردی، میزان گذشت از خطاهای زیر دستان، ملاقاتهای بدون برنامه یا از قبل مشخص شده مدیران و تشویق به برقراری ارتباط در بین کارکنان، در بعد ایجاد انگیزه در کارکنان مورد بررسی قرار گرفته شد و با توجه به آزمونهای انجام شده، مشخص شد که، بین ایجاد انگیزه در کارکنان و ارتباطات بین سطوح شغلی یا کانالهای ارتباطی در سازمان، رابطه همبستگی وجود ندارد، و کلیه کارکنان بدون در نظر گرفتن سطوح شغلی، نشان از ارتباطات عمودی رو به بالا و رو به پایین خوبی برخوردار هستند البته این موضوع را که کلیه کارکنان سازمان بدون در نظر گرفتن سطوح آنان، معتقد هستند که سازمان امکاناتی جهت پرورش خلاقیت آنان نداشته است را نباید نادیده انگاشت. به نوعی که بیشترین پاسخگویان گزینه‌های کم و خیلی کم و متوسط را انتخاب نموده اند که نشان دهنده ضعف سازمان در فراهم کردن امکان خلاقیت و پویایی برای کارکنان خود بوده است که در حدود ۸۴.۳ درصد از کل پاسخگویان شاغل در سازمان به آن

معتقدند، همچنین ۱۸.۹ درصد از پاسخگویان معتقدند که مدیران نسبت به خطاهای کاریشان گذشت دارند در صورتیکه ۳۳.۸ درصد از پاسخگویان به آن اعتقاد ندارند.

در مورد پنداشت پاسخگویان نسبت به تاثیر ملاقاتهای ناگهانی و بدون برنامه مدیران بیشترین پاسخگویان گزینه‌های متوسط، زیاد و خیلی زیاد را انتخاب نموده اند. که می‌توان نتیجه گرفت که ملاقاتهای بدون برنامه و ناگهانی مدیران از کارکنان، نشان دهنده اهمیت به کارکنان تلقی شده و بر بهبود روند کاری بهتر آنان موثر است. در صورتیکه پنداشت پاسخگویان نسبت به تاثیر ملاقاتهای با برنامه مدیران، حاکی از آنست که، کارکنان ملاقاتهای برنامه ریزی شده و از قبل هماهنگ شده را نسبت به ملاقاتهای بدون برنامه و ناگهانی مدیران از کارکنان، ترجیح می‌دهند.

همچنین یکی از شاخصهای ایجاد انگیزش در کارکنان برقراری ارتباط با آنان بوده، که در حدود ۶۵٪ از کل کارکنان به آن معتقدند، در صورتیکه در همان پرسشنامه جواب کارکنان به میزان شیوه‌های ارتباطی موجود، در سازمان فقط ۵۳٪ در ایجاد انگیزه برای رسیدن به اهداف سازمانی موثر بوده است و این خود حاکی است اختلاف بین سازمان در برقراری ارتباط بین سطوح شغلی خود و نظر کارکنانش در حدود ۱۲٪ است و چنانچه دیده می‌شود که نیمی از کارکنان (۵۰٪) معتقدند که در سازمان به ارتباط بیشتر و موثرتر تشویق نمی‌شوند.

البته قابل ذکر است که در آزمودن سوالات پرسشنامه به صورت مجزا، درمی‌یابیم که نادیده انگاشتن خطاهای کارکنان توسط مدیرانشان، با سطوح سازمانی همبستگی مثبت داشته به نحویکه خطاهای کارکنان در رده‌های نزدیک مدیریت نادیده گرفته می‌شود در صورتیکه در رده‌های پایین، کارکنان به این موضوع اعتقاد ندارند. و در انتها، اینکه کارکنان معتقد هستند که در سازمان اقدامی جهت ایجاد انگیزه کاری کارکنان انجام نمی‌شود که نشان دهنده عدم همبستگی در این فرضیه که یکی از هفت فرضیه این تحقیق بوده است.

پیشنهاد‌های تحقیق

استفاده از سبک رهبری برابری یا تفویضی به جهت رشد خلاقیت‌های فردی در سازمان. استفاده از بازخوردهای بدست آمده از ارزیابیها، در تصمیمات سازمانی و جلسات پرسش و پاسخ. برگزاری جلسات گروهی در زمانهای معین و از پیش تعیین شده به منظور بررسی عملکرد کارکنان و آگاه شدن از پیشنهادات و شکایات کارکنان در مورد وظایف محوله به آنان. ترغیب کارکنان به برقراری ارتباطات بیشتر و موثرتر با اولویت در سطوح شغلی؛ کارشناسان مسئول، مدیران، رئیسان، کارکنان، کارگران، کارشناسان، کاردانشان و سرپرستان. ایجاد انگیزه در کارکنان در جهت برقراری ارتباط با آنان، انجام ملاقاتها و بازدیدهای برنامه ریزی شده و ارزیابی‌های منظم به منظور ارتقاء وضعیت ارتباطی موجود. قدردانی به موقع از کارکنان به صورت کلامی در جلسات و ملاقاتها و بازدیدها و گرده همایی‌های انجام گرفته به نحویکه قدردانی از کارکنان در سطوح شغلی پایین و به صورت کلامی، بیشتر مورد توجه قرارگیرد. برخورد‌های سریع، دقیق و مطمئن پس از ارزیابی، اقدامات اصلاحی کارکنان را افزایش می‌دهد و انگیزه‌های درونی برای تحقق اهداف بعدی سازمان را ممکن می‌سازد.

توجه به نیازها و توقعات کارکنان از طریق ارزیابیها و برآورده کردن آن، در تصمیمات اخذ شده در کمیونتها و کمیته‌ها که عملیاتی شده به نحویکه سازمان با الویت سطوح پایین می‌تواند اقداماتی از قبیل: برطرف کردن مشکلات محیطی کارکنان (نور، صدا، بهداشتی و...)، برگزاری جلسات غیررسمی و کوتاه در همان محیط کار و در اوقات اتلاف وقت مانند ساعات انتهایی کار کارکنان

نشان دادن اهمیت کار کارکنان و نتایج آن، در چرخه اهداف سازمان و در نهایت استفاده از مشارکت فکری کارکنان در جهت ایجاد خلاقیت و ایجاد محیطی پویا که مسیری غیراز تعالی سازمانی در پی نخواهد داشت.

فهرست منابع:

- شاین، ادگار، روان شناسی سازمانی، ترجمه بابک حسین خلیج، اتحاد، ۱۳۸۶
- هامیلتون، سیمون، تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمان، ترجمه داوود محب علی، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۵
- رابینز، استیفن پی، مبانی رفتار سازمانی (جلد اول)، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵
- مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۰
- قلیچ لی، بهروز، تعالی منابع انسانی، تهران، سرآمد، ۱۳۸۶
- رضائیان، علی، ارتباطات سازمانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸