

مطالعه وضعیت جامعه‌شناسی ارتباطات سازمانی بین صف و ستاد در حوزه معاونت آموزشی دانشگاه جامع علمی کاربردی استان تهران

شهناز علی‌اکبری^۱
شهناز هاشمی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۵/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۹/۲

چکیده

با وجود اهمیتی که صف و ستاد در کارایی و افزایش بازدهی سازمان دارند، در مواردی مشاهده می‌شود که ارتباط بین این دو واحد دچار اختلال می‌گردد. نتیجه این برخورد غیر مطلوب، در پائین آمدن سطح کارایی و اختلال در تأمین هدف خلاصه می‌شود. با توجه به اهمیت این مبحث، در این پژوهش به مطالعه وضعیت ارتباطات سازمانی بین صف و ستاد در دانشگاه جامع علمی کاربردی (مطالعه موردی: معاونت آموزشی دانشگاه) پرداخته شده است. بر همین اساس وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ارتباطات سازمانی بر اساس چهار بعد طبق مدل تحقیق، با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته در بین ۲۱۰ نفر از ۱۰۵۰ نفر کارکنان صف و ۶۰ نفر از کارکنان ستاد معاونت آموزشی دانشگاه جامع علمی کاربردی، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که در همه فرضیات پژوهش اختلاف معناداری بین وضع موجود و وضع مطلوب وجود دارد و طبق نتایج به دست آمده وضعیت کارکنان صف بهتر از وضعیت ارتباطی کارکنان ستاد می‌باشد.

واژگان کلیدی: جامعه‌شناسی ارتباطات، آگاهی از شرح وظایف، جریان اطلاعات.

مقدمه

سازمان‌دهی نادرست تشکیلات یک دستگاه، موجب بروز ناهنجاری‌هایی در روابط میان کارکنان و سرمایه انسانی سازمان و بالطبع ائتلاف انرژی و توانایی‌های مدیران و سایر منابع انسانی و در نهایت عدم نیل به اهداف و آرمان‌های پیش‌بینی شده برای سازمان می‌شود. بر همین اساس می‌توان ادعا کرد که

۱. کارشناسی ارشد ارتباطات اجتماعی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز- ایران.

۲. گروه ارتباطات اجتماعی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران- ایران (نویسنده مسئول).

توفیق یک سازمان در گرو سازمان‌دهی مناسب منابع و ساختار آن سازمان و طراحی درست روابط بین افراد درون سازمان بر اساس اهداف، مأموریت‌ها و وظایف محول شده به آن می‌باشد. یکی از مهم‌ترین اصول سازمان‌دهی هر دستگاه، طراحی مناسب روابط میان واحدهای صف و ستادی سازمان می‌باشد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۵). موضوع صف و ستاد یکی از موضوعات مهم در مدیریت سازمان‌های بزرگ است و هر اندازه سازمان‌ها بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شوند وجود صف و ستاد، تشخیص وظایف هر یک و روابط بین آن‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود. در سازمان‌های کوچک و ساده اصولاً موضوعی به نام صف و ستاد مطرح نیست. در این سازمان‌ها یک مدیر به تنهایی قادر است افراد زیردست خود را سازمان‌دهی کند و رهبری آن‌ها را در همه زمینه‌ها به عهده گیرد وقتی سازمان گسترده می‌شود و تخصص‌های مختلف در آن شکل می‌گیرد، یک مدیر قدرت هماهنگی و فرماندهی را در همه زمینه‌ها و بدون کمک‌های جنبی و تخصصی از افرادی دیگر نمی‌تواند داشته باشد. زیرا که اولاً عمر انسان برای فراگیری همه تخصص‌ها و مهارت‌ها کفایت نمی‌کند، ثانیاً قدرت و حیطة کنترل و مدیریت یک فرد محدود است. بدین ترتیب قسمت‌هایی به نام ستاد که کار آن کمک به مدیریت است به وجود می‌آید (سیدجوادین، ۱۳۹۴: ۲۶). بحث‌های زیادی که درباره صف و ستاد و وظایف آن‌ها وجود دارد نشان دهنده این واقعیت است که تشخیص صف و ستاد به طور کاملاً مشخص و دقیق امکان‌پذیر نیست و یا حداقل مشکل است. اما می‌توان در یک چارچوب کلی وظایف آن‌ها را از یکدیگر جدا کرد. فعالیت‌های صف در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در تأمین هدف‌های آن سازمان نقش تعیین‌کننده دارند. از نظر زمانی فعالیت‌های صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می‌سازند و شروع آن نیز همواره قبل از فعالیت‌های ستاد می‌باشد. از نظر فرماندهی و نظارت واحدهای صف بر واحدها و بخش‌های مادون خود فرماندهی و نظارت مستقیم دارند. بدین ترتیب که دستورات را خود صادر می‌کنند و گزارش کارها را نیز مستقیماً دریافت می‌دارند (بارینگر و هریسون^۱، ۲۰۰۰: ۳۶۷). با وجود اهمیتی که صف و ستاد در کارایی و افزایش بازدهی سازمان دارند در مواردی مشاهده می‌شود که ارتباط بین این دو واحد دچار اختلال می‌گردد. نتیجه این برخورد غیر مطلوب، در پائین آمدن سطح کارایی و اختلال در تأمین هدف خلاصه می‌شود. نبود حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف و ستاد، آگاه نبودن مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر، اختیارات زیاد واحدهای صف که باعث می‌شود آن‌ها در مقابل اندیشه‌ها و طرح‌هایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می‌شود مقاومت کنند، ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به مقدار توجیه و متقاعد کردن آنان نسبت به طرح‌ها و پیشنهادهای و اخذ مسئولیت‌های صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیت‌های کافی ندارند، می‌تواند از جمله علل این اختلال در ارتباط بین صف و ستاد در سازمان‌ها باشد (موسوپ^۲، ۲۰۱۵). با

^۱ Barringer & Harrison

^۲ Mossop

گسترش مأموریت‌ها و فعالیت‌های اصلی یک دستگاه و الزام در تخصصی کردن فعالیت‌های آن، به ناچار واحدهای تخصصی و پشتیبانی مختلف در قالب ستادهای گوناگون طراحی می‌گردد. اولین مشکلی که در این گونه طراحی‌ها به وجود می‌آید، نحوه هماهنگی میان ستادهای مختلف می‌باشد به گونه‌ای که امکان اجرای مناسب فعالیت‌های محوله به هر یک از آن‌ها فراهم گردد (کارنا و ژولین^۱، ۲۰۱۵: ۴۸). معاونت آموزشی دانشگاه جامع علمی کاربردی، متشکل از اساتید و کادر آموزشی، دارای اهمیت، حساسیت بسیار و مأموریت‌ها و فعالیت‌های گسترده‌ای است. نحوه برقراری ارتباطات سازمانی میان واحدهای مختلف این سازمان، از جمله ارتباط بین واحدهای ستاد عمومی و پشتیبانی با واحدهای ستاد تخصصی از یک طرف و ارتباط میان این دو ستاد با واحدهای عملیاتی و اجرایی از سوی دیگر مشکلاتی را در سطح دانشگاه ایجاد کرده است که بررسی ارتباطات بین واحدهای صف و ستاد می‌تواند تا حد زیادی به حل این معضل کمک نماید. بدین ترتیب مسئله اصلی این پژوهش با توجه به مشکلاتی که در نحوه ارتباطات بین صف و ستاد در دانشگاه جامع علمی کاربردی وجود دارد چنین مطرح می‌شود که آیا ارتباطات بین واحدهای صف و ستاد معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی در وضعیت مطلوبی می‌باشد؟ آیا بین وضع موجود و وضع مطلوب روابط بین کارکنان واحد صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی اختلاف وجود دارد؟

پیشینه تحقیق

در تحقیقی که حاجی مراد مرادی در شهر تهران در سال ۱۳۹۲ با عنوان «طراحی و تدوین شاخص‌های ارزیابی تعاملات بین واحدهای صف و ستاد در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان کرمانشاه» انجام داد. در راستای ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه و با توجه به تشکیل مجدد و احیای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی اسبق با عنوان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و بهره‌وری و هم‌چنین لزوم وجود شاخص‌های بهره‌وری به خصوص در سازمان‌ها این نیاز در دستگاه‌های اجرایی استان احساس می‌شود که تعدادی شاخص علمی را به منظور محاسبه بهره‌وری، برنامه‌ریزی در نیروی انسانی، برنامه‌ریزی مالی، برنامه‌ریزی سرمایه‌ای در واحدها و بخش‌های مختلف تدوین شود و سپس بر اساس آن بتوان بهره‌وری اداره را به طور کلی اندازه گرفت (سید جوادین، ۱۳۹۴).

نزدیک‌ترین پژوهش یافت شده، مربوط به پایان‌نامه‌ای است که در سال ۱۳۷۹، توسط غفرانیا و به راهنمایی فرهنگی تدوین شده است. در این پایان‌نامه محقق به طراحی الگوی روابط بین صف و ستاد در وزارت جهاد کشاورزی پرداخته است. هدف‌های پژوهش حاضر عبارتند از: ۱. بررسی و شناسایی روابط میان واحدهای ستاد عمومی، شخصی و تخصصی موجود جهاد سازندگی، ۲. بررسی و شناسایی روابط میان واحدهای ستادی با واحدهای عملیاتی و اجرایی، ۳. احصاء مشکلات و نارسایی‌های موجود در روابط

¹ Karna & Julin

میان ستادها و ۴. بررسی و طراحی الگوهای مناسب تشکیلاتی در برقراری ارتباطات سازمانی ستادها با یکدیگر و انتخاب بهترین الگوی سازمانی برای طراحی تشکیلات وزارت جهاد سازندگی می‌باشد که در آن ضمن تعیین قالب‌های سازمانی مناسب برای هریک از مأموریت‌های محوله به وزارت جهاد کشاورزی، روابط میان ارکان تصمیم‌گیرنده جهاد سازندگی به خوبی تبیین گردیده است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که اختلاف معنی‌داری بین وضع موجود و وضع مطلوب وجود دارد. با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی نتایج زیر حاصل گردید: ۱. بین وضعیت موجود روابط سازمانی میان صف و ستاد که طراحی آن موجب الگوی سازمانی مناسب در جهاد سازندگی خواهد شد، با وضعیت مطلوب آن تفاوت معناداری وجود دارد. ۲. تفاوت معناداری از نظر عامل تقسیم کار در شرایط موجود با وضعیت مطلوب وجود دارد. ۳. تفاوت معناداری از نظر عامل حیطه نظارت در شرایط موجود با وضعیت مطلوب وجود دارد. ۴. تفاوت معناداری از نظر عامل تمرکز و عدم تمرکز در شرایط موجود با وضعیت مطلوب وجود دارد. ۵. تفاوت معناداری از نظر عامل تناسب اختیار و مسئولیت در شرایط موجود با وضعیت مطلوب وجود دارد. ۶. تفاوت معناداری از نظر عامل انتخاب قالب سازمانی در شرایط موجود با وضعیت مطلوب وجود دارد. ۷. تفاوت معناداری از نظر عامل هماهنگی مدیریتی در شرایط موجود با وضعیت مطلوب وجود دارد (غفاریا، ۱۳۷۹).

حاجیان (۱۳۷۶)، در پژوهشی دیگر به بررسی مشکلات موجود در روابط و هماهنگی واحدهای صف و ستاد بخش جانبازان در بنیاد مستضعفان و جانبازان پرداخته است. در این تحقیق عدم تبیین و مرزبندی مشخص و روشن برای شرح وظایف و مسئولیت هر یک از مدیران واحدهای صف و ستاد، عدم آگاهی مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر، ارائه اختیارات بیش از حد به مدیران صف که باعث می‌شود آن‌ها در مقابل اندیشه‌ها و طرح‌هایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می‌شود مقاومت کنند، عدم ارائه اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به منظور توجیه و متقاعد کردن آنان نسبت به طرح‌ها و پیشنهادهای و احراز مسئولیت‌های صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیت‌های کافی ندارند از جمله مشکلات و موانع ارتباط سازمانی و هماهنگی صف و ستاد در بخش جانبازان بنیاد مستضعفان و جانبازان شناسایی شدند (حاجیان، ۱۳۷۶).

در پژوهش دیگری پرشکوه (۱۳۸۳)، روابط بین ستاد و صف را در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد بررسی قرار داد. وی پنج فرضیه فرعی را بررسی ابعاد رابطه صف و ستاد تبیین نمود و در آن‌ها ۵ بعد مشورتی، خدماتی، سلسله‌مراتبی، تجاری و ممیزی مورد بررسی قرار داد. وی روابط بین صف و ستاد را از منظر کارکنان فعال در واحدهای ستاد و صف بررسی نمود. نتایج به دست آمده از دیدگاه کارکنان واحد ستاد نشان داد که بین وضع موجود و مطلوب رابطه ستاد و صف از بعد تجاری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، اما در سایر ابعاد یعنی بعد مشورتی، خدماتی، سلسله‌مراتبی و ممیزی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. از دیدگاه کارکنان صف بین وضع موجود و مطلوب رابطه ستاد و صف در دو بعد سلسله‌مراتبی و ممیزی

تفاوت وجود ندارد. اما و در سایر ابعاد یعنی بعد مشورتی، خدماتی و تجاری تفاوت معنی‌داری وجود دارد (پرشکوه، ۱۳۸۳).

لانچونی^۱ به بررسی رابطه کارکنان ستاد و صف در سازمان‌های تجاری که مسئولیت توزیع کالاها را بر عهده دارند، پرداخته است. در این مقاله تحلیل روابط بین فعالان صف و ستاد بر اساس ۵ شاخص صورت پذیرفته است که عبارتند از: تحلیل حجم روابط، تحلیل زمان روابط، تحلیل نیروی انسانی، تحلیل شبکه وابستگی و تحلیل تصمیم‌گیری. وی بر اساس تحلیل کیفی ۵ شاخص به این نتیجه رسید که در سازمان‌های تجاری که مسئولیت توزیع کالاها را بر عهده دارند، حجم روابط بسیار بالاست ولی زمان روابط پایین است و شبکه روابط نیز از پیچیدگی بالایی برخوردار است (لانچونی، ۲۰۰۵). بر اساس مقاله لانچونی ۵ شاخص برای تحلیل روابط کارکنان صف و ستاد وجود دارد که عبارتند از:

۱. حجم روابط، ۲. زمان روابط، ۳. نیروی انسانی، ۴. شبکه وابستگی، ۵. تصمیم‌گیری.

کارنا و ژولین (۲۰۱۵)، در مقاله‌ای به ارائه چارچوبی برای سنجش روابط بین کارکنان صف و ستاد در دانشگاه‌های فنلاند پرداختند و سپس این روابط را پایه بررسی میزان رضایت‌مندی آنان قرار دادند. باتوجه به بررسی‌های صورت گرفته مشخص شد که میزان رضایت‌مندی کارکنان ستاد بیشتر از کارکنان صف می‌باشد (کارنا و ژولین، ۲۰۱۵). این تحقیق نشان می‌دهد که ۵ شاخص برای ارزیابی روابط مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

۱. آشنایی کارکنان با وظایف یکدیگر، ۲. مرزبندی مسئولیت‌ها و وظایف، ۳. تعیین اختیارات و حیطه نظارت، ۴. میزان تمرکز و عدم تمرکز یافتگی تصمیم‌گیری‌ها، ۵. جریان اطلاعات.

مالوترا و آکفلت^۲ (۲۰۱۶)، به بررسی روابط درونی و رفتارهای اجتماعی کارکنان صف و ستاد در شرکت‌های خدماتی انگلیس پرداخته‌اند. شاخص‌های مورد استفاده در این مقاله برای بررسی روابط درونی شامل نقش‌پذیری کارکنان، کمک به همکاران، ابهام در وظایف و مسئولیت‌ها و تضاد در نقش‌های سازمانی می‌باشد. آن‌ها با بررسی این شاخص‌ها دریافتند که شاخص‌های مورد بررسی موجب بروز رفتارهایی مانند تعهد شغلی و استرس شغلی می‌شود. بر اساس مطالعه مالوترا و آکفلت (۲۰۱۶)، شاخص‌های زیر برای بررسی روابط درونی کارکنان صف و ستاد مورد استفاده قرار گرفته است:

۱. نقش‌پذیری کارکنان، ۲. کمک به همکاران در گروه مخالف، ۳. ابهام در وظایف و مسئولیت‌های کارکنان گروه مخالف، ۴. تضاد در نقش‌های سازمانی.

1. Lancioni

2. Malhotra & Ackfeldt

اهداف پژوهش**هدف اصلی تحقیق**

تعیین وضع وجود و وضع مطلوب روابط بین کارکنان واحد صف و ستاد در دانشگاه جامع علمی و کاربردی استان تهران.

اهداف جزئی

۱. تعیین وضع موجود و وضع مطلوب آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی استان تهران
۲. تعیین وضع موجود و وضع مطلوب حیطه اختیار و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی استان تهران
۳. تعیین وضع موجود و وضع مطلوب تمرکز یافتگی قدرت و تصمیم‌گیری کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی استان تهران
۴. تعیین وضع موجود و وضع مطلوب جریان اطلاعات بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی استان تهران.

روش تحقیق

روش تحقیق در مطالعه حاضر، پیمایش می‌باشد. جامعه آماری در بخش ستادی در تحقیق حاضر را کارمندان و کارشناسان حوزه معاونت آموزشی، مدیران معاونت، مسئولان دفتر مدیران، کارشناسان مسئول ادارات کل و کارشناسان دفتر برنامه‌ریزی آموزشی و مهارتی، دفتر گسترش آموزش عالی مهارتی، مرکز امور مدرسان و گروه صلاحیت حرفه‌ای، دبیرخانه مرکزی جذب اعضای هیات علمی و مدرسین دانشگاه جامع علمی کاربردی در بخش معاونت آموزشی، تشکیل داده که حجم جامعه مجموعاً ۶۰ نفر کارمند مشغول به فعالیت در حوزه‌های مذکور می‌باشند. این در حالی است که جامعه آماری در بخش صف در دانشگاه جامع علمی کاربردی را کلیه کارمندان و کارشناسان واحدهای دانشگاه جامع علمی کاربردی مستقر در شهر تهران که ۱۰۵۰ نفر می‌باشد تشکیل داده است که مجموعاً از بین ایشان ۲۸۱ نفر کارمند زن و مرد به روش نمونه‌گیری از طریق فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

یافته‌های تحقیق

از ۲۸۱ کارمند صف مورد بررسی ۱۵۲ نفر (۵۴ درصد) زن و ۱۲۹ نفر (۴۶ درصد) مرد بودند. از ۲۸۱ کارمند صف مورد بررسی ۷۷ نفر (۲۷/۴ درصد) کمتر از ۳۰ سال، ۱۲۷ نفر (۴۵/۲ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۷۷ نفر (۲۷/۴ درصد) بیشتر از ۴۳ سال سن داشته‌اند. از ۲۸۱ کارمند صف مورد بررسی

۹۰ نفر (۳۲ درصد) کمتر از ۵ سال، ۶۵ نفر (۲۳/۱ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۵۶ نفر (۱۹/۹ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۷۰ نفر (۲۴/۹ درصد) بیشتر از ۱۶ سال سابقه خدمت داشته‌اند. از ۲۸۱ کارمند صف مورد بررسی ۲ نفر تحصیلات خود را مشخص نکرده بودند. از ۲۷۹ فرد پاسخگو ۱۳۹ نفر (۵۰/۰ درصد) تحصیلات لیسانس پایین‌تر و ۱۴۰ نفر (۵۱/۰ درصد) تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر داشته‌اند. از ۶۰ کارمند ستاد مورد بررسی ۳۱ نفر (۵۳/۱ درصد) زن و ۲۹ نفر (۴۶/۹ درصد) مرد بودند. از ۶۰ کارمند ستاد مورد بررسی ۹ نفر (۱۶/۳ درصد) کمتر از ۳۰ سال، ۱۴ نفر (۲۴/۵ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۳۶ نفر (۵۹/۲ درصد) بیشتر از ۴۱ سال سن داشته‌اند. از ۶۰ کارمند ستاد مورد بررسی ۳۱ نفر (۵۱/۰ درصد) تحصیلات لیسانس و پایین‌تر و ۲۹ نفر (۴۹/۰ درصد) تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر داشته‌اند. از ۶۰ کارمند ستاد مورد بررسی ۳ نفر (۴/۰ درصد) کمتر از ۵ سال، ۱۱ نفر (۱۸/۴ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۲ نفر (۵۳/۱ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۴ نفر (۲۴/۵ درصد) بیشتر از ۱۶ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

جدول شماره (۱): مقادیر شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی در دو گروه صف و ستاد

متغیر	ابعاد	صف (n= ۲۸۱)		ستاد (n= ۶۰)	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
وضعیت موجود (ادراک)	آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌ها	۳/۲۵	۰/۵۵	۳/۰۶	۰/۳۵
	حیطه اختیار و مسئولیت‌ها	۳/۲۷	۰/۵۰	۳/۰۶	۰/۵۰
	تمرکز یافتگی قدرت و تصمیم‌گیری	۳/۳۷	۰/۵۴	۳/۱۱	۰/۵۳
	جریان اطلاعات بین کارکنان	۳/۵۶	۰/۵۲	۳/۳۴	۰/۲۱
	کل	۴۳۶۳	۰/۳۵	۳/۱۴	۰/۳۳

بر اساس نتایج، روابط بین کارکنان در وضعیت موجود در حد متوسط و با فاصله از وضعیت مطلوب از نظر صف و ستاد ارزیابی شده است. در وضعیت موجود کمترین نمره از نظر صف و ستاد مربوط به آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌ها و بیشترین نمره مربوط به جریان اطلاعات بین کارکنان بود. وضعیت مطلوب یا مورد نظر در برگزیده ایده‌ها، هنجارها، ترجیحات و انتظارات و ادراک مختلف درباره آنچه که باید باشد، است.

تحلیل داده‌ها

- بین وضع موجود و وضع مطلوب روابط بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت وجود دارد.

جدول شماره (۲): مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب روابط بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی

روابط بین کارکنان	ستاد (n= ۶۰)	صف (n= ۲۸۱)	P مستقل -t
	انحراف معیار \pm میانگین	انحراف معیار \pm میانگین	
وضعیت موجود (ادراک)	۳/۱۴ \pm ۰/۳۳	۳/۳۶ \pm ۰/۳۵	۰/۰۰۱*
وضعیت مطلوب (انتظارات)	۵/۰۰ \pm ۰/۰۰	۵/۰۰ \pm ۰/۰۰	۱/۰۰۰
P زوجی -t	<۰/۰۰۰۱*	<۰/۰۰۰۱*	

* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار ($p < ۰/۰۵$)

با توجه به نتیجه، بین وضع موجود و وضع مطلوب روابط بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($p < ۰/۰۵$). بر اساس نتایج، وضع موجود روابط بین کارکنان صف بهتر از ستاد است و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب روابط بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی معنی‌دار است.

- بین وضع موجود و وضع مطلوب آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت وجود دارد.

جدول شماره (۳): مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی

آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌ها	ستاد (n= ۶۰)	صف (n= ۲۸۱)	P مستقل -t
	انحراف معیار \pm میانگین	انحراف معیار \pm میانگین	
وضعیت موجود (ادراک)	۳/۰۶ \pm ۰/۳۵	۳/۲۵ \pm ۰/۵۵	۰/۰۳۳*
وضعیت مطلوب (انتظارات)	۵/۰۰ \pm ۰/۰۰	۵/۰۰ \pm ۰/۰۰	۱/۰۰۰
P زوجی -t	<۰/۰۰۰۱*	<۰/۰۰۰۱*	

* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار ($p < ۰/۰۵$)

با توجه به نتیجه، بین وضع موجود و وضع مطلوب آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($p < ۰/۰۵$).

بر اساس نتایج، وضع موجود آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌های کارکنان صف بهتر از ستاد است و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب آگاهی از شرح وظایف و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی معنی‌دار است.

- بین وضع موجود و وضع مطلوب حیطه اختیار و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت وجود دارد.

جدول شماره (۴): مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب حیطه اختیار و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی

P مستقل -t	ستاد (n= ۶۰)	صف (n= ۲۸۱)	حیطه اختیار و مسئولیت‌ها
	انحراف معیار ± میانگین	انحراف معیار ± میانگین	
	۰/۰۱۹°	۳/۲۷±۰/۵۰	وضعیت موجود (ادراک)
	۱/۰۰۰	۵/۰۰±۰/۰۰	وضعیت مطلوب (انتظارات)
	<۰/۰۰۰۱°	<۰/۰۰۰۱°	P زوجی -t

*در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار ($p < ۰/۰۵$)

با توجه به نتیجه، بین وضع موجود و وضع مطلوب حیطه اختیار و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($p < ۰/۰۵$). براساس نتایج، وضع موجود حیطه اختیار و مسئولیت‌های کارکنان صف بهتر از ستاد است و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب حیطه اختیار و مسئولیت‌های کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی معنی‌دار است.

- بین وضع موجود و وضع مطلوب تمرکز یافتگی قدرت و تصمیم‌گیری کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت وجود دارد.

جدول شماره (۵): مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب تمرکز یافتگی قدرت و تصمیم‌گیری کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی

P مستقل -t	ستاد (n= ۶۰)	صف (n= ۲۸۱)	تمرکز یافتگی قدرت و تصمیم‌گیری
	انحراف معیار ± میانگین	انحراف معیار ± میانگین	
	۰/۰۰۸°	۳/۳۷±۰/۵۴	وضعیت موجود (ادراک)
	۱/۰۰۰	۵/۰۰±۰/۰۰	وضعیت مطلوب (انتظارات)
	<۰/۰۰۰۱°	<۰/۰۰۰۱°	P زوجی -t

*در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار ($p < ۰/۰۵$)

با توجه به نتیجه، بین وضع موجود و وضع مطلوب تمرکز یافتگی قدرت و تصمیم‌گیری کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($p < 0/05$). بر اساس نتایج، وضع موجود تمرکز یافتگی قدرت و تصمیم‌گیری کارکنان صف بهتر از ستاد است و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب تمرکز یافتگی قدرت و تصمیم‌گیری کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی معنی‌دار است.

- بین وضع موجود و وضع مطلوب جریان اطلاعات بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت وجود دارد.

جدول شماره (۶): مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب جریان اطلاعات بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی

ت- مستقل P	ستاد (n= ۶۰)	صف (n= ۲۸۱)	جریان اطلاعات بین کارکنان
	انحراف معیار ± میانگین	انحراف معیار ± میانگین	
۰/۰۰۶°	۳/۲۴±۰/۲۱	۳/۵۶±۰/۵۲	وضعیت موجود (ادراک)
۱/۰۰۰	۵/۰۰±۰/۰۰	۵/۰۰±۰/۰۰	وضعیت مطلوب (انتظارات)
	<۰/۰۰۰۱°	<۰/۰۰۰۱°	t- زوجی P

* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار ($p < 0/05$)

با توجه به نتیجه، بین وضع موجود و وضع مطلوب جریان اطلاعات بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($p < 0/05$). بر اساس نتایج، وضع موجود جریان اطلاعات بین کارکنان صف بهتر از ستاد است و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب جریان اطلاعات بین کارکنان صف و ستاد در معاونت آموزش دانشگاه جامع علمی و کاربردی معنی‌دار است.

بحث و نتیجه‌گیری

در سال ۱۳۷۹ غفاریا و فرهنگی در پایان‌نامه‌ای به طراحی الگوی روابط بین صف و ستاد در وزارت جهاد کشاورزی پرداخته است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که اختلاف معنی‌داری بین وضع موجود و وضع مطلوب وجود دارد. به طور کلی نتایج به دست آمده از پژوهش پیش رو نیز نشان داد که طبق فرضیه اصلی پژوهش، تفاوت معناداری بین وضع موجود و وضع مطلوب روابط کارکنان صف و ستاد وجود دارد. بدین ترتیب از نظر معنادار بودن تفاوت بین وضع موجود و مطلوب نتایج به دست آمده از هر دو پژوهش همخوانی داشته است. حاجیان (۱۳۷۶)، در پژوهشی به بررسی مشکلات موجود در روابط و هماهنگی واحدهای صف و ستاد بخش جانبازان در بنیاد مستضعفان و جانبازان پرداخته است. در این تحقیق عدم تبیین و مرزبندی مشخص و روشن برای شرح وظایف و مسئولیت هریک از مدیران واحدهای صف و ستاد، عدم آگاهی مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر، ارائه اختیارات بیش از حد به مدیران صف که باعث می‌شود آن‌ها در مقابل اندیشه‌ها و طرح‌هایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می‌شود مقاومت کنند، عدم ارائه اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به منظور توجیه و متقاعد کردن آنان نسبت به طرح‌ها و پیشنهادهای واحدهای صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیت‌های کافی ندارند از جمله مشکلات و موانع ارتباط سازمانی و هماهنگی صف و ستاد در بخش جانبازان بنیاد مستضعفان و جانبازان شناسایی شدند. در پژوهش پیش رو نیز برخی از اختلافات معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب ارتباطات کارکنان صف و ستاد مربوط به متغیرهایی است که در پژوهش حاجیان نیز موجب بروز اختلافات معنادار شده است. از جمله این متغیرها می‌توان به شرح وظایف و مسئولیت‌ها و مرزبندی دقیق آن‌ها، حیطه اختیار، آگاهی از وظایف یکدیگر و جریان اطلاعات اشاره نمود. به جز تمرکز یافتگی قدرت که در مطالعه حاجیان مورد بررسی قرار نگرفته بود، سایر متغیرها در دو پژوهش مشابه و نتایج به دست آمده همخوان می‌باشد.

در پژوهش دیگری پرشکوه (۱۳۸۳)، نتایج به دست آمده از دیدگاه کارکنان واحد ستاد نشان داد که بین وضع موجود و مطلوب رابطه ستاد و صف از بعد تجاری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، اما در سایر ابعاد یعنی بعد مشورتی، خدماتی، سلسله‌مراتبی و ممیزی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در پژوهش حاضر، از نظر معناداری تفاوت نتایج مشابه و همخوان است اما از نظر متغیرهای مورد بررسی اختلاف وجود دارد. کارنا و ژولین (۲۰۱۵)، نیز نشان داد که اختلاف معناداری بین کارکنان صف و ستاد در کلیه متغیرها وجود دارد. در پژوهش حاضر نیز اختلاف معناداری بین آشنایی کارکنان صف و ستاد از وظایف یکدیگر، مرزبندی دقیق مسئولیت‌ها و تعیین حیطه اختیار، میزان تمرکز یافتگی اختیارات و مسئولیت‌ها و جریان اطلاعات وجود دارد.

پیشنادهای کاربردی

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش‌های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی چون نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشاء یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیر گفتاری است.

بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و هم‌چنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است شامل می‌شود.

شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آن‌هاست برحسب آن چه برای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می‌شود:

- ناحیه عمومی رفتارها و ویژگی‌هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.
- ناحیه خصوصی آن رفتارها و ویژگی‌هایی که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است.

- ناحیه کور آن رفتارها و ویژگی‌ها که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است
- ناحیه ناشناخته که هم برای خود مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.
در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع‌تر باشد تعارضات و سوء تفاهم‌ها کاهش می‌یابد.

توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشاء انجام می‌گیرد. در افشاء مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می‌دهد و بازخورد هم باعث می‌شود تا مدیریت آن قسمت از رفتار و ویژگی‌های خود را که نمی‌شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و تنش‌های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان با هم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش‌ها و تعارضات می‌شود.

- ایجاد و تقویت رابطه بین کارکنان صف و ستاد
- تشریح وظایف و مسئولیت‌های کارکنان صف برای کارکنان ستاد و بالعکس از طریق بازدیدهای دوره‌ای، ایجاد شبکه‌های اجتماعی، ارسال مطالب مرتبط از وظایف، ایجاد نشست‌ها
- حیطة اختیار و مسئولیت هریک از کارکنان و واحدهای مربوط به طور مشخص برای کارکنان سایر واحدها مشخص شود.

- افزایش اعتماد و جو همکاری بین کارکنان برای مشخص شدن حیطة اختیارات

- انجام فعالیت‌ها به صورت تیمی متشکل از کارکنان صف و ستاد

- ایجاد کارگروه‌های مشترک صف و ستاد
- افزایش همکاری بین اعضای کارکنان صف و ستاد
- اعطای قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان پایین‌تر از نظر مرتبه سازمانی
- استفاده از نظرات متقابل و مخالف و موافق از اعضای ستاد و صف در تصمیم‌گیری‌های مشترک سازمانی
- بهره‌گیری از فعالیت‌های مشارکتی بین اعضای کارکنان صف و ستاد و نزدیک کردن قدرت و تصمیم‌گیری در کارکنان
- تشکیل جلسات بین اساتید، معاونان، روسا و ستاد جهت ارائه نظرات و پیشنهادهای جهت بهبود جریان اطلاعات و ارتباطات.

منابع

- پرویز پرشکوه، علیرضا. (۱۳۸۳). **بررسی و مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب (مورد انتظار) رابطه ستاد و صف با رویکرد بهینه‌سازی**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید بهشتی.
- حاجیان، محمدرضا. (۱۳۷۶). **بررسی مشکلات موجود در روابط و هماهنگی واحدهای صف و ستاد بخش جانبازان بنیاد مستضعفان و جانبازان**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه علامه طباطبائی.
- رید، بلیک و هارولدسن، ادوین. (۱۳۹۳). **طبقه‌بندی مفاهیم در ارتباطات (چاپ سوم)**. ترجمه: مسعود، واحدی. تهران: انتشارات سروش.
- سیدجوادی، سیدرضا. (۱۳۹۴). **مبانی سازمان و مدیریت**. تهران: نشر نگاه دانش. چاپ ششم.
- صافی، احمد. (۱۳۹۴). **سازمان و قوانین آموزش و پرورش ایران**. تهران: انتشارات سمت.
- غفاری، احمد. (۱۳۷۹). **طراحی الگوی روابط بین صف و ستاد (در وزارت جهاد سازندگی)**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه تهران.
- فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۶). **ارتباطات انسانی**. (جلد اول)، تهران: نشر رسا. چاپ دوازدهم.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی. (۱۳۹۵). **نظریه‌های ارتباطات سازمانی**. تهران: نشر رسا. چاپ ششم.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of management**. 26 (3), P.p: 367-403.
- Karna, S. & Julin, P. (2015). A framework for measuring student and staff satisfaction with university campus facilities. **Quality Assurance in Education**. 23 (1), P.p: 47-66.
- Lancioni, Richard., A. (2005). **A Strategic approach to industrial product pricing, Industrial marketing mangment**. Department of marketing fox school of business and management, Temple University, Philadelphia, PA 19122. 34. P.p: 177-183.
- Malhotra, N., & Ackfeldt, A. L. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. **Journal of Business Research (In publish processing)**. 4 (2), P.p: 147-159.
- Mossip, S. (2015). Customer Service in Academic Libraries: Tales from the Front Line. **Elsevier**. 23, P.p: 169-185.