

## تبیین فرهنگ سازمانی مؤثر بر عملکرد ارتباطی سازمان

شعبان مرادی آیدیشه<sup>۱</sup>

پیمان جهان بیگلری<sup>۲</sup>، صمد بارانی<sup>۳</sup> و رسول کریمی طاهر<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با اذعان به اهمیت ارتباطات در سازمان به بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در عملکرد ارتباطی سازمان می‌پردازد. ادبیات نظری این تحقیق به تشریح مؤلفه‌های فرهنگ شامل فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی، توسعه‌گرا و گروهی و عملکرد ارتباطی سازمان با شاخص‌های ارتباطات برون سازمانی، ارتباطات درون سازمانی و ارتباطات بین فردی پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران میانی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا است. در این پژوهش با توجه به محدودیت جامعه آماری کلیه افراد جامعه مورد تحقیق قرار گرفته و از روش سرشماری استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه حضوری بوده و روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است. برای تحلیل داده از آزمون‌های آمار استنباطی از جمله ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری حاکی از تأیید دو فرضیه از سه فرضیه پژوهش است. همچنین اهمیت بالای فرهنگ گروهی در بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از یافته‌های جانبی این تحقیق است. در پایان با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ توسعه‌مدار، فرهنگ گروهی، عملکرد ارتباطی.

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو هیئت علمی دانشگاه شهید ستاری (نویسنده مسئول)

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو هیئت علمی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس دانشگاه شهید ستاری

۴- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس دانشگاه شهید ستاری

## مقدمه

به اعتقاد دانشمندان علوم اجتماعی جامعه ما جامعه‌ای سازمانی است. ما در سازمان متولد می‌شویم؛ در سازمان تحصیل کرده و بیشتر عمرمان را در کار برای سازمان‌ها می‌گذرانیم. بخش اعظم ارتباطات در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و نوشته‌های گسترده‌ای در مورد آن وجود دارد. اگر کارمند سازمانی باشید، بیشتر تلاش شما برای هماهنگ شدن با دیگر همکاران تا گرفتن دستور از رئیس، دستور دادن به زیردستان، تعامل با مشتریان و هماهنگی با دیگر سازمان‌ها مستلزم ارتباط است. ارتباطات همانند سیستم اعصاب انسان که نسبت به محرک‌ها واکنش نشان می‌دهد و با ارسال پیام به اعضای مختلف بدن پاسخ‌ها را هماهنگ می‌کند. اقدامات بخش‌های مختلف سازمان را هماهنگ می‌کند. یک سازمان بدون وجود ارتباطات تبدیل به مجموعه‌ای از افراد می‌شود که وظایف مجزایی را انجام می‌دهند؛ اقدامات سازمانی ناهماهنگ شده و اهداف سازمانی به اهداف فردی گرایش پیدا می‌کند.

ارتباطات از عناصر اولیه حرفه مدیریت است. مدیران باید با افراد در سطوح مختلف ارتباط برقرار کنند. ارتباط مدیر با کسانی که برای او کار می‌کنند، ممکن است مهم‌ترین ارتباطات باشد، زیرا جنبه‌های کار مانند آموزش، ارجاع مأموریت و ارزیابی عملکرد از راه ارتباطات انجام می‌گیرند. بنابراین ارتباطات در بسیاری از فعالیت‌های سازمان وجود دارد. مهم‌تر از همه این‌که ارتباطات فرآیندی است که فعالیت‌های فردی و گروهی و مراوده برای افزایش اثربخشی از طریق آن هماهنگ می‌شود.

هدف این پژوهش بررسی یکی از عواملی است که قابلیت تأثیرگذاری بر عملکرد ارتباطی سازمان‌ها را دارد. این عامل اساسی فرهنگ سازمانی است. یکی از اندیشمندان عقیده دارد که فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی گروه معینی است که ضمن برخورد با مسائل ناشی از انطباق با محیط و تلفیق عوامل درون سازمانی، کشف و یا ایجاد شده است و آن قدر خوب عمل کرده که معتبر شناخته شده است و به افراد جدید به عنوان

روش صحیح ادراک، اندیشیدن، و احساس در ارتباط با آن مسائل آموزش داده می‌شود. فرهنگ سازمانی که هویت بخش اعضای سازمان بوده و رفتار آنها را شکل می‌دهد یکی از عوامل تعیین‌کننده نوع کانال ارتباطی است که افراد در سازمان برای انجام فعالیت‌های خود انتخاب می‌کنند. با شناخت عوامل تأثیرگذار بر ارتباطات سازمانی، بهتر می‌توان فرآیندهای ارتباطاتی سازمان‌ها را بررسی و تجزیه و تحلیل نموده و جهت تسهیل و روان‌سازی جریان ارتباطاتی در سازمان‌ها تصمیم‌گیری نمود و ساز و کارهای لازم بدین منظور را فراهم ساخت. از این رو این پژوهش می‌تواند تجربه ارزنده‌ای در جهت شناخت بهتر سازمان شده و گامی در جهت بالندگی و تعالی هرچه بیشتر سازمان‌ها باشد.

#### بیان مسئله

مطالعات برخی از متفکران ارتباطات سازمانی در سال‌های اخیر حاکی از آن است که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و بی‌توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر و بیشتر کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند. چستر بارنارد در کتاب ارزشمند و معروف خود به نام «وظایف مدیران» بیان می‌دارد که «اولین اقدام مدیر این است که یک نظام ارتباطی ایجاد کند و یا آن را که وجود دارد توسعه دهد.» (فرهنگی، ۱۳۷۸: ۱). همچنین در نظام همکاری بارنارد، ارتباطات در کنار هدف مشترک و میل به خدمت عامل اساسی تحقق همکاری در سازمان است. به زعم وی ارتباطات عاملی نیروبخش است که شکاف طبیعی بین تمایل به خدمت و هدف مشترک سازمانی را پر می‌کند. (رضائیان، ۱۳۸۲: ۶۵)

ارتباط تاروپود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یک‌پارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است؛

از این رو مدیران باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. (الوانی، ۱۳۸۱: ۱۴۷)

سایمون<sup>۱</sup>، اسمیس برگ<sup>۲</sup>، تامپسون<sup>۳</sup> هر یک در کارهای کلاسیکی که انجام داده‌اند اذعان می‌کنند که ماهیت ارتباطات برای عملکرد دولت حیاتی است. در واقع انسداد و گرفتگی در سیستم ارتباطی یکی از جدی‌ترین مشکلات در مدیریت اجرایی را به وجود می‌آورد. (Pandey&Garnett,2006:37)

در دهه‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌های کشورهای توسعه یافته، در نتیجه وقوف بر اهمیت ارتباطات سازمانی به ممیزی ارتباطات سازمانی روی آورده‌اند، تا از این طریق بتوانند، کارآمدی ارتباطات سازمان خویش را اندازه‌گیری نموده و موانع ارتباطی سازمانی را شناسایی نموده و در جهت رفع آنها اقدام نمایند. اما این امر هنوز در کشور ما ناشناخته مانده و کمتر به ممیزی ارتباطات در سازمان‌ها پرداخته می‌شود. نکته دیگر، توجه اندک دانش‌پژوهان و دانشجویان مدیریت به مقوله ارتباطات سازمانی است. در میان تحقیقات اندکی که در زمینه ارتباطات سازمانی صورت پذیرفته، اندک پژوهشی بوده که در راستای تمرکز بر عملکرد ارتباطی سازمان است. بر این اساس و با توجه به اهمیت وافر ارتباطات سازمانی در بخش عمومی و دولتی، همچنین هویدایی کمبود پژوهش در زمینه ارتباطات سازمانی به ویژه عملکرد ارتباطاتی در سازمان‌ها، سعی شده تا با تبیین فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند موجبات بهبودی عملکرد ارتباطاتی سازمان را فراهم آورد، مدیران را بر اهمیت ارتباطات سازمانی واقف ساخته و گامی در جهت بهبود سازمانی برداشته شود.

### مبانی نظری تحقیق

#### الف) تعاریف فرهنگ و فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ در ادبیات فارسی از واژه‌های کهنی است که در نوشته‌های به جای مانده در متون فارسی فراوان یافت می‌شود و از مصدر آن، «فرهیختن» عبارات و واژه‌های

گونگونگی داریم. فرهیختن به معنای ادب و هنر و علم آموختن یا آموزاندن بوده و فرهنگ در اصل به معنای ادب و علم و هر آنچه که در رده‌های شایستگی اخلاقی و هنروری جای دارد (ذکایی، ۱۳۸۶: ۴۶).

کلمه فرهنگ مرکب از دو جز «فر» و «هنگ» است که فر به معنای بالا و جلو و هنگ به معنای قصد کردن و آوردن، کشیدن و نیز تعلیم و تربیت است. در زبان علمی جامعه‌شناسی در ایران، فرهنگ معادل لاتین Culture به کار گرفته شده است که در اصل به معنای کشت و کار یا پرورش است (مشبکی، ۴۳۶، ۱۳۸۰). فرهنگ، نظامی است تا حدودی منسجم، متشکل از اجزایی غیر مادی شامل: ارزش‌ها، هنجارها، نمادها، باورها و اعتقادات، آداب و رسوم، دانش و اطلاعات رایج و هنرها و اجزای مادی، شامل کالاهای مصرفی، ابزارها، فناوری و میراث فرهنگی نسبتاً مشترک بین اعضای یک گروه، اجتماع یا جامعه که از طریق یادگیری از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (سعیدی‌کیا، ۱۳۸۶، ۲۴۰). در ادبیات متداول فرهنگ را می‌توان «راه یا طریقی که ما کارها را در پیرامون خود انجام می‌دهیم» تعریف نمود که در واقع تعریفی ساده از تعریف فرهنگ است (گات و سانز، ۲۰۰۲، ۱۵). فرهنگ عبارت است از انبوهی از رفتارهای اکتسابی، مجموعه‌ای از باورها، عادت‌ها و سنت‌ها (جوینت و وارنر، ۱۳۸۵، ۵۱).

برای تسری مفهوم فرهنگی به عرصه سازمانی، شاین، فرهنگ را به عنوان الگوی پیش‌فرض‌های بنیادی که یک گروه معین در فرایند آموختن، سازگار کردن خود با مسائل برون سازمانی و انسجام درون سازمانی ابداع، کشف یا شکل می‌دهند، تعریف می‌کند (شاین، ۱۹۹۲، ۳۰). فرهنگ سازمانی بیانگر شیوه زندگی در یک سازمان است (هچ، ۲۰۰۶، ۱۷۸). فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود، آن نشان‌دهنده بخش نانوشته و محسوس سازمان است هدف فرهنگ این است

که به اعضای سازمان هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌های باور نکردنی تعهد ایجاد کند (هال، ۱۳۷۶، ۳۹۴). فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سنبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند؛ این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص این‌که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند درک مشترک و یکسانی به وجود آید (رابینز، ۱۳۷۸، ۳۸۰).

بر اساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگی‌های متفاوت وجود دارد. در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های استاندارد است. در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیک، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیر رسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار. (استانلی، ۱۳۸۲، ۲۲۹)

بر اساس چارچوب فرهنگ ارزش‌های رقابتی چهار نوع فرهنگ ارائه شده است گونه‌های فرهنگی مذکور عبارتند از: (دنسون و اسپریتزر، ۱۹۹۱، ۶-۵)

۱- فرهنگ گروهی: این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط درونی سازمان تأکید دارد و هدف سازمان تأکید بر فرهنگ گروهی به منظور حفظ گروه‌هاست. وابستگی، اعتماد و مشارکت ارزش‌های هسته‌ای آن است. جهت‌گیری آن به سمت بهبود منابع انسانی، شرکت در گروه، توجه به ایده‌ها، پای‌بندی و تعهد و عضویت است. رهبران سعی در مشارکت‌جویی، ملاحظه‌کاری و حمایت و تسهیل تعاملات از طریق کار تیمی دارند.

۲- فرهنگ توسعه‌ای: این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری و تغییر و تمرکز بر محیط بیرون تأکید دارد و گرایش آن در راستای رشد، خلاقیت، نوآوری و سازگاری دائم با محیط بیرونی است. رهبران سعی در کارآفرینی و ایده‌آل بودن و ریسک‌پذیری و توسعه چشم‌انداز آتی سازمان دارند.

۳- فرهنگ عقلایی: این فرهنگ هم بر جهت‌گیری درونی وهم روی محیط بیرونی سازمان متمرکز است و تأکید بر بهره‌وری، عملکرد، نیل به هدف دارد. سازمان بر فرهنگ عقلایی به منظور استمرار و نیل به اهدافی که خوب تعریف شده‌اند، تأکید می‌کند و رهبران سعی بر اداره امور، هدف‌گرایی، ابزارگرایی و وظیفه‌گرایی دارند.

۴- فرهنگ سلسله‌مراتبی: این فرهنگ بر اثربخشی درونی، هماهنگی و یکنواختی تأکید دارد؛ گرایش آن به قوانین و استانداردها می‌باشد. رهبران در این نوع فرهنگ محافظه‌کار و محتاط بوده و توجه ویژه‌ای به مسائل فنی دارند و معیار اصلی اثربخشی آن شامل کنترل، ثبات و کارایی است.

#### ب) تعاریف ارتباط و ارتباطات سازمانی

ارتباطات عبارت از کلیه فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم از فردی به فرد دیگر یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار می‌رود (فرهنگی، ۱۳۷۲: ۱۷). از دیدگاه پرفسور دین بارنلوند؛ ارتباط بیانگر فراگرد ایجاد معنی است (مشبکی، ۱۳۸۰، ۲۱۲) هر نوع برخورد بین دو موجود یا پدیده که منجر به اشتراک، همبستگی، واکنش و مبادله پیام شود ارتباط نام دارد (ذکایی، ۱۳۸۶: ۴۵). به اعتقاد نلسون و پیرسون (۱۹۸۳) ارتباطات فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معانی است. بر اساس این تعریف در هر فراگرد ارتباطی سه جنبه مطرح است: (الف) جنبه ساختاری که در برگیرنده سازوکارها و روش‌هایی است که معنا و مفهوم به واسطه آن و از طریق آن از منبع به مقصد ارسال و بازخوردهای لازم هم‌زمان گرفته شود؛ (ب) جنبه معنایی که در هر فراگرد ارتباطی یک مفهوم، معنا، اندیشه و یا پیام از جانب منبع پیام و از طریق ساختار ارتباطی به سیستم معنایی گیرنده پیام منتقل می‌شود؛ (ج) جنبه کارکردی که این بعد به جنبه تأثیرگذارنده اشاره دارد. در واقع توجه به این مسئله است که معانی دریافت شده توسط گیرنده پیام تا چه حد او را به ایفای نقش مطلوب خود هدایت می‌کند (فرهی، ۱۳۸۳، ۱۱۶).

ارتباطات سازمانی فرآیند مبادله پیام‌های شفاهی، نوشتاری و غیر کلامی در میان افرادی است که برای دستیابی به اهداف مشترک و انجام وظایف مشترک تلاش می‌کنند. این تعریف رویدادهای گوناگون سازمانی را در بر می‌گیرد. (Dan O'Hair, 2002: 13)

در یک سازمان، کارکنان اطلاعات را از همدیگر دریافت نموده و فعالیت‌های خویش را بر مبنای آن تنظیم می‌کنند. کار سازمان به وظایف گوناگون تقسیم شده و به واحدهای متعددی ارجاع داده می‌شود. هر یک از این واحدها به یک مدیر که فعالیت‌ها را هدایت می‌کند، گزارش می‌دهند. این تقسیم کار و سپارش مسئولیت وابسته به جریانی پایا و روان از اطلاعات سوگیر به بالا و پایین و افقی سازمانی می‌باشد. (Baker, 2002: 3)

درک درست از ارتباطات سازمانی برای انجام کارا و اثربخش وظایفی که کارکنان با آن مواجه می‌شوند ضروری است؛ همچنین شناخت مناسب از چگونگی تأثیرپذیری بافت سازمانی بر ارتباطات، افراد را در موقعیت مناسب و بهتری برای دستیابی به اهدافی که برای خویش برگزیده‌اند، قرار می‌دهد. عملکرد ارتباطی سازمان موجب شکل‌دهی پندارها و انگاره‌هایی است که می‌توانید در دیگران به وجود آورید و یاریگر شما در شناخت نیازهای ذی‌نفعان متعامل با شما و پاسخ‌گویی به آنها است. عملکرد ارتباطی خوب در سازمان منجر به بهبود و افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود و اطلاعات و آگاهی مورد نیاز راهبردها و فرآیندهای کاری را به کارکنان منتقل می‌سازد، همچنین آنها را در فهم چگونگی کمک‌رسانی به سازمان در جهت پیشرفت و دستیابی به اهداف سازمانی یاری می‌دهد. (Dan O'Hair, 2002: 13)

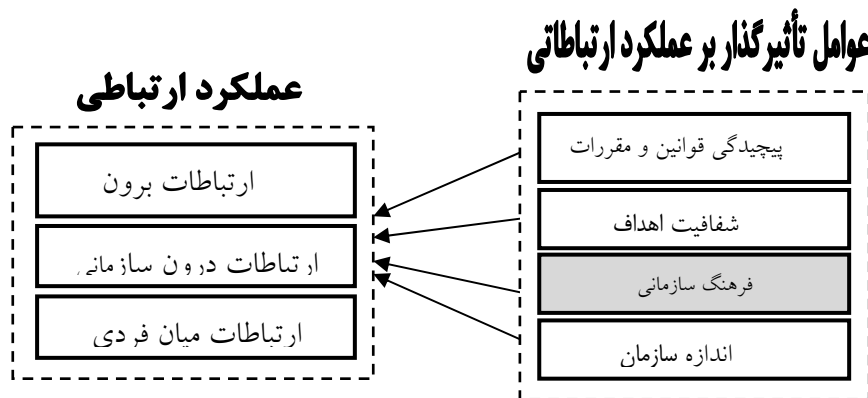
با وجود آگاهی از اهمیت فراوان ارتباطات برای کارکردهای سازمانی، دانشمندان مدیریت دولتی کمتر به این موضوع پرداخته و تعداد پژوهش‌های مبتنی بر آمار بسیار



اندک می‌باشد. گارنت<sup>۱</sup> در این زمینه، گفتارها و جستارهای گوناگونی را ارائه نموده است. وی چرایی این چشم‌داشت پژوهشی را با عنوان «معضل عملکرد ارتباطی» پوشش می‌دهد. وی معضل عملکرد ارتباطی در سازمان را ناشی از دشواری نمایش پیوند بین ارتباطات سازمانی و عملکرد سازمانی می‌پندارد. گارنت معضل عملکرد ارتباطی را این‌گونه بیان می‌دارد: «سنجش هزینه‌های ارتباطات به ویژه در بخش دولتی به مراتب از اندازه‌گیری منافع آن ساده‌تر می‌باشد، از این رو ایجاد یک مقیاس اندازه‌گیری ارتباطات بسیار سخت می‌نماید». از این رو پژوهش‌گران از پرداختن به عملکرد ارتباطی سرباز می‌زنند و در عوض بر موضوعاتی همچون فرآیندهای ارتباطی، رسانه‌های ارتباطی و دیگر جنبه‌های پژوهشی تمرکز می‌کنند. با این وجود پژوهش‌هایی در این زمینه صورت گرفته است اما با وجود دامنه گسترده متغیرهای ارتباطاتی به طور عام پژوهش‌ها گرایش به ارزیابی اثربخشی کلی ارتباطات و تأثیر رفتارهای ویژه بر عملکرد سازمانی دارد. در سال ۱۹۹۷ تیوبز و هین دریافتند که عملکرد ارتباطی با غیبت و نارضایتی کارکنان و نیز کارایی سازمان مرتبط است. آن دو عملکرد ارتباطی را چگونگی انجام فرآیند مبادله پیام و نتایج حاصل از انتقال پیام تعریف کردند. (Garnett, 2005:4-5)

«سانجی کا، پندی و جیمز ال. گارنت» به جهت ارائه نظریه‌ای درباره عملکرد ارتباطی دست به پژوهش گسترده زدند. آنها بر این باورند که پژوهش صورت گرفته توسط خودشان بزرگ‌ترین پژوهشی است که تاکنون درباره عملکرد ارتباط سازمانی صورت گرفته است. آنان در تعریف عملکرد ارتباطی سه سنج ارتباطات برون سازمانی، ارتباطات درون سازمانی و ارتباطات بین فردی را به عنوان شاخص‌های این متغیر در نظر گرفتند. آنها عملکرد ارتباطی این‌گونه تعریف کرده‌اند: «عملکرد ارتباط سازمانی عبارت است از میزان اثربخشی ارتباطات در سه بعد کلیدی ارتباطات برون سازمانی، ارتباطات درون سازمانی، و ارتباطات بین فردی». همچنین آنان عواملی را که

بر مدل عملکرد ارتباطی تأثیر می‌گذارند را شامل چهار عنصر می‌دانند: پیچیدگی قوانین و مقررات سازمانی،<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی،<sup>۲</sup> شفافیت اهداف<sup>۳</sup> و اندازه سازمان.<sup>۴</sup> نمودار شماره (۱) نمایان‌گر مدل عملکرد ارتباط سازمانی و همچنین عوامل تأثیرگذار بر آن است. (pandey et al,2006:38)



نمودار (۱) مدل عملکرد ارتباطی پندی و گارنت

منبع: (pandey&garnett,2006:38)

پیترمونگ و همکارانش در بحث شبکه‌های ارتباطی به موضوع عملکرد ارتباطی پرداخته و در این باره بیان می‌دارند که عملکرد ارتباطی شامل تولید، اختراع و حفظ و نگهداری ارتباطات است. ارتباطات تولیدی به جهت تعاون و کنترل فعالیت‌های کاری مربوط است و شامل «چه کاری انجام شود؟»، «چه وقت انجام شود؟» و «چگونه انجام شود؟» است. ارتباطات ابتکاری و اختراعی مسیری است که پیشنهادها و بینش‌ها طی آن منتقل می‌شوند، تغییر ایجاد می‌شود و عقاید جدید در سیستم ابراز می‌گردند.

- 
- 1- Red Tape
  - 2 - Organizational cultural
  - 3 - Goal clarity
  - 4 - Size

سرانجام، ارتباطات حفظ و نگهداری ارزش‌ها و رابطه‌های لازم را برای در کنار هم نگه‌داشتن سیستم حفظ می‌کند. (لیتل جان، ۱۳۸۴: ۶۸۶)

اهمیت عملکرد ارتباطی اثربخش در بخش عمومی نه تنها از بخش خصوصی کمتر نیست که چه بسا در بسیاری از موارد بیشتر است. در یک جامعه مردم‌سالار ضروری است که فعالیت‌های بخش عمومی به شیوه‌ای انجام پذیرد که شهروندان و ذی‌نفعان از چگونگی عملکرد کارکنان دولتی و تصمیم‌های اتخاذ شده در بخش دولتی، همچنین خط‌مشی عمومی آگاهی یابند. مدیران دولتی در محیطی فعالیت می‌کنند که عملکردشان به گفتمانی عمومی مبدل می‌شود. هر گونه سند و مدرک و پیام، پست الکترونیک و غیره که توسط سازمان دولتی ایجاد می‌شود می‌تواند موضوعی بحث برانگیز برای رسانه‌های خبری و شهروندان گردد. دولت‌ها عموماً به منظور افزایش اعتماد مردم در جهت شفاف‌سازی اطلاعاتی پیش می‌روند و عمدتاً قوانینی را در جهت آزادی اطلاعاتی دستگاه‌های دولتی به تصویب می‌رسانند. سازمان‌های دولتی با گروه‌های مختلفی در ارتباط هستند. شهروندان، قانون‌گذاران، دولت‌مردان، کارکنان دولتی، مشتریان و عرضه‌کنندگان و ... از گروه‌هایی هستند که با سازمان‌های دولتی در ارتباط هستند. ارتباطات مناسب می‌تواند تا حد زیادی در افزایش رضایت و اعتماد آنان تأثیرگذار باشد. یک ارتباط‌گر زیرک باید با چگونگی واکنش هر یک از آنها آشنا باشد و روش مناسب را در برخورد با هر یک از آنها در پیش بگیرد. (sponhour,2005:1-3)

### پ) فرهنگ سازمانی و عملکرد ارتباطی

فرهنگ سازمانی عامل اجتماعی و هنجاری است که در بردارنده ارزش‌ها و باورهای مشترک اعضا و گروه‌های سازمانی است و منجر به یک‌پارچگی اجزای سازمانی می‌شود. فرهنگ سازمانی تصویری از فعالیت‌ها، هنجارها و فلسفه‌ای که برای سازمان ارزشمند است را فراهم می‌آورد. در یک معنی، تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی کوششی است برای درک احساس اعضای سازمانی درباره خودشان به عنوان یک کل.

معانی مشترک، درک مشترک و روحیات مشترک همگی روش‌های گوناگونی برای تشریح فرهنگ سازمانی هستند. در صحبت از فرهنگ سازمانی، ما درباره فرآیندهایی سخن می‌گوییم که به افراد اجازه‌ی درک و فهم رخدادها، واقعیت‌ها یا موقعیت‌های ویژه را به روش‌های مجزا می‌دهد. همچنین این الگوهای ادراکی، پایه و اساسی برای پرورش رفتارهای احساسی و معنی‌دار فراهم می‌آورد. (Dan O'Hair, 2002: 20-21)

گارنت در بررسی‌های خود درباره ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی که عملکرد ارتباطی جزئی از آن است به مکانیزم‌های تعبیه فرهنگ سازمانی اشاره می‌کند. وی بیان می‌دارد که مکانیزم‌هایی که برای تعبیه فرهنگ سازمانی ارائه شده‌اند (مکانیزم‌هایی همچون اولویت‌های نگرشی، اندازه‌گیری و کنترل رهبران سازمان، سنجه‌های گزینش، پیشرفت و دگرش اعضای سازمان، آیین‌ها<sup>۱</sup> و مراسم سازمانی،<sup>۲</sup> داستان‌ها، و افسانه‌های سازمانی، بیانیه‌های رسمی سازمان) همگی درگیر فرآیند ارتباطات می‌باشند. (Garnett et al, 2005: 12)

گارنت از ارتباط به عنوان فرامکانیزم سازمانی یاد می‌کند و بر این باور است که ارتباطات برای تعبیه یا دگرش فرهنگ سازمانی ضروری می‌باشد. فرهنگ سازمانی می‌بایست توسط گیرندگان پیام درک گردد، بنابراین سنجه‌ها، اولویت‌ها، آداب و رسوم و غیره می‌بایست توسط گیرندگان پیام درک شوند و گرایش‌ها و تمایلات فرستندگان پیام در درک این مکانیزم‌ها هیچ اثری ندارد. از این رو فرهنگ سازمانی تنها از طریق عملکرد ارتباطی مؤثر می‌تواند در سازمان پیاده گردد و پرورش یابد و یا دگرگون شود. برای نمونه، فرض کنید رهبر سازمان خواستار پیاده سازی فرهنگ باز و مشارکتی در سازمان است. اگر مدیران و کارکنان سازمانی شاهد این باشند که رهبر سازمان کسانی که انتقاد می‌کنند را تنبیه می‌کند در این صورت چنین کرداری از سوی رهبران سازمان

---

1- Rites

2 - Rituals

که برآمده از یک عملکرد ارتباطی سست است، آشفتگی در فرهنگ سازمان را در پی خواهد داشت. (Garnett et al, 2005:13)

درباره ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد ارتباطی پژوهش‌های چندی صورت گرفته است. پژوهش‌های نخستین در این باره بیشتر بر مفهوم جو ارتباطی متمرکز بوده است اهم این تحقیقات عبارتند از: (pandey&Garnett, 2006:42)

اشنایدر و اسنیدر<sup>۱</sup> جو سازمانی<sup>۲</sup> را به عنوان ادراکی که افراد از یک سازمان دارند می‌دانند ادبیات جو ارتباطی بیشتر بر «اعتماد، گشودگی، اعتبار، صحت، و درستی و ارتباطات مداوم» متمرکز است. پینکوس و ری فیلد<sup>۳</sup> مفهوم جو ارتباطی سازمان را به سطوح سازمانی گسترش دادند و چنین بیان داشتند: «ابعاد جو سازمانی دربردارنده ساختار سازمانی، پاسخ‌گویی فردی، گرمی یا پشتیبانی، پاداش‌ها و مجازات‌ها، حل تعارضات، سنجه‌های عملکرد و موجودیت سازمانی می‌باشد.» گرونیک<sup>۴</sup> ادبیات جو سازمانی را به کل سازمان تعمیم داده و بیان داشت: «پژوهشگران بر این باورند که جو سازمانی یک ویژگی سازمانی است و نه یک ویژگی صرفاً فردی».

فالجیون، سوسمن و هرден<sup>۵</sup> با بررسی ادبیات جو سازمانی به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی سهم ناچیزی در دگرش و تغییر دادن نتایج عملکردی به انضمام نتایج ارتباطی دارد. این دانشمندان عملکرد ارتباطی را جزئی جدایی‌ناپذیر از عملکرد سازمانی می‌دانند و بر این باورند که بهبود عملکرد سازمانی مستلزم بهبود عملکرد ارتباطی در سازمان است. هرگاه ارتباطات سازمانی به خوبی صورت پذیرد، بازخوردها به خوبی انجام شوند و کانال‌های ارتباطی دچار تنگنا و گرفتاری نشوند نتیجه‌ای جز کمک به بهبود عملکرد سازمانی ندارد. از این رو عملکرد ارتباطی جزئی از عملکرد

---

1 - Schneider&Snyder

2 - Organizational Climate

3 - Pincus & Rayfield

4 - Grunig

5 - Falcione, Sussman & Herden

سازمانی به حساب می‌آید. سی داون و دیگران<sup>۱</sup> در بررسی خود اجزای فرهنگ سازمانی را به عنوان متغیرهای ارتباطات بین شخصی در نظر گرفتند و دریافتند که ارتباطات درون سازمانی با مؤلفه‌های ارتباطات بین شخصی شامل: اعتماد<sup>۲</sup>، گشودگی<sup>۳</sup>، و اجزای فرهنگ سازمانی، ارتباطی قوی دارند.

زاموتو گراکوور<sup>۴</sup> در بررسی خویش در اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی آموزش عالی آمریکا دریافتند که اعتماد، روحیه، و اعتبار رهبر با فرهنگ سلسله مراتبی همچنان با تعارض سازمانی ارتباط منفی دارد. آنها روابط برجسته‌ای را بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های کلیدی عملکرد ارتباطی یافتند. (Garnett et al, 2005:17)

در این پژوهش ما از چارچوب فرهنگ ارزش‌های رقابتی سازمانی و گونه‌های فرهنگی ناشی از آن برای تشریح فرهنگ سازمانی در بخش عمومی بهره گرفته‌ایم. در این چارچوب از یک سو به تقابل محیط درونی و بیرونی سازمان توجه می‌شود و از سوی به رقابت کنترل و انعطاف‌پذیری توجه می‌شود. سازمان‌هایی که بیشتر بر محیط درونی تمرکز می‌کنند بر یک پارچه‌سازی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات تأکید می‌ورزند و از سوی سازمان‌هایی که کانون توجه‌شان بر محیط خارجی است بیشتر بر رشد، تحصیل منابع و تعامل با محیط خارجی تأکید می‌کنند. در بعد دوم سازمان‌های متمرکز بر کنترل به ثبات و انسجام علاقه نشان می‌دهند، در حالی که سازمان‌های غیر متمرکز انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری و خودانگیختگی را مد نظر قرار می‌دهند.

### ت) ارتباطات درون سازمانی

مجموعه پیام‌های ارسالی و دریافتی، درون مرزهای سازمانی را ارتباطات درون سازمانی می‌گویند. نمونه‌های رسمی ارتباطات درون سازمانی شامل بیانیه‌های خط‌مشی رئیس

---

1 - C. dawn etal

2- trust

3 - openness

4 -Zammuto & Krakower

سازمان، آگهی‌های تغییر و دگرش در رویه‌های عملیاتی سازمان و دستورالعمل‌های سرپرستان می‌شود و نمونه‌های غیر رسمی ارتباطات درون سازمانی شامل گفتگو در راهروهای اداره، گفتگوهای تلفنی با منزل و ... می‌شود. ارتباطات می‌تواند به صورت عمودی یا جانبی جریان یابد. بعد عمودی را می‌توان به ارتباطات از بالا به پایین و پایین به بالا تقسیم کرد. (راینز و جاج، ۲۰۰۸، ۲۸۰)

پیام‌ها در ارتباطات درون سازمانی عمدتاً به سه شیوه ارتباطات رو به بالا، ارتباطات رو به پایین و ارتباطات افقی جا به جا می‌شوند. در سازمان‌های بلند، ارتباطات بیشتر از بالا به پایین جریان دارد و در ارتباطات رو به بالا عمدتاً به زمان طولانی نیاز است تا پیام‌ها به رأس سازمان برسند. در سازمان‌های تخت، ارتباطات بیشتر به گونه افقی جریان دارد. البته باید یادآور شد که چه در سازمان‌های بلند و چه در سازمان‌های تخت هر سه گونه ارتباط رخ می‌دهد.

### ج) ارتباطات برون سازمانی

به مجموعه پیام‌هایی که بین سازمان و محیط سازمان مبادله می‌شود، ارتباطات برون سازمانی می‌گویند. برای مثال، خبرنامه‌ها، گزارشات سالانه، تبلیغات، سخنرانی‌های خیرخواهانه از نمونه‌های اطلاعات با محیط هستند. ارتباطات سازمانی همچنین درک کارکنان از چگونگی تأثیرگذاری محیط بر کارآیی درون سازمان را بهبود می‌بخشد (Dan O'Hair et al, 2002:51). هدف اصلی ارتباطات برون سازمانی اکتساب و انتقال اطلاعات از محیط به درون سازمان است (Dewitt, 2004:82).

هنگامی که متوجه می‌شویم آنچه برای سازمان اهمیت دارد از خارج از سازمان و از محیط (شرکت‌های رقیب، بستانکاران، مشتریان، تدوین‌کنندگان مقررات و قوانین، مسئولان مالیاتی، نهادها و سازمان‌های دیگر) به درون سازمان وارد می‌شود، متوجه می‌شویم که پیچیدگی‌ها و مسائل ارتباطات بیش از آن چیزی است که تاکنون شناخته‌ایم. گذشته از این، پیام‌های جامع و کلی‌تری از محیط به سازمان داده می‌شود،

که سازمان باید به آنها توجه زیادی کند، مثل تغییر نرخ بهره، تغییر در ترکیب نیروی کار یا افزایش قیمت نفت و سوخت (هال، ۱۳۸۳:۳۰۳). از دیگر اهداف ارتباطات برون سازمانی آگاهی بخشیدن به مصرف‌کنندگان کالا و خدمات سازمانی می‌باشد. به هر حال، در جهان کنونی ارتباطات برون سازمانی اهمیت شایانی دارد. (Dewitt, 2004: 82)

#### د) ارتباطات میان فردی

این ارتباط، فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی بین یک شخص و انسان‌های دیگر، حداقل یک نفر دیگر است. این ارتباطات نیز مانند ارتباط با خود به دلایل گوناگون به وقوع می‌پیوندد: برای حل مسایل و مشکلات خود با دیگران، رفع تضادها و تعارضات،<sup>۱</sup> دادوستد کردن اطلاعات، درک بهتر خود، رفع نیازهای اجتماعی،<sup>۲</sup> همانند نیاز تعلق به گروه و جمع و دوست داشتن و دوست داشته شدن. علاوه بر موارد فوق، موضوعات بسیار زیاد دیگری وجود دارند که لزوم ارتباط با دیگران را برای هر انسانی محقق می‌سازند. این ارتباط به طور مختلف در زندگی روزمره هر انسانی خود را نشان می‌دهد. در مصاحبه و یا گفتگو با مدیر مافوق یا استاد، گفتگو با والدین، گفت و شنود با همسر و فرزندان و یا گفتگو با همکاران و هم‌قطاران و نیز قرار گرفتن در گروه‌های شغلی و اجتماعی و تفریحی و غیره و ایجاد ارتباط با اعضای این گروه‌ها، همه و همه نشان‌دهنده ارتباط با دیگران است.

آمدن فرد دیگری به محدوده ارتباطی هر انسان، فراگرد ارتباطی را پیچیده‌تر می‌کند. هر انسان با خود مسایل و پیچیدگی زیادی را به همراه خواهد آورد و در تقابل با دیگران این پیچیدگی‌ها به مراتب وسیع‌تر و گاه به گونه‌ای مسئله‌ساز جلوه‌گر می‌شوند. هر چند هر انسانی دارای ادراکات متفاوت، در شرایط متفاوت نسبت به پدیده‌ای

---

1 - Conflict resolution  
2 - Social needs



می‌باشد و هر چند که باورها، ارزش‌ها<sup>۱</sup> و نگرش‌های<sup>۲</sup> او در شرایط متفاوت به گونه‌ای متفاوت متجلی می‌شوند، تفاوت‌های میان انسان‌ها، حتی دو نفر با یکدیگر، معمولاً بسیار شدیدتر از این‌ها می‌باشند. به علاوه هر انسانی راهی متفاوت، برای بیان احساسات و عواطف خود دارد و این راه در بیشتر موارد با راه دیگران نه تنها نزدیکی نداشته، بلکه کاملاً مغایر است. بنابراین، احتمال وقوع ارتباط مؤثر و موفق کاهش می‌یابد.

ارتباط با دیگران به گونه‌ای جدی و برانگیزاننده برای هر انسانی مطرح می‌شود. ارتباط با دیگران در بیشتر موارد در شرایط رسمی برگزار می‌شود و شامل «ارتباط چهره به چهره»<sup>۳</sup> بوده که خود از طریق «کلامی»<sup>۴</sup> و «غیر کلامی»<sup>۵</sup> انجام شدنی است. در این ارتباط نقش فرستنده و گیرنده پیام، جا به جا می‌شود. هرگز یک نفر به عنوان علی‌الذوام فرستنده و نفر دیگر به عنوان شنونده و یا دریافت کننده پیام باقی نمی‌ماند. بلکه به گونه‌ای مداوم جای آن دو با یکدیگر عوض می‌شود. فرستنده پیام می‌شود گیرنده و گیرنده پیام در جای خود، به فرستنده پیام تبدیل می‌شود. در برخی موارد در این نوع ارتباط برنامه‌ریزی از پیش انجام گرفته‌ای وجود ندارد و بر اساس شرایط حاکم بر فراگرد ارتباطی، ارتباط شکل می‌گیرد. (فرهنگی، ۱۳۸۰: ۱۱۱)

## روش تحقیق

### ۱) اهداف تحقیق

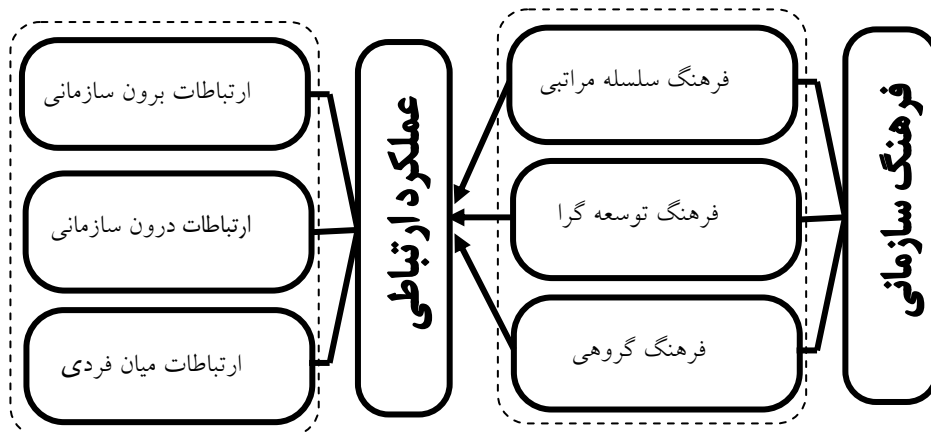
هدف اصلی این تحقیق تبیین فرهنگ سازمانی مؤثر بر عملکرد ارتباطی سازمان می‌باشد که بر این اساس اهداف فرعی ذیل دنبال می‌شود:

- 
- 1 - Blists
  - 2- Values
  - 3- Attitudes
  - 4- face-to-face communication
  - 5- Verbal
  - 6- Nonverbal communication

- بررسی رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی (سلسله مراتبی، توسعه‌گرا، گروهی) با عملکرد ارتباطی سازمان
- بررسی اهمیت هر یک از فرهنگ‌های سلسله مراتبی، توسعه‌گرا و گروهی

## ۲) مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

برای تدوین فرضیات تحقیق، پژوهشگر نیازمند مدل مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات، رابطه بین متغیرها، تعارف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین نماید. در این پژوهش با اقتباس از مدل عملکرد ارتباطی پندی و گارنت که در بخش مبانی نظری تشریح گردید، مدل مفهومی پژوهش با تبیین عامل فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر روی عملکرد ارتباطی سازمان به شرح نمودار شماره (۲) ترسیم گردیده است:



نمودار (۲) مدل مفهومی تحقیق

### ۳) فرضیات تحقیق

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیات تحقیق عبارتند از:

**فرضیه اصلی:** بین فرهنگ سازمانی و عملکرد ارتباطی سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.

### فرضیات فرعی

۱- بین فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

۲- بین فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

۳- بین فرهنگ سازمانی گروهی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

۴) **روش تحقیق:** این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی بوده و به لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. بدین ترتیب برای به دست آوردن داده‌های دست اول از پرسش‌نامه استفاده شده است که در آن ۲۳ گویه که ۱۲ گویه اول مربوط به متغیر وابسته (عملکرد ارتباطی سازمان) و ۱۱ گویه بعدی مربوط به متغیر مستقل (فرهنگ سازمانی) می‌باشد. پایایی پرسش‌نامه به وسیله آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که مقدار آلفا ۰.۷۷٪ به دست آمده که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پرسش‌نامه استفاده شده می‌باشد.

### ۵) جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق مدیران میانی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا است که به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس تعداد ۲۳۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند.

## ۶) قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی این تحقیق، نیروی هوایی ارتش.ج.ا.ا (یگان‌های مستقر در تهران) و قلمرو زمانی آن آذرماه ۱۳۹۰ است.

## ۷) روش‌های تحلیل آماری

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در این تحقیق از آمار استنباطی استفاده شده است. به منظور آزمون فرضیات پژوهش با توجه به رتبه‌ای بودن مقیاس‌های سنجش در پرسش‌نامه‌ها از همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده می‌شود اما با توجه به حجم زیاد نمونه می‌توان از آزمون ضریب همبستگی پیرسون نیز بهره گرفت که در این پژوهش با در نظر گرفتن ۲۳۶ نفر به عنوان نمونه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده و برای بررسی اهمیت و اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ (سلسله مراتبی، توسعه‌گرا و گروهی) و سنجه‌های عملکرد ارتباطی از آزمون فریدمن استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار Spss استفاده گردیده است.

## ۸) تجزیه و تحلیل یافته‌ها

آزمون فرضیات بر اساس ضریب همبستگی پیرسون:

فرضیه اول:

- بین فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

- بین فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود ندارد.  $H_0 : \rho = 0$

- بین فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.  $H_1 : \rho \neq 0$

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، بین نمرات کل عملکرد ارتباطی و نمرات کل متغیر فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی ضریب همبستگی محاسبه گردید و نتایج به شرح جدول شماره (۱) به دست آمد:

جدول شماره ۱- نمرات کل عملکرد ارتباطی و نمرات کل متغیر فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی

عملکرد ارتباطی	شاخصه‌های آماری	متغیرها
۱	همبستگی پیرسون	عملکرد ارتباطی
۰.۱۹	سطح معنی داری (sig)	
۲۳۶	تعداد	
-۰.۰۸۶	همبستگی پیرسون	فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی
۰.۱۹	سطح معنی داری (sig)	
۲۳۶	تعداد	

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین نمرات عملکرد ارتباطی و نمرات فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی در سطح خطای ۰/۰۵ هیچ‌گونه رابطه‌ای وجود ندارد؛ چرا که میزان ضریب همبستگی (۰/۰۸۶-) به دست آمده در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار نیست. همچنین با توجه به نتایج جدول سطح معناداری (۰/۱۹=sig) از سطح معناداری ۰/۰۵ نیز بیشتر است؛ بنابراین می‌توان گفت: فرض پژوهشگر ( $H_1$ ) رد شده و فرض ( $H_0$ ) مبتنی بر عدم وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سلسله مراتبی و عملکرد ارتباطی سازمان پذیرفته می‌شود.

فرضیه دوم:

- بین فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

- بین فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری

وجود ندارد.  $H_0 : \rho = 0$

- بین فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری

وجود دارد.  $H_1: \rho \neq 0$

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، بین نمرات کل عملکرد ارتباطی و نمرات کل متغیر فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا ضریب همبستگی محاسبه گردید و نتایج به شرح جدول شماره (۲) به دست آمد:

جدول شماره (۲) نمرات کل عملکرد ارتباطی و نمرات کل متغیر فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا

متغیرها	شاخصه‌های آماری	عملکرد ارتباطی
عملکرد ارتباطی	همبستگی پیرسون	۱
	سطح معنی‌داری (sig)	۰
	تعداد	۲۳۶
فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا	همبستگی پیرسون	۰.۶۷۰**
	سطح معنی‌داری (sig)	۰
	تعداد	۲۳۶

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد میزان ضریب همبستگی (۰/۶۷۰\*\*) به دست آمده در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. همچنین با توجه به سطح معنی‌داری (sig = ۰/۰۰۰) به دست آمده که از سطح معنی‌داری ۰/۰۱ نیز کمتر است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت: فرض پژوهشگر ( $H_1$ ) پذیرفته و فرض ( $H_0$ ) رد می‌شود و بین فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا و عملکرد ارتباطی سازمان ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد.

با توجه به معناداری ارتباط بین دو متغیر عملکرد ارتباطی سازمان و فرهنگ توسعه‌مدار، لازم است تا رابطه علت و معلولی این دو متغیر با استفاده از رگرسیون دو متغیره بررسی شود تا مشخص شود تا چه حد تغییرات متغیر وابسته ناشی از متغیر مستقل است. برای این منظور رگرسیون خطی برای متغیرهای فرضیه دوم با نرم افزار SPSS اعمال شد که نتایج حاصل به شرح جدول شماره (۳) است:

جدول شماره ۳- نتایج رگرسیون ارتباط بین دو متغیر عملکرد ارتباطی سازمان و فرهنگ توسعه مدار

ضریب همبستگی	ضریب تعیین R2	ضریب تعیین تعدیل شده	سطح معناداری
۰/۶۷۰	/۴۴۹	۰/۴۴۷	۰/۰۰۰

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد سطح معناداری به دست آمده صفر می‌باشد که کمتر از ۰.۰۵ بوده و وجود رابطه خطی بین دو متغیر عملکرد ارتباطی سازمان و فرهنگ توسعه مدار را تأیید می‌کند. همچنین ضریب تعیین تعدیل شده نشان می‌دهد که ۴۴/۷ درصد از تغییرات عملکرد ارتباطی سازمان ناشی از فرهنگ توسعه مدار است.

فرضیه سوم:

- بین فرهنگ سازمانی گروهی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

- بین فرهنگ سازمانی گروهی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود ندارد.  $H_0 : \rho = 0$

- بین فرهنگ سازمانی گروهی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.  $H_1 : \rho \neq 0$

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، بین نمرات کل عملکرد ارتباطی و نمرات کل متغیر فرهنگ سازمانی گروهی ضریب همبستگی محاسبه گردید و نتایج به شرح جدول شماره (۴) به دست آمد:

جدول شماره ۴- نمرات کل عملکرد ارتباطی و نمرات کل متغیر فرهنگ سازمانی گروهی

متغیرها	شاخصه‌های آماری	عملکرد ارتباطی
عملکرد ارتباطی	همبستگی پیرسون	۱
	سطح معناداری (sig)	.
	تعداد	۲۳۶

۰/۸۱۷**	همبستگی پیرسون	فرهنگ سازمانی گروهی
۰	سطح معناداری (sig)	
۲۳۶	تعداد	

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد میزان ضریب همبستگی ( $0/817^{**}$ ) به دست آمده در سطح آلفای  $0/01$  معنادار است. همچنین با توجه به سطح معناداری ( $sig = 0/000$ ) به دست آمده که از سطح معناداری  $0/01$  نیز کمتر است، بنابراین با  $99$  درصد اطمینان می‌توان گفت: فرض پژوهشگر ( $H_1$ ) پذیرفته و فرض ( $H_0$ ) رد می‌شود و بین فرهنگ سازمانی گروهی و عملکرد ارتباطی سازمان ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد.

با توجه به معناداری ارتباط بین دو متغیر عملکرد ارتباطی سازمان و فرهنگ گروهی، لازم است تا رابطه علت و معلولی این دو متغیر با استفاده از رگرسیون دو متغیره بررسی شود تا مشخص شود تا چه حد تغییرات متغیر وابسته ناشی از متغیر مستقل است. برای این منظور رگرسیون خطی برای متغیرهای فرضیه دوم با نرم افزار SPSS اعمال شد که نتایج حاصله به شرح جدول شماره (۵) است:

جدول شماره ۵- نتایج رگرسیون دو متغیر عملکرد ارتباطی سازمان و فرهنگ گروهی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین R2	ضریب تعیین تعدیل شده	سطح معناداری
۰/۸۱۷	/۶۶۷	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد سطح معناداری به دست آمده صفر می‌باشد که کمتر از  $0/05$  بوده و وجود رابطه خطی بین دو متغیر عملکرد ارتباطی سازمان و فرهنگ توسعه‌مدار را تأیید می‌کند. همچنین ضریب تعیین تعدیل شده نشان می‌دهد که  $66/5$  درصد از تغییرات عملکرد ارتباطی سازمان ناشی از فرهنگ گروهی است.

**آزمون فریدمن:** از این آزمون برای بررسی یکسان بودن اهمیت متغیرها استفاده می‌شود. در این بخش از تحقیق به منظور بررسی اهمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون فریدمن می‌پردازیم. فرض آماری این آزمون عبارت است از:



- متغیرهای فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ توسعه‌گرا و فرهنگ گروهی دارای

اهمیت یکسانی می‌باشند.  $H_0$

- حداقل یکی از متغیرها دارای اهمیت متفاوتی است:  $H_1$

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در جدول شماره (۶) نشان داده شده است.

جدول شماره ۶- اهمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون فریدمن

۲۳۶	تعداد
۱۳۲.۵۶۸	مقدار آمار $\chi^2$
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

نتایج به دست آمده، مقدار آماره ۱۳۲.۵۶۸ و سطح معناداری ( $\text{sig} = 0/000$ ) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، حاکی از آن است که اهمیت این متغیرها یکسان نیست؛ بنابراین فرضیه  $H_0$  رد شده و  $H_1$  مبنی بر متفاوت بودن اهمیت این متغیرها پذیرفته می‌شود. به‌علاوه در جدول شماره (۷) میانگین رتبه این متغیرها آورده شده است که نشان می‌دهد فرهنگ گروهی از اهمیت بالایی نسبت به فرهنگ سلسله مراتبی و توسعه‌گرا برخوردار می‌باشد.

جدول شماره ۷- میانگین رتبه‌ی این متغیرها

میانگین رتبه‌ها	متغیرها
۲/۶۴	فرهنگ گروهی
۱/۸۹	فرهنگ توسعه‌گرا
۱/۵۳	فرهنگ سلسله مراتبی

## ۹) نتیجه‌گیری و پیشنهادات

### الف) نتیجه‌گیری فرضیات

#### نتیجه‌گیری فرضیه اول

فرضیه فرعی نخست، در ارتباط با چگونگی رابطه فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی با عملکرد ارتباطی است. فرضیه این‌گونه طراحی شده است که بین فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و عملکرد ارتباطی سازمان رابطه معناداری وجود دارد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، نتایج تحقیق حاکی از عدم وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سلسله مراتبی و عملکرد ارتباطی سازمان می‌باشد. علت این ادعا وجود ضریب همبستگی  $0/086-$  با سطح معناداری  $0/19$  در نتایج آزمون همبستگی این دو متغیر می‌باشد. عوامل شناخت وجود فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی شامل ثبات، تأکید بر ساخت ثابت سازمانی و برقراری ارتباطات درون این ساخت است.

#### نتیجه‌گیری فرضیه دوم

فرضیه فرعی دوم ارتباط بین فرهنگ سازمانی توسعه‌مدار و عملکرد ارتباطی سازمان را بیان می‌دارد. بدین منظور فرضیه‌ای تحت این عنوان ساخته شد که فرهنگ سازمانی توسعه‌مدار ارتباطی مثبت و معنادار با عملکرد ارتباطی دارد. همانند نمونه‌های پیشین برای بررسی این ارتباط از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. مقدار این ضریب برابر بود با  $0/670$  با سطح معناداری  $0/000$  می‌باشد. این امر وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا و ارتباطات اثربخش سازمانی را تأیید می‌کند. بنابراین می‌توان با نهادینه کردن مؤلفه‌های فرهنگ توسعه‌گرا در سازمان عملکرد ارتباطی سازمان را افزایش داد.

### نتیجه‌گیری فرضیه سوم

فرضیه فرعی سوم به ارتباط بین فرهنگ سازمانی گروهی و عملکرد ارتباطی سازمان اختصاص دارد. بدین منظور فرضیه‌ای با این عنوان ساخته شد که فرهنگ سازمانی گروهی ارتباطی مثبت و معنادار با عملکرد ارتباطی دارد. پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها نتیجه‌گیری شد که فرهنگ سازمانی گروهی با ضریب همبستگی ۰/۸۱۷ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ با عملکرد ارتباطی سازمان رابطه‌ای معنادار و مثبت برقرار می‌کند.

### پیشنادهای مرتبط با فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی

نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون، حاکی از عدم وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سلسله مراتبی و عملکرد ارتباطی سازمان است. با توجه به نتایج حاصل و مبانی نظری تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- در عین رعایت سلسله مراتب و متناسب‌سازی و تسهیل قوانین و مقررات سازمانی به فرهنگ خودکنترلی نیز توجه شود.

- با شناخت وضع موجود و در نظر گرفتن شرایط متغیر محیطی به پویایی سازمانی توجه بیشتری شود. برای این منظور می‌توان برای واحدهای سازمان متناسب با تغییرات محیطی به ویژه در شرایط ناهمگون هدف‌های نوین تعریف نمود. با تفویض اختیار و گرایش به سوی عدم تمرکز و استفاده از ساختارهای منعطف، به خصوص ساختارهای متناسب با عصر اطلاعات از جمله ساختار دانشی و ساختارهای شبکه‌ای و بهره‌گیری از ساختار بخشی فعلی می‌توان سازمان را پویاتر کرد و آماده روبرو شدن با تغییرات محیطی و شرایط نامتقارن ساخت.

- در عین توجه به نظام فرماندهی، یک‌پارچگی و وحدت سازمانی، متناسب با سطوح سازمانی کنترل امور به کارکنان سپرده شود.

- بازآفرینی سازمانی و گرایش به سوی ساختارهای تخت به وسیله کوچک‌سازی و متناسب‌سازی ساختار سازمانی، از این طریق می‌توان موانع احتمالی پیام‌رسانی و ارتباطات را کاهش داد. ضمن این‌که در شرایط کنونی چابک‌سازی سازمانی از اولویت‌های سازمانی است.

- ضمن تمرکز بر فرآیندهای درونی کار بر اهداف سازمانی نیز تأکید شود.

- تقویت اعتماد به نفس کارکنان در جهت پذیرفتن مسئولیت دست‌یابی به اهداف.

- استقرار نظام جامع پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد افراد.

با عنایت به فرمایشات مقام معظم رهبری، امام‌خامنه‌ای<sup>(مد ظله العالی)</sup> مبنی بر تقویت قدرت رهبری، به مقوله رهبری توجه ویژه شود. توان بالای رهبری مدیران عنصر حیاتی ارتباطی در سازمان و برانگیختن پیروان می‌باشد. (امام‌خامنه‌ای، بیانات در جمع کارکنان نزاجا، اردیبهشت ۹۱)

### پیشنهاد‌های مرتبط با فرهنگ توسعه‌مدار

با توجه به تأیید وجود رابطه معنادار و مثبت بین فرهنگ سازمانی توسعه‌مدار با عملکرد ارتباطی سازمان پیشنهادات ذیل در جهت افزایش عملکرد ارتباطی سازمان از طریق ترویج فرهنگ توسعه‌مدار ارائه می‌شود:

- تعبیه سیستمی در سازمان که دانش و اطلاعات را تسهیم نماید. استفاده از نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها روز به روز در حال افزایش است، استقرار صحیح چنین نظامی قطعاً در تسهیم دانش در سازمان کارساز خواهد بود.

- مدیران تلاش نمایند تا ترس از خطا را کاهش داده، تصمیم‌گیری و اجرا را تشویق نمایند و به کارکنان در جهت نوآوری و ارائه راه‌کارهای نوین انگیزش دهند.

- استقرار سیستم پاداش‌دهی که رفتارهای نوآورانه را پاداش دهد.

- مدیران می‌باید هر موفقیت یا عدم موفقیت را به فرصت یادگیری تبدیل کنند.
- ایجاد محیط آموزشی پویا برای کارکنان تا در جهت بالندگی خویش گام بردارند.
- مدیران از اندیشه‌ها و افکار کارکنان در امور و برنامه‌ها استفاده کنند و آنها را در فعالیت‌های سازمانی درگیر سازند. در چنین جوی خلاقیت و ابتکار به وجود می‌آید و موجب رشد و بلوغ کارکنان می‌شود.
- ایجاد احساس شایستگی در میان کارکنان از طریق ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی. ترغیب کلامی بدین معنا است که افراد برای انجام وظایف به طور موفقیت‌آمیز توانایی‌های خود را به کار گیرند. احساس شایستگی یکی از ابعاد روان‌شناختی مؤثر در توانمندسازی کارکنان است که در برنامه‌های توانمندسازی به آن توجه خاصی می‌شود.

#### پیشنهاد‌های مرتبط با فرهنگ گروهی

بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه تحلیل داده در این پژوهش، فرهنگ گروهی ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد ارتباطی دارد، بدین معنا که هر چه در سازمان فرهنگ گروهی رواج داشته باشد، اثربخشی ارتباطات سازمانی بهبود می‌یابد. بدین منظور می‌توان از راه‌کارهای زیر برای تقویت فرهنگ گروهی بهره گرفت:

- اصولاً سازمان‌ها و زندگی شغلی بر اساس الگوی جمعی و گروهی سازماندهی شده‌اند. بنابراین فعالیت‌ها و عملیات باید توسط کارکنان انجام شوند. مدیران ضمن رعایت سلسله مراتب، متناسب با شرایط کاری در برخی بخش‌ها از تیم‌های کاری استفاده نمایند. یکی از رکن‌های اساسی توانمندسازی، تشکیل تیم یا گروه‌های شغلی است. برای اثربخشی تصمیم‌های پیچیده، مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیت‌ها و آموختن از یکدیگر باید از هم‌افزایی گروه‌ها استفاده گردد.

- پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در سازمان؛ مبنای قانونی شکل‌گیری مدیریت مشارکتی در سازمان‌های بخش دولتی ایران مصوبه مورخ ۷/۶/۷۷ شورای عالی اداری است. این

مصوبه با توجه به نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان‌کاری کارکنان بر استقرار «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» در کلیه وزارت‌خانه‌ها مؤسسه‌ها، شرکت‌ها، بانک‌ها و کلیه دستگاه‌های که مشمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام آنهاست تأکید دارد.

- ارتباط بین مدیریت و رده‌های پایین‌تر صمیمانه باشد و انگیزه لازم برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان وجود داشته باشد.

- از ساختارهای سازمانی نوین استفاده گردد.

- استقرار نظام پاداش‌دهی متناسب با فرهنگ گروهی.

- - جو حمایتی و دوستانه در سازمان تقویت و بر یک‌پارچگی و انسجام درونی سازمان تأکید شود. در این حالت بر وفاداری و تعهد افراد سازمان افزوده می‌شود.

### ۱۰ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر شاهد ظهور سازمان‌هایی بودیم که در آنها دانش و اطلاعات محوریت داشت و چالش عمده مدیران استفاده از این منبع راهبردی و قرار گرفتن در مسیر پویاسازی سازمان بود؛ در حالی که فقط تعداد بسیار اندکی از پژوهش‌گران و صاحب‌نظران نسبت به اهمیت اثربخشی ارتباطات در تأمین سلامت سازمان ابراز تردید می‌کنند، با این وجود هنوز با کمال تعجب مشاهده می‌شود که تعداد کمی از سازمان‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد نظام ارتباطات سازمانی خود اقدام کرده‌اند. با استناد به نتایج حاصل این تحقیق، در کنار یافته‌های اصلی، کم‌اهمیت تلقی شدن عملکرد ارتباطی سازمان نزد مدیران مورد قابل تأملی بود.

ارتباطات بستر مبادله اطلاعات در سازمان است. اثربخش بودن ارتباطات در سازمان می‌تواند مسیر این تبادل را هموار سازد. یکی از عوامل اثربخش‌سازی عملکرد ارتباطی سازمان عنصر فرهنگ سازمانی است که در این پژوهش به آن پرداخته شده است. نتایج

حاکمی از نقش چشم‌گیر فرهنگ سازمانی در تقویت اثربخشی عملکرد ارتباطی سازمان بود که دست‌یابی به این مهم در سایه بازبینی و تجدید نظر در اندیشه‌های سنتی حاکم بر عملکرد ارتباطی سازمان و نقش فرهنگ سازمانی در این رابطه می‌باشد که باید نتایج این تغییر نگرش در ایجاد و توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، استقرار نظام مدیریت دانش، نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و طراحی ساختارهای نوین متجلی شود.

## منابع و مأخذ

۱. امام خامنه‌ای، سید علی، بیانات در جمع کارکنان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، اردیبهشت، ۱۳۹۱.
۲. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۹۰.
۳. اچ هال، ریچارد، علی پارساییان و سید محمد اعرابی (مترجمین)، سازمان (ساختار، فرآیند و ره آوردها)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۳.
۴. جان، استیفن لیتل، سید مرتضی نوربخش و سید اکبر میرحسینی (مترجمین)، نظریه‌های ارتباطات، تهران: نشر جنگل، ۱۳۸۴.
۵. فرهنگی، علی اکبر، ارتباطات انسانی، تهران: خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.
۶. رضائیان، علی، اصول مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ۱۳۸۹.
۷. ذکایی، سهیلا، ماهنامه علمی تخصصی روابط عمومی ایران، آذر ۱۳۸۶ شماره ۵۵، ۱۳۸۶.
۸. استانلی، دیویس، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میر سپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ سوم، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۸۲.
۹. مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی؛ تهران: نشر ترمه، ۱۳۸۰.
۱۰. سعیدی کیا، مهدی، اصول و مبانی کارآفرینی، تهران: انتشارات کیا، ۱۳۸۶.



۱۱. شاین، ادگا، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری؛ ترجمه برزو فرهی و نوری نجفی؛ تهران: نشر سیمای جوان، ۱۳۸۳.
۱۲. رابینز، استیفن، تئوری سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ سوم، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۷۸.
۱۳. رابینز، استیفن و تیموتی ای. جاج، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق، تهران: نشر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۰.
۱۴. جوینت، پت و ملکم وارنر، مدیریت در عرصه فرهنگ‌ها؛ مترجم: محمد تقی نوروزی، تهران: سمت، ۱۳۸۵.
۱۵. فرهی بوزنجانی، برزو، دو ماهنامه علوم انسانی دارای، سال سیزدهم، شماره ۵۲، مرداد و شهریور ۱۳۸۳.
۱۶. هچ، ماری جو، تئوری سازمان، ترجمه: حسن دانایی فرد، تهران، نشر افکار، ۱۳۸۵.

#### منابع لاتین

17. Baker, Kathryn A., *organizational communication*, [online], Available: <http://www.wren.network.net>, 2002
18. Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and organizational development; A competing values approach, Research in Organizational change and  
a. Development vol.5, p.1-21
19. Dewitt, R., *Managing change is Managing people*, [online], Available: <http://www.cioupdate.com>, 2004
20. Garnett, James L., *penetrating The performance predicament: communication as Moderator of organizational culture's Impact on*

*public organizational performance*, [online], Available:<http://www.Pmrnet.org>, 2005

21. Got, E and Sanz, F. (2002). *Mergers & Acquisitions Avoiding the Path of Decay*. Master thesis. .linköping University
22. O'Hair, Dan, Friedrich, Gustav W., and Dixon, Lynda Dee, *strategic communication in Business and the profession*, Boston: Houghton Mifflin Co., 2002
23. Pandey, Sanjay K., and Garnett, James L., *Exploring public Sector communication performance: testing a Model and Drawing Implications*, Journal of Public Administration Review, 2006
24. Sponhour, Micheal, *The essential elements of effective state agency communications*, [online]. Available:<http://www.ipspr.sc.edu>, 2005