

## مطالعه‌ای تجربی در زمینه آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی بر اساس الگوی سه‌شاخگی

### در دانشگاه هوایی شهید ستاری

مهدی خیراندیش<sup>۱</sup>

#### چکیده

ارتباط نامناسب، یکی از معضلات سازمانی در سازمان است. ارتباطات نقش مهمی در بالندگی سازمان‌ها دارد و مدیران باید در سطوح مختلف با اشخاص زیردست، بالادست یا هم‌تراز خود ارتباط برقرار کنند. ارتباط غیراثربخش مانع دستیابی سازمان به اهداف می‌گردد. بر این اساس، درک موانع و آسیب‌های ارتباطی به وظیفه مهم مدیران در سازمان‌ها تبدیل شده است. پژوهش حاضر به بررسی مهمترین آسیب‌های فرا روی ارتباطات سازمانی در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای می‌پردازد. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه افسران دانشگاه هوایی شهید ستاری است و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۲۵ نفر انتخاب گردید. پس از طراحی و تعیین روایی و پایایی ابزار سنجش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون اسمیرنوف و کولموگروف، آزمون T و آزمون F استفاده شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، اولویت آسیب‌های ارتباطی عبارتند از: ۱- عوامل ساختاری شامل رسمی بودن، پیچیدگی و تمرکز؛ ۲- عوامل رفتاری شامل عوامل ادراکی و عوامل انسانی و ۳- عوامل زمینه‌ای شامل موانع فنی و موانع ناشی از محیط ارتباطی.

**واژگان کلیدی:** ارتباطات سازمانی، آسیب‌شناسی، آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های زمینه‌ای.

هر نوع فعالیت سازمان‌یافته، به ارتباطات نیازمند است. هدایت هر کاری، مستلزم پیام دادن است و ارتباطات، بستر انتقال پیام‌ها است و راه دیگری برای هدایت کار افراد و گروه‌های کاری سازمان وجود ندارد. مدیران باید برای تصمیم‌گیری، آموزش کارکنان و هماهنگی فعالیت‌های مختلف سازمان، به‌طریقی با دیگران ارتباط برقرار کنند (رضائیان، ۱۳۸۶: ۹۶-۲۹۵). وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در موفقیت مدیریت به‌شمار می‌آید. از طریق تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود. در سازمان‌ها، ارتباطات فرایندی برای به‌هم پیوستن اجزای یک نظام است (محرّم‌زاده، ۱۳۸۲: ۴۰-۳۹). ارتباط مؤثر می‌تواند به‌عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شوند (مزروعی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۲). ارتباطات سازمانی ابزار ضروری در فرایند مدیریت عملکرد است (وانگ و لی، ۲۰۰۹: ۲۰۹) و در محیط کاری پیچیده به‌مراتب دارای اهمیت بیشتری است (مارکوسس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۴۷).

به‌زعم اندیشمندان، ریشه بسیاری از کج فهمی‌ها و مشکلات سازمانی ناشی از فقدان ارتباط مؤثر است و رفع این مشکل نیازمند حل مشکلات ارتباطی و اصلاح الگوی ارتباطی خواهد بود (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۹). پیاده‌سازی سیستم‌های ارتباطی مؤثر و کارا، چالش‌برانگیز است و دستیابی به آن در سازمان‌های بزرگ و بین‌المللی چالش‌های زیادی به‌همراه دارد (دیویس، ۲۰۰۴: ۲۷۶). ارتباطات مؤثر می‌تواند ارزش‌های سازمانی و سودآوری سازمانی را ارتقا دهد (وانگ و لی، ۲۰۰۹: ۲۰۸). با این وجود، به‌دلیل آن‌که فرآیند ارتباطی در محیط طبیعی سازمان انجام می‌شود، همواره با پارازیت یا موانعی مواجه است. پارازیت به هر عاملی اطلاق می‌شود که در فرآیند طبیعی نظام ارتباطی اختلال ایجاد می‌کند. پارازیت می‌تواند در درون سیستم یا بیرون آن باشد. اهمیت تأثیرات منفی موانع ارتباطی همواره مدیران سازمان‌ها را به کشف موانع ارتباطی ترغیب نموده است (رضائیان، ۱۳۸۶: ۴۷۲).

با توجه به اهمیت موضوع ارتباط در مراکز علمی و ضرورت تسهیل در گردش جریان اطلاعات و تسهیم دانش در میان خبرگان، اندیشمندان و محققان، در تحقیق حاضر، ارتباطات سازمانی در یک مرکز علمی نظامی؛ یعنی دانشگاه هوایی شهید ستاری انجام شده است. مراکز علمی به‌عنوان هسته اصلی فکری و علمی یگان‌های اجرایی و ستادی نظامی محسوب می‌شوند. بدون شک، وجود موانع ارتباطی، توقف روزافزون جریان تسهیم دانش، کاهش سطح یادگیرندگی و عدم تحقق مأموریت؛ یعنی

پاسداری از مرزهای کشور را به همراه خواهد داشت. جایگاه راهبردی دانشگاه هوایی شهید ستاری، مدیران و فرماندهان را در موقعیتی قرار داده است تا همواره نظارت دقیق و مستمری بر اثربخشی و کارآمدی نظام ارتباطی آن داشته باشند و همواره به دنبال شناسایی موانع و آسیب‌های ارتباطی خود باشند و به شکل مستمر، این سوال را فرا روی خود قرار دهند که مهمترین موانع ارتباطی در دانشگاه هوایی شهید ستاری کدام‌اند. با این وجود، نکته مهم چگونگی انجام این کار است؛ به گونه‌ای که الگوی مورد استفاده ضمن دربرگیری تمامی موانع از دیدگاه مبانی نظری و خبرگان از نوآوری لازم برخوردار باشد. بر این اساس، در تحقیق حاضر، آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی بر اساس الگوی سه‌شاخگی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای انجام شده است. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی)، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند. عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که هیکل و بدنه آن را می‌سازند و عوامل زمینه‌ای، شامل محیط و شرایط ارتباطی است که موجب عوامل رفتاری و ساختاری می‌گردند (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶).

در این پژوهش، ابتدا مؤلفه‌های آسیب‌شناسی از متون علمی و مبانی نظری استخراج و در گام بعد مؤلفه‌ها، بر اساس نظر خبرگان در ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای جانمایی می‌شوند. در گام بعد شاخص‌های متناظر با مؤلفه‌ها بر اساس مبانی نظری تدوین و از خبرگان در مورد آن‌ها نظرخواهی می‌شود و سپس با تکمیل الگوی آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی، به آسیب‌شناسی نظام ارتباطی در دانشگاه هوایی شهید ستاری پرداخته می‌شود.

### مروری بر تحقیقات پیشین

در تعریفی ساده، ارتباطات مبادله اطلاعات با دیگران است (افجه، ۱۳۸۸؛ فرهنگی، ۱۳۸۷). ارتباطات فرایندی است که افراد از طریق آن مفاهیم را با استفاده از علائم و نمادهای کلامی و غیرکلامی در یک زمینه مشخص ایجاد، حفظ و اداره می‌کنند (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۹). ارتباطات سازمانی انتقال اطلاعات، مفاهیم، معانی بین افراد سازمان است (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۹). ارتباطات سازمانی فرایندی است که می‌توان از طریق آن سیستمی برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی با افراد و سازمان‌های فراوان داخل و خارج سازمان برقرار کرد (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۹۵). ارتباطات زمانی صورت می‌گیرد که یک ذهن بر محیط اثر می‌گذارد و ذهن دیگری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در آن دیگر تجربه‌ای مشابه تجربه ذهن اول ایجاد می‌شود (آناتا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱). ارتباطات در همه سطوح و گروه‌ها برای توسعه فردی و رشد

سازمان ضروری است (گرینبام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۷۴۰). ارتباطات مؤثر میان مدیریت ارشد و کارکنان نقشی حیاتی در توسعه تعامل کارکنان دارد (باکر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۵). ارتباطات سازمانی به‌عنوان نوعی فعالیت برای کاهش عدم قطعیت به کار می‌رود (براون، ۲۰۰۷: ۳۷۲). شیوه‌های ارتباطات داخلی یک سازمان شامل طیف کاملی از فعالیت‌های ارتباطی، رسمی یا غیر رسمی است که توسط اعضای آن برای اطلاع‌رسانی به یک یا چندین مخاطب در داخل سازمان انجام می‌گیرد. مدیریت، مسئول کسب اطمینان از کارآمدی و اثربخشی سیستم ارتباطات و دسترسی همه کارکنان به اطلاعات به‌موقع، مهم و مرتبط است (کاری ری و بورگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۳۷).

اختلال در ارتباطات یکی از مسایل مهم مدیریت به‌شمار می‌آید (گیزر و سیمسکت، ۲۰۰۵: ۲۰۱). مسایل موجود در ارتباطات از عناصر اصلی ارتباطات یعنی فرستنده پیام، به رمز در آوردن پیام، وسیله کشف رمز (تفسیر)، گیرنده پیام و بازخورد و نیز پارازیت موجود در جریان ارتباطات پدید می‌آیند (فرهنگی، ۱۳۸۷: ۲۵). اگر هر یک از این اجزا دچار نارسایی شوند، منظور اصلی فرستنده پیام درک نمی‌شود (ایران‌نژاد، ۱۳۷۳: ۳۶۱). موانع ارتباطی از دیدگاه اندیشمندان مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. هر یک از اندیشمندان در تحقیقات خود، برخی از موانع را شناسایی نموده‌اند. مطالعه دقیق مطالعات پیش‌گفته می‌تواند بینش‌های خوبی را به خوانندگان ارائه نماید. برخی اندیشمندان مستقیم به مطالعه شاخص‌ها پرداخته‌اند و برخی دیگر به مطالعه مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر مؤلفه پرداخته‌اند. نکته مهمتر، نوع موانع ارتباطی است؛ به‌عبارتی دیگر، این موانع عمدتاً ناشی از ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های انسانی یا مشکلات ناشی از محیط و بستر ارتباطی است که در ادامه به برخی از مهمترین این مطالعات اشاره می‌شود.

از دیدگاه تراورتا و نیوپورت (۱۹۹۵) و سوانسون (۲۰۰۵) موانع فنی از طریق قطع یا کاهش سرعت جریان تسهیم دانش و اطلاعات موجب کاهش اثربخشی نظام ارتباطات می‌شود. برخی از این موانع فنی از دیدگاه آن‌ها شامل موارد زیر است؛ نبودن یک شبکه ارتباطی دوطرفه، زمان نامناسب، ناتناسبی وسایل و تسهیلات ارتباطی، ناکفایتی اطلاعات، عدم امکان دریافت بازخورد و کوتاهی در امر نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی.

1- Greenbaum

2- Bakker, et al.

3- Carrie' re, bourque

لوئیز بونه موانع ارتباطی را ناشی از زمان‌بندی نادرست، اطلاعات ناکافی، کانال نامناسب، گزینش ادراکی، ارزشیابی غیردقیق، هیجانات و باورها بر می‌شمارد (بونه، ۱۹۹۲: ۳۰۸). پرداختچی نبودن برنامه‌ریزی در ارتباطات، حیطة کنترل، روشن نبودن وظایف و مسئولیت‌ها، موانع انسانی، گزینش ادراکی، موانع مربوط به پارازیت، موانع فنی، تفاوت سنی، مشکلات ناشی از وسعت و بعد مسافت یا پراکندگی جغرافیایی را از مهمترین موانع ارتباطی می‌داند (پرداختچی، ۱۳۷۳: ۲۳). رضائیان، موانع ارتباطات میان افراد را به شرح زیر بیان می‌دارد؛ موانع ادراکی (شناختی)، موانع ناشی از نقش اجتماعی، ارزش‌های فرهنگی، موانع زبانی (معانی)، موانع انگیزشی، موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع، علائم غیرکلامی و متناقض؛ شامل کیفیت صدا، بیان فیزیکی و وضعیت جسمانی، موانع ناشی از اختلال در ارتباطات (رضائیان، ۱۳۸۶: ۹۶-۲۹۵). همچنین، آبدین در مطالعه خود سوءتفاهم، برداشت اشتباه، نبودن بازخورد و قضاوت یک‌طرفه را به‌عنوان موانع ارتباطی برمی‌شمارد (آبدین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲-۴). رایبیز، یکی از اندیشمندان علوم رفتاری، عواطف و ارتباطات غیرکلامی، ویژگی‌های شخصی، جنسیت و زبان را به‌عنوان مهمترین موانع ارتباطی می‌داند (رایبیز، ۱۳۸۷: ۳۷۲). در تحقیق فلاحتی، از دیدگاه مدیران و کارکنان جامعه آماری، عامل انسانی به‌عنوان یکی از موانع برقراری ارتباطات سازمانی مؤثر معرفی شد. همچنین، موانع فنی به‌عنوان ضعیف‌ترین عامل در برقراری ارتباطات سازمانی محسوب می‌شود (فلاحتی، ۱۳۸۲: ۲۳). دلیل معتقد است ترکیب رسانه‌های مکتوب و شفاهی باعث ایجاد ابزار ارتباطی اثربخش می‌شود. از دیدگاهی دیگر، موانع ارتباطات شامل عوامل زیر می‌باشند: پیام‌های تحریف شده، شنوندگان ضعیف، مشکلات فنی، اصطکاک بین اداره‌ها، معانی و بیان و سرندهای ارتباطات (تراورتا و نیوپورت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۳۰۱۰). از دیدگاه ایران‌نژاد مهمترین موانع ارتباطی شامل موارد زیر است: نبودن برنامه‌ریزی در ارتباطات، موانع مربوط به پارازیت (مجاری نامناسب، اطلاعات غیرکافی یا نامناسب، مزاحمت‌های فیزیکی، ساخت سازمانی) و موانع مربوط به معانی کلمات و عبارات (ایران‌نژاد، ۱۳۷۳: ۶۵-۳۶۱). میرسپاسی در تحقیق خود، مهمترین موانع ارتباطی را به‌صورت زیر معرفی می‌کند: موانع ادراکی، موانع انسانی، موانع سازمانی، موانع فنی، موانع درون‌فردی، موانع میان‌فردی، موانع ساختاری، موانع روان‌شناسی (میرسپاسی، ۱۳۷۶: ۱۶-۴۱۴).

بعد ساختاری موضوعی است که در تحقیق ماکوز، وانگ و لی مورد توجه قرار گرفته است. از دیدگاه این اندیشمندان تمرکز، رسمی بودن و پیچیدگی فزاینده مانع تحقق اهداف نظام ارتباطی می‌شود (مارکوسس، ۲۰۱۰؛ وانگ و لی، ۲۰۰۹ و دیویس، ۲۰۰۴). ماشتاق در تحقیق خود (۲۰۱۱) بر

1 - Abdin

2- Traverta and Newport

موانع ادراکی مؤثر بر ارتباطات متمرکز شده است. به زعم وی وقوع پدیده‌هایی نظیر فرافکنی، دفاع ادراکی، قالبی اندیشیدن و اثرهاله‌ای به‌عنوان نوعی مانع در مسیر تحقق اهداف ارتباطی عمل می‌کند (ماشتاق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). فرهنگ به عنوان بستر ایفای نقش‌های اجتماعی در قالب تحقیقات ارتباطی مورد توجه اندیشمندان بوده است. وجود تفاوت سنی در میان افراد سازمان، زبان و معنی متفاوت میان کارکنان، تفاوت در بینش ایمانی و عقیدتی، تفاوت میان ارزش‌های مشترک سازمانی، وجود موقعیت‌های سازمانی متفاوت زمینه درک متفاوت را از پدیده‌های مشترک فراهم خواهد نمود. این مهم خود زمینه کاهش اثربخشی نظام ارتباطات را فراهم می‌نماید (هوریتز، براوینگتون و سیلوپس، ۲۰۰۶؛ تراورتا و نیوپورت، ۱۹۹۵).

اسوتلانا و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود به کاهش موانع ارتباطی دانش‌آموزان منطقه جنوب آسیا در کشور روسیه پرداختند. آنان در تحقیق خود عمدتاً به تحلیل روان‌شناختی موانع ارتباطی پرداختند. از دیدگاه آنان مهمترین موانع را می‌توان در موارد زیر بررسی نمود: موانع فرهنگی-اجتماعی و قومی، موانع ناشی از نقش، موقعیت و جایگاه، موانع ناشی از شنیدن و درک، موانع ناشی از دوره انطباق و موانع ناشی از اقتدارگرایی (اسوتلانا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۳).

مهمترین موانع ارتباطی از دیدگاه یوجان ای (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای که به بررسی موانع ارتباطی بین فرهنگی در سازمان پرداخته است شامل موارد زیر است؛ سیستم مدیریت پرسنلی، سیستم‌های سازمانی و سیستم سرپرستی (یوجان زی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۴۵). از دیدگاه وی تمرکز و رسمی بودن زیاد در سیستم‌های سازمانی و سیستم سرپرستی موجبات کاهش اثربخشی ارتباطات را به‌همراه خواهد داشت.

بر اساس الگوی سه‌شاخگی، تمامی موانع ارتباطی پیش‌گفته را می‌توان در حوزه ساختاری نظیر نبودن بازخورد، نبودن برنامه‌ریزی در ارتباطات، حیطه کنترل، روشن نبودن وظایف و مسئولیت‌ها، مشکلات ناشی از وسعت و بعد مسافت یا پراکندگی جغرافیایی و ...؛ حوزه رفتاری شامل: زمان‌بندی نادرست، گزینش ادراکی، ارزشیابی ناپخته، هیجانات و باورها، موانع انسانی، موانع ادراکی (شناختی)، ... و حوزه زمینه‌ای نظیر: کانال نامناسب، موانع مربوط به پارازیت، موانع فنی، ارزش‌های فرهنگی، ... تقسیم‌بندی نمود.

1- Mushtaq

2- Svetlana, et, al

3- Yujan Xie

در گام بعدی پژوهش بر اساس ادبیات موجود، مؤلفه‌های ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای شناسایی شد. این مهم از طریق نظرخواهی مستمر از خبرگان حوزه ارتباطات انجام شد. مؤلفه‌های مذکور باید از این قابلیت برخوردار باشند که تمامی شاخص‌ها یا موانع مبانی نظری و تحقیقات پیشین را دربرگیرند. از این رو، بر مبنای ماهیت موانع، بعد ساختاری به مؤلفه‌های پیچیدگی، رسمی بودن، تمرکز و انعطاف‌پذیری و بعد رفتاری به مؤلفه‌های موانع انسانی و موانع ادراکی و بعد زمینه‌ای به مؤلفه‌های موانع فرهنگی، موانع فنی و موانع ناشی از محیط ارتباطی تقسیم گردید.

### الگوی مفهومی تحقیق

فرایند به‌کارگیری مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور توصیف وضعیت موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌حالی برای ارتقای اثربخشی سازمان می‌باشد (هریسون، ۱۹۹۸: ۱). در پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی ارتباط سازمانی در قالب الگوی سه‌شاخگی انجام شد. علت نام‌گذاری این الگو به‌عنوان الگوی سه‌شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای به‌گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. به‌عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به‌مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۷). در این پژوهش، منظور از آسیب‌شناسی شناسایی مؤلفه‌ها و موانع فراروری برقراری ارتباط اثربخش در دانشگاه هوایی شهید ستاری است.

**بعد ساختاری:** شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به‌هم پیوسته و چارچوب و قالب، پوسته بدنه یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند (میرزایی، ۱۳۷۶: ۳۱۶). در این پژوهش، برای تدوین مؤلفه‌های بعد ساختاری از الگوی عوامل ساختاری رایینز استفاده شد. رایینز مؤلفه‌های بعد ساختاری را در سه حوزه رسمی بودن و پیچیدگی و تمرکز طبقه‌بندی نموده است. در پژوهش حاضر برای تکمیل بعد ساختاری، بر اساس نظر خبرگان، مؤلفه انعطاف‌پذیری نیز اضافه گردید که در ادامه به توضیح آن پرداخته می‌شود.

**مشکلات ناشی از پیچیدگی:** به تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی موجود در سازمان اشاره دارد. پیچیدگی هر دو بعد تعداد سطوح سازمانی (عمودی) و تعداد دواير اداره‌ها یا مشاغل را (در سطح افقی) سازمان در بر می‌گیرد. هر قدر درجه پیچیدگی سازمانی بیشتر باشد، طراحی آن و برقراری

ارتباطات میان‌فردی و سازمانی به‌لحاظ عدم ایجاد زبان مشترک، مشکل‌تر می‌شود. مؤلفه‌های وجود سلسله‌مراتب طولانی، حیطة کنترل، تخصص‌گرایی فزاینده و تفکیک بسیار مشاغل و پراکندگی جغرافیایی از شاخص‌های مؤلفه پیچیدگی هستند که می‌توانند بر اثربخشی نظام ارتباطی تأثیر بگذارند (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۷۳).

**مشکلات ناشی از رسمی بودن:** به میزان استفاده از مقررات، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و شرح وظایف اشاره دارد که چارچوب وظایف و اختیارات کارکنان را مشخص می‌کنند. چنانچه درجه رسمی بودن سازمان زیاد باشد، از میزان تصمیم‌گیری‌های کارکنان (بر اساس تخصص خود) و نوآوری‌های‌شان کاسته می‌شود (نجف‌بیگی، ۱۳۸۶: ۱۲۴). تأکید زیاد بر ارتباط غیررسمی، تأکید زیاد بر ارتباط رسمی، عدم وضوح دستورالعمل و آیین‌نامه‌ها، روشن نبودن وظایف و مسئولیت‌ها از شاخص‌های این مؤلفه هستند که می‌توانند بر اثربخشی نظام ارتباطی تأثیر بگذارند.

**مشکلات ناشی از تمرکز:** به سطوح سازمانی و مرکز تصمیم‌گیری‌های سازمان اشاره دارد. بنابراین هنگامی که سطوح بالای سازمان تصمیم‌گیری می‌کند، نظام متمرکز بر سازمان حاکم است و زمانی که تصمیم‌گیری‌ها به سایر سطوح سازمانی واگذار می‌شوند، سازمان دارای نظام غیر متمرکز است. تأکید بر تمرکز زیاد موجب وابستگی فزاینده کارکنان به سطوح بالای سازمان و شکل‌گیری ارتباطات یک‌طرفه می‌شود و این مهم خود زمینه کاهش بلوغ ارتباطی کارکنان را فراهم می‌نماید (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۷۳).

**مشکلات ناشی از عدم انعطاف‌پذیری:** صاحب‌نظران، محیط کنونی مدیریت را متلاطم ارزیابی می‌کنند و بر این باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحولات مستمر و تغییرات محیط کار تطبیق دهند (رضائیان، ۱۳۸۶: ۴۵۳). از آنجایی که یکی از کارکردهای طراحی ساختارهای سازمان، تسهیل فرآیند ارتباطی در سازمان است، عدم انعطاف‌پذیری و به‌تبع آن عدم طراحی مجدد ساختارهای سازمانی موجبات ایجاد اختلال در گردش روان ارتباطات را فراهم خواهد نمود.

در پژوهش حاضر بعد ساختاری آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی ۴ مؤلفه پیچیدگی، رسمی بودن، عدم انعطاف و تمرکز را دربر می‌گیرد. شاخص‌های این ۴ مؤلفه به‌همراه نویسندگان مرتبط با هر یک در جدول ۱ آمده است. این جدول الگوی تحلیلی موانع ارتباطات در حوزه ساختاری را خلاصه می‌نماید.



جدول ۱: جدول تحلیلی موانع ارتباطات در بعد ساختاری

| ابعاد                                    | مؤلفه‌ها                             | شاخص‌ها  | سنجه‌ها  | نویسندگان   |
|--|--------------------------------------|--|--|---|
| آسیب شناسی ارتباطات بر پایه شاخه ساختاری | مشکلات ناشی از تمرکز                 | ۱- مشکلات ناشی از تصمیم‌گیری   | ۱- عدم واگذاری تصمیم‌گیری به سطوح نزدیک به مشکلات.<br>۲- عدم وجود فرصت مشارکت و اظهار نظر در تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور  | (دیویس، ۲۰۰۴)<br>(وانگ و لی، ۲۰۰۹)<br>(مارکوسس، ۲۰۱۰)<br>(یوجان زی، ۲۰۱۳)<br>(پرداختچی، ۱۳۷۳) |
|  | مشکلات ناشی از پیچیدگی               | ۳- وجود سلسله مراتب طولانی<br>۴- حیطه کنترل<br>۵- تخصص‌گرایی فرآیندها و تفکیک بسیار مشاغل<br>۶- پراکندگی جغرافیایی                           | ۱- انتقال پیام و گزارش‌های همکاران از سطوح طولانی سلسله‌مراتب سازمانی<br>۲- وسعت و گستردگی حیطه کنترل و نظارت بر کارکنان توسط مدیران<br>۳- تخصص‌گرایی شدید و تفکیک گسترده مشاغل سازمانی<br>۴- فواصل دور میان واحدهای مختلف سازمان  | (دیویس، ۲۰۰۴)<br>(وانگ و لی، ۲۰۰۹)<br>(مارکوسس، ۲۰۱۰)<br>(یوجان زی، ۲۰۱۳)<br>(پرداختچی، ۱۳۷۳) |
|  | مشکلات ناشی از رسمی بودن             | ۱- تأکید زیاد بر ارتباط غیررسمی<br>۲- تأکید زیاد بر ارتباط رسمی<br>۳- عدم وضوح دستورالعمل و آیین‌نامه‌ها<br>۴- روشن نبودن وظایف و مسئولیت‌ها | ۱- عدم تأکید و استفاده از نقش تسهیل‌کننده ارتباطات غیر رسمی توسط مدیران سازمان<br>۲- قوانین و مقررات بسیار دست و پاگیر در خصوص نحوه برقراری دقیق ارتباط در سازمان<br>۳- وجود ابهام در دستورالعمل‌های مربوط به نحوه انجام امور در سازمان در ارتباط با واحدهای دیگر<br>۴- عدم تدوین آیین‌نامه‌های مورد نیاز<br>۵- عدم شفافیت مسئولیت‌ها و اختیارات جایگاه‌های مختلف سازمان | (پرداختچی، ۱۳۷۳)<br>(دیویس، ۲۰۰۴)<br>(وانگ و لی، ۲۰۰۹)<br>(مارکوسس، ۲۰۱۰)                     |
|  | مشکلات ناشی از اعطاف‌ناپذیری ساختار. | ۱. اعطاف‌ناپذیری ساختاری   | ۱- تأکید فزاینده بر مرزبندی‌های دقیق بین واحدهای سازمانی در سازمان   | (پرداختچی، ۱۳۷۳)<br>(دیویس، ۲۰۰۴)<br>(وانگ و لی، ۲۰۰۹)  |

**بعد رفتاری:** منظور از شاخه رفتار یا محتوا، عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان می‌باشد که شکل‌های رفتاری، ارتباطات (غیررسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد (میرزایی، ۱۳۷۶: ۳۱۶). در حوزه رفتاری، عمدتاً به انسان و رفتارهای انسانی پرداخته می‌شود. موانع رفتاری به دو بخش تقسیم‌بندی می‌شود؛ بخش اول به ویژگی‌های خود انسان و بخش دوم به ادراک انسان اشاره دارد. بر اساس مبانی نظری و تحقیقات پیشین ادراک به فرآیند معنابخشی به پدیده‌های پیرامونی اشاره دارد. بدیهی است این فرآیند بر اساس نظام باورها، ارزش‌ها و تجار و دانش‌های افراد صورت می‌پذیرد و به لحاظ تفاوت در موارد پیش گفته، می‌تواند به یکی از موانع ارتباطی تبدیل شود. در آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی در حوزه رفتاری مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیر سنجیده شده است:

**موانع انسانی:** از مهمترین موانع برقراری ارتباط بین فردی، تفاوت‌های ذاتی و اکتسابی آن‌هاست. هر قدر این تفاوت‌ها بیشتر و عمیق‌تر باشد، ایجاد ارتباط مشکل‌تر و امکان سوءتفاهم‌ها و سوءاستنباط‌ها بیشتر خواهد بود (پرداختچی، ۱۳۷۳: ۱۸). شاخص‌های بررسی شده در این مؤلفه شامل: تفاوت در تصویرهای ذهنی و ادراکی، تفاوت در ویژگی‌های احساسی و عاطفی، برداشت متفاوت از معانی کلمات، تأثیر ارتباط غیرکلامی، تفاوت در میزان علم، دانش و اطلاعات می‌باشد. بدیهی است وجود تفاوت‌های فردی در خصوص هر یک از موارد پیش گفته، موجب برداشت‌های متفاوت از جملات شده و کارایی ارتباطی (منابع مصروف برای رسیدن به هدف ارتباطی) را کاهش می‌دهد.

**موانع ادراکی:** رابطه بین ادراک و ارتباطات پیچیده است. ادراک ما از یک رویداد، نه تنها مربوط به طریقی است که آن‌را می‌بینیم بلکه متأثر از روشی است که افکار ما درباره آن رویداد به ارتباط معنی‌دار تبدیل می‌شود؛ به عبارت دیگر افراد پیام‌هایی را که با انتظارات قبلی آن‌ها سازگار نیست دفع می‌کنند یا به درستی درک نمی‌کنند (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۷۲). شاخص‌های مورد سنجش در این مؤلفه شامل: فرافکنی، دفاع ادراکی، قالبی اندیشیدن و اثرهاله‌ای است. جدول ۲، الگوی تحلیلی موانع ارتباطات در حوزه ساختاری را خلاصه می‌نماید. در پژوهش حاضر بعد رفتاری آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی ۲ مؤلفه موانع ادراکی و موانع انسانی را دربر می‌گیرد. شاخص‌های این ۲ مؤلفه به همراه نویسندگان مرتبط با هر یک در جدول ۲ آمده است.

| نویسندگان  | سنجه‌ها   | شاخص‌ها   | مؤلفه‌ها      | ابعاد                                   |
|--|---|---|---------------|---|
| (بونه، ۱۹۹۲)<br>(پرداختچی، ۱۳۷۳)<br>(رضائیان، ۱۳۸۶)<br>(رایبیز، ۱۳۸۷)<br>(آبدین، ۲۰۰۸)<br>(ایران‌نژاد، ۱۳۷۳)<br>(فلاحتی، ۱۳۸۲) | ۱- تفاوت در درک و تصویرهای افراد از مسائل کاری<br>۲- عدم توجه کارکنان به احساسات و عواطف یکدیگر در هنگام انتقال پیام‌ها و گزارش‌ها<br>۳- عدم وجود همدلی و درک احساسات و کارکنان در انجام وظایف توسط افراد مافوق<br>۴- استفاده از عبارات مبهم و دو پهلو در انتقال پیام‌ها<br>۵- عدم استفاده از ارتباطات مؤثر غیرکلامی (اشارات و حرکات چهره و دست و ...) برای انتقال پیام‌های شفاهی<br>۶- تفاوت در میزان دانش و اطلاعات همکاران شما در سازمان | ۱- تفاوت در تصویرهای ذهنی و ادراکی<br>۲- تفاوت در ویژگی‌های احساسی و عاطفی<br>۳- برداشت متفاوت از معنی کلمات<br>۴- تأثیر ارتباط غیرکلامی<br>۵- تفاوت در میزان علم، دانش و اطلاعات | موانع انسباتی | آسیب شناسی ارتباطات بر پایه شاخه رفتاری |
| (بونه، ۱۹۹۲)<br>(پرداختچی، ۱۳۷۳)<br>(رضائیان، ۱۳۸۶)<br>(رایبیز، ۱۳۸۷)<br>(ماشتاق، ۲۰۱۱)<br>(اسوتالانا و همکاران، ۲۰۱۳)         | ۱. تمایل کارکنان به تعمیم ویژگی‌های خود به دیگران<br>۲. تمایل کارکنان به شنیدن پیام‌ها و دستورهای مورد علاقه و امتناع از شنیدن پیام‌های تهدیدآمیز<br>۳. تصور برخورداری از ویژگی‌های مشابه در میان افراد مربوط به یک گروه خاص توسط کارکنان<br>۴. تمایل کارکنان به اظهار نظر و قضاوت در خصوص کارکنان از روی صرفاً یک ویژگی خاص  | ۱. فراقکنی<br>۲. دفاع ادراکی<br>۳. قالبی اندیشیدن<br>۴. اثرهاله‌های   | موانع ادراکی  |   |

**بعد زمینه‌ای:** در برگیرنده همه شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که بر سازمان محیط بوده و سیستم‌های اصلی یا ابرسیستم‌های آن را تشکیل می‌دهند (میرزایی، ۱۳۷۶: ۳۱۶). بر اساس ادبیات موجود، شاخه زمینه‌ای به بستر کار و محیطی اشاره دارد که در آن ارتباط انجام می‌شود. شاخص‌های محیطی را می‌توان به شاخه‌های مختلفی تقسیم‌بندی نمود. بخشی از موانع، به فرهنگ حاکم در محیط اشاره دارد. در سازمان‌ها معمولاً پدیده چندفرهنگی وجود دارد. این چندفرهنگی می‌تواند از حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف یا افراد دارای فرهنگ‌های مختلف باشد. از دیگر موانع محیطی می‌توان به ابزار و وسایل برقراری ارتباط و نیز پارازیت‌های ارتباطی اشاره نمود.

**موانع فرهنگی:** بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترکی است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک قلم بدهی در ترازنامه سازمان پدیدار می‌گردد (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۷۲). شاخص‌های این مؤلفه شامل تفاوت در بینش ایمانی و عقیدتی، تفاوت میان ارزش‌های مشترک سازمانی، زبان و معنی، وجود شایعات سازمانی، وجود موقعیت‌های سازمانی متفاوت و تفاوت سنی است.

**موانع فنی:** مدیران از دیرباز به مقایسه اثربخشی وسایل مختلف ارتباطی علاقه‌مند هستند (آرجنتی، ۲۰۰۵: ۱۵). شاخص‌های مورد بررسی در این مؤلفه شامل: نبودن یک شبکه ارتباطی دوطرفه، بی‌کفایتی وسایل و تسهیلات ارتباطی، فزونی اطلاعات، نبودن بازخورد، کوتاهی در امر نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی، مکان ارتباط، بی‌کفایتی اطلاعات و زمان نامناسب می‌باشند.

**موانع ناشی از محیط ارتباطی:** زمان نامناسب برای برقراری ارتباط، مجاری ارتباطی نامناسب، اطلاعات غیرکافی یا نامناسب، مزاحمت‌های فیزیکی مانند صدای زنگ تلفن و حجم بالای اطلاعات از جمله عواملی هستند که مانع برقراری ارتباط اثربخش می‌شوند (ایران نژاد، ۱۳۷۳: ۶۵-۳۶۱). شاخص‌های این مؤلفه شامل مجاری نامناسب، اطلاعات غیرکافی، مزاحمت‌های فیزیکی است. در پژوهش حاضر بعد زمینه‌ای آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی ۳ مؤلفه موانع فرهنگی، فنی و محیط ارتباطی را در برمی‌گیرد. شاخص‌های این ۳ مؤلفه به‌همراه نویسندگان مرتبط در جدول ۳ آمده است.

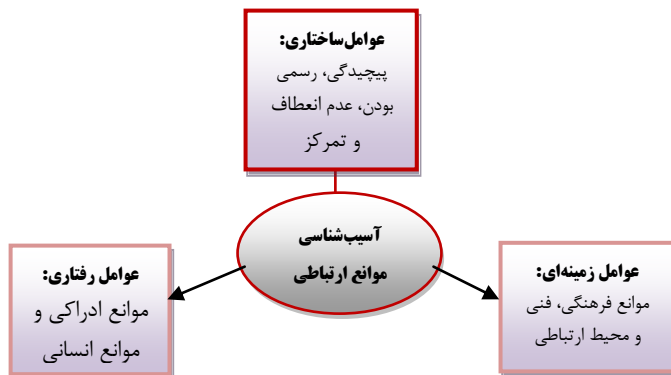
جدول ۳: جدول تحلیلی موانع ارتباطات در بعد محیطی

| ابعاد                                 | مؤلفه‌ها                  | شاخص‌ها  | سنجش‌ها  | نظریه پردازان  |
|---------------------------------------|---------------------------|--|--|--|
| آسیب شناسی ارتباطات بر پایه زمینه‌های | منبع ناشی از محیط ارتباطی | ۱. مکان نامناسب<br>۲. مزاحمت‌های فیزیکی  | ۱. وجود سرو صدای بسیار محیطی در زمان برقراری ارتباط با دیگران<br>۲. وجود محیط نامناسب کاری (از لحاظ گرما یا سرما غیر قابل تحمل یا نامناسب) برای برقراری ارتباط با دیگران   | (بونه، ۱۹۹۲)<br>(پرداختچی، ۱۳۷۳)   |
|                                       | موانع فنی                 | ۱. نبودن یک شبکه ارتباطی دوطرفه<br>۲. عدم تناسب وسایل و تسهیلات ارتباطی<br>۳. فزونی اطلاعات<br>۴. عدم امکان دریافت بازخورد<br>۵. کوتاهی در امر نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی<br>۶. عدم کفایت اطلاعات<br>۷. زمان نامناسب | ۱. عدم وجود یا راه اندازی یک شبکه ارتباطی دوجانبه یا تعاملی برای برقراری ارتباط با مدیران<br>۲. کمبود امکانات و تسهیلات ارتباطی نظیر تلفن، فاکس و... برای انتقال سریع اطلاعات<br>۳. وجود اطلاعات بیش از اندازه و فزاینده که مانع از تصمیم‌گیری مناسب و به‌موقع می‌شود.<br>۴. عدم وجود سازوکار یا فرهنگ بازخورد برای اطلاع از میزان تأثیر یا کیفیت درک اطلاعات مخابره شده توسط فرد مخاطب<br>۵. عدم وجود فرهنگ مسئولیت‌پذیری یا کوتاهی کارکنان برای حفظ و نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی<br>۶. محدودیت فضایی فیزیکی محیط کار (مکانی، وضعیت ساختمان).<br>۷. وجود زیاد کارکنان در محدوده کوچکی از محیط کار<br>۸. وجود اطلاعات قدیمی و عدم به‌روزرسانی آن‌ها<br>۹. عدم دریافت اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب | (بونه، ۱۹۹۲)<br>(آبدین، ۲۰۰۸)<br>(پرداختچی، ۱۳۷۳)<br>(میرسپاسی، ۱۳۷۶)<br>(مهدوی، تاب، ۱۳۸۵)<br>(علی‌خانی، ۱۳۷۳)<br>(تراور تا و نیوپورت، ۱۹۹۵)<br>(کوالسکی و سوانسون، ۲۰۰۵)<br>(آرجنتی، ۲۰۰۵) |

مطالعه‌ای تجربی در زمینه آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی بر اساس الگوی سه‌شاخگی... / ۱۴۳

|   |   |  |                            |  |
|---|---|--|----------------------------|--|
| <p>(پرداختچی، ۱۳۷۳)</p> <p>(رضائیان، ۱۳۸۶)</p> <p>(دیویس، ۲۰۰۴)</p> <p>(تراورتا و نیوپورت، ۱۹۹۵)</p> <p>(هوریتز، براوینگتون و سیلویس، ۲۰۰۶)</p> <p>(اسواتالانا و همکاران، ۲۰۱۳)</p> | <p>۱. وجود تفاوت در بینش ایمانی و عقیدتی همکاران سازمان</p> <p>۲. عدم وجود ارزش‌های مشترک سازمانی در میان کارکنان سازمان</p> <p>۳. تنوع فرهنگی و قومی متفاوت در میان کارکنان سازمان</p> <p>۴. وجود فرهنگ شایعه‌سازی در سازمان به‌گونه‌ای که در شرایط مهم و حساس بلافاصله شایعاتی ایجاد می‌گردد</p> <p>۵. تأکید بسیار بر موقعیت‌های سازمانی (موقعیت پست) در میان کارکنان</p> <p>۶. دشواری برقراری ارتباط میان سطوح مختلف سنی</p> | <p>۱. تفاوت در بینش ایمانی و عقیدتی</p> <p>۲. تفاوت میان ارزش‌های مشترک سازمانی</p> <p>۳. زبان و معنی</p> <p>۴. وجود شایعات سازمانی</p> <p>۵. وجود موقعیت‌های سازمانی متفاوت</p> <p>۶. تفاوت سنی</p> | <p>ر<br/>ز<br/>م<br/>ن</p> |  |
|---|---|--|----------------------------|--|

با توجه به موارد پیش گفته، الگوی مفهومی تحقیق را می‌توان در قالب نمودار زیر ترسیم نمود.



نمودار ۱: الگوی مفهومی آسیب‌شناسی ارتباطات

## روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی است که به شکل پیمایشی انجام شده است. ابزار سنجش متغیرهای این تحقیق، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته است و فعالیت‌های میدانی بر اساس گام‌های زیر انجام شد:

۱. ابتدا مؤلفه‌های آسیب‌شناسی از متون علمی و مبانی نظری استخراج شد.
  ۲. در گام بعد مؤلفه‌ها، بر اساس نظر خبرگان در ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای جانمایی شد.
  ۳. شاخص‌های متناظر با مؤلفه‌ها بر اساس مبانی نظری تدوین گردید و از خبرگان در مورد آن‌ها نظرخواهی شد
  ۴. پرسشنامه تحقیق تهیه شد و پس از تأیید خبرگان توزیع گردید.
- پرسشنامه تحقیق شامل ۴۲ سوال بسته-پاسخ محقق‌ساخته است که بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر، در برگیرنده تمامی افسران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی به بالا می‌باشد که از میان ۲۰۵ نفر تعداد ۱۲۵ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های زیر استفاده شده است؛ آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف به‌منظور نرمال بودن داده‌های متغیرهای تحقیق، آزمون  $t$  یک‌نمونه‌ای، آزمون میانگین برای اولویت‌بندی کردن موانع و آزمون تحلیل واریانس. برای اخذ روایی و پایایی ابزار تحقیق، علاوه بر نظرسنجی از خبرگان، از روایی همگرا استفاده گردید. داده‌های مربوط به پایایی و روایی ابزار تحقیق در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: روایی و پایایی ابزار تحقیق

| آلفای کرونباخ | AVE  | عامل                                |
|---------------|------|-------------------------------------|
| ۰/۷۹۱         | ۰/۶۶ | (۱) مشکلات ناشی از تصمیم‌گیری       |
| ۰/۸۰۴         | ۰/۴۳ | (۲) مشکلات ناشی از پیچیدگی          |
| ۰/۷۵۱         | ۰/۵۱ | (۳) مشکلات ناشی از رسمی بودن        |
| ۰/۷۳۱         | ۰/۵۲ | (۴) مشکلات ناشی از عدم انعطاف‌پذیری |
| ۰/۷۱۲         | ۰/۵۴ | (۵) موانع انسانی                    |
| ۰/۷۶۲         | ۰/۵۷ | (۶) موانع ادراکی                    |
| ۰/۷۳۴         | ۰/۴۹ | (۷) موانع ناشی از محیط ارتباطی      |
| ۰/۸۰۵         | ۰/۵۲ | (۸) موانع فنی                       |
| ۰/۷۸۰         | ۰/۵۷ | (۹) موانع فرهنگی                    |

جدول ۴ معرف میانگین و انحراف استاندارد، میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای تحقیق است. به‌منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر<sup>۱</sup> معیار AVE<sup>۲</sup> را پیشنهاد داده‌اند. معیار AVE بررسی می‌کند که یک متغیر پنهان تا چه حد قادر است واریانس‌های (متغیرهای آشکار) خود را به‌طور متوسط توضیح دهد. در صورتی که AVE حداقل برابر با ۰/۴ باشد، شاخص‌ها روایی

1. Fornell & Larcker  
2. Average Variance Extracted



همگرایی مناسبی دارند. بر اساس جدول بالا، روایی همگرایی تمامی متغیرها تأیید می‌شود. این ضریب برای تمامی متغیرهای تحقیق در جدول بالا خلاصه شده است. بیشترین مقدار به متغیر مشکلات ناشی از تصمیم‌گیری (۰/۶۶) و کمترین مقدار به متغیر مشکلات ناشی از پیچیدگی (۰/۴۳) مربوط است. ستون سوم جدول، ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. تمامی ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر هستند؛ بنابراین پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است.

### یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر بر اساس الگوی مفهومی پژوهش و ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق فرضیه‌های تحقیق بدین صورت تدوین شده است که ارتباطات سازمانی در دانشگاه هوایی شهید ستاری دارای موانع ساختاری (پیچیدگی، رسمی بودن، عدم انعطاف و تمرکز)، رفتاری (موانع ادراکی و موانع انسانی) و محیطی (موانع ادراکی و موانع انسانی) است.

### آزمون کولموگروف اسمیرنوف

فرض صفر مبنی بر نرمال بودن و فرض یک، حاکی از نرمال نبودن داده‌ها است.

جدول ۵: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

| نتیجه فرضیه | سطح معناداری | آماره Z | متغیرهای پژوهش                            |
|-------------|--------------|---------|---|
| نرمال است   | ۰/۲۶۹        | ۱/۱۰۱   | (۱) مشکلات ناشی از تصمیم‌گیری             |
| نرمال است   | ۰/۴۹۱        | ۰/۸۳۳   | (۲) مشکلات ناشی از پیچیدگی                |
| نرمال است   | ۰/۴۶۸        | ۰/۸۴۸   | (۳) مشکلات ناشی از رسمی بودن              |
| نرمال است   | ۰/۲۶۴        | ۱/۰۹۷   | (۴) مشکلات ناشی از انعطاف‌ناپذیری ساختاری |
| نرمال است   | ۰/۲۷۲        | ۰/۹۹۸   | (۵) موانع انسانی                          |
| نرمال است   | ۰/۵۸۷        | ۰/۷۷۴   | (۶) موانع ادراکی                          |

|           |       |       |                                |
|-----------|-------|-------|--------------------------------|
| نرمال است | ۰/۲۶۱ | ۱/۰۷۲ | (۷) موانع ناشی از محیط ارتباطی |
| نرمال است | ۰/۷۷۵ | ۰/۶۶۱ | (۸) موانع فنی                  |
| نرمال است | ۰/۲۵۴ | ۱/۰۱۵ | (۹) موانع فرهنگی               |

در این آزمون هرگاه سطح معناداری (sig) از ۰.۰۵ کمتر باشد، فرضیه H0 رد شده و ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها را نمی‌توان پذیرفت. چون مقدار سطح معناداری در تمامی متغیرها از مقدار خطای ۰/۰۵ بزرگ‌تر است، پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم یعنی متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

### فرضیه‌های تحقیق

تمامی فرضیه‌های تحقیق در جدول ۶ آزمون شده‌اند. فرضیه‌های تحقیق به‌صورت زیر می‌باشند؛ ارتباطات سازمانی در دانشگاه هوایی شهید ستاری دارای موانع ساختاری، رفتاری و محیطی است. همچنین فرض صفر و مخالف برای تمام فرضیه‌ها به‌صورت  $\mu \leq 3$  و  $\mu > 3$  تدوین شده‌اند.

جدول ۶: نتایج آزمون t یک نمونه‌ای

| عامل                                      | میانگین | خطای برآورد | آماره t | Sig   | نتیجه‌ی فرضیه یک |
|---|---------|-------------|---------|-------|------------------|
| (۱) مشکلات ناشی از تمرکز                  | ۳/۸۴۶   | ۰/۷۲        | ۱۳/۱۳۶  | ۰/۰۰۱ | تأیید می‌شود     |
| (۲) مشکلات ناشی از پیچیدگی                | ۳/۹۱۹   | ۰/۶۶        | ۱۵/۵۶۷  | ۰/۰۰۰ | تأیید می‌شود     |
| (۳) مشکلات ناشی از رسمی بودن              | ۳/۹۷۸   | ۰/۵۹        | ۱۸/۵۳۲  | ۰/۰۰۱ | تأیید می‌شود     |
| (۴) مشکلات ناشی از انعطاف‌ناپذیری ساختاری | ۲/۷۰۸   | ۰/۴۵        | -۷/۲۵۴  | ۰/۰۰۰ | رد می‌شود        |
| (۵) موانع انسانی                          | ۳/۲۹۳   | ۰/۵۶۱       | ۵/۷۷۹   | ۰/۰۰۱ | تأیید می‌شود     |
| (۶) موانع ادراکی                          | ۳/۴۶۴   | ۰/۴۷۸       | ۱۰/۷۵۹  | ۰/۰۰۱ | تأیید می‌شود     |
| (۷) موانع ناشی از محیط ارتباطی            | ۳/۱۵۷   | ۰/۶۷        | ۲/۵۰۳   | ۰/۰۰۲ | تأیید می‌شود     |

|              |       |        |      |       |                  |
|--------------|-------|--------|------|-------|------------------|
| تأیید می‌شود | ۰/۰۰۱ | ۳/۵۳   | ۰/۵۷ | ۳/۱۸۴ | (۸) موانع فنی    |
| رد می‌شود    | ۰/۰۰۱ | ۱۳/۳۲۴ | ۰/۶۱ | ۲/۲۷۳ | (۹) موانع فرهنگی |

بر اساس جدول ۶، مقدار آماره  $t$  در همه عوامل به جز مشکلات ناشی از عوامل فرهنگی و مشکلات ناشی از انعطاف‌ناپذیری در ناحیه رد فرض صفر قرار گرفته است؛ به عبارت دیگر، مقدار آماره  $t$  از  $1/96$  بزرگ‌تر شده است و مقدار سطح معناداری (Sig) کمتر از ۵ درصد است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت میانگین نمره‌ها برای تمامی مؤلفه‌ها به جز دو مؤلفه فرهنگی و مشکلات ناشی از انعطاف‌ناپذیری به سمت مقادیر بالاتر از ۳ تمایل دارند. بنابراین همه عوامل به جز دو مؤلفه پیش‌گفته، از موانع ارتباطات سازمانی در دانشگاه هوایی شهید ستاری محسوب می‌شوند.

در گام بعد به این موضوع پرداخته می‌شود که آیا آسیب‌پذیری ارتباطات سازمانی در ابعاد سه‌گانه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای با یکدیگر متفاوت می‌باشند؟ فرضیه آماری به صورت زیر ارائه می‌شود:

$H_0$ : ارتباطات سازمانی در ابعاد سه‌گانه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای میزان آسیب‌پذیری یکسانی دارند.

$H_1$ : حداقل یک جفت از ابعاد سه‌گانه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای میزان آسیب‌پذیری متفاوتی دارند.

در صورتی که میانگین  $k$  گروه مورد مقایسه باشد در این صورت می‌توان فرض صفر و فرض مقابل را به صورت آماری زیر فرمول‌بندی نمود.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \\ H_1 : \text{حداقل یک جفت از } \mu \text{ ها با هم برابر نیستند.} \end{cases}$$

جدول ۸: نتایج آزمون تحلیل واریانس و لئون برای برابری واریانس‌ها

| سطح معناداری | آماره Levene | سطح معناداری | آماره F |
|--------------|--------------|--------------|---------|
| ۰/۲۸۹        | ۱/۲۴۴        | ۰/۰۰۷        | ۵/۰۶۶   |

برای آزمون تحلیل واریانس، مقدار معناداری کمتر از ۵ درصد شده است؛ بنابراین حداقل یک جفت از ابعاد میزان آسیب‌پذیری متفاوت معناداری با هم دارند. همچنین نتیجه آزمون لون نشان می‌دهد که واریانس‌های هر بعد با هم تفاوت معناداری ندارند و استفاده از آزمون تحلیل واریانس بلا مانع است. برای بررسی و مقایسه دو به دو بین ابعاد از آزمون توکی استفاده می‌شود. نتایج این آزمون در جدول پایین خلاصه شده است. نتایج آزمون توکی نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد در میزان آسیب‌پذیری ابعاد زمینه‌ای و رفتاری تفاوت معناداری وجود ندارد. بیشترین میزان آسیب‌پذیری مربوط به بعد ساختاری و کمترین آسیب‌پذیری مربوط به بعد زمینه‌ای است.

جدول ۹: نتایج آزمون توکی برای مقایسه دو به دو

| زیر گروه برای خطای<br>۵درصد |         |         |                 |
|-----------------------------|---------|---------|-----------------|
| ابعاد                       | میانگین | میانگین | اندازه<br>نمونه |
| رفتاری                      | ۳/۳۷۸   |         | ۱۲۵             |
| زمینه‌ای                    | ۳/۲۰۴   |         | ۱۲۵             |
| ساختاری                     |         | ۳/۶۱۲   | ۱۲۵             |
| سطح معناداری                | ۰/۹۵۷   | ۱/۰۰۰   |                 |

### پیشنهاد بر مبنای یافته‌های پژوهش

#### پیشنهادهایی برای رفع موانع ساختاری

بر اساس جدول ۶، پیچیدگی، رسمی بودن و تمرکز به‌عنوان آسیب‌های ارتباطی شناخته شدند و تنها مشکلات ناشی انعطاف‌ناپذیری ساختاری به‌عنوان آسیب ارتباطی در دانشگاه هوایی شهید ستاری تأیید نگردید. بر اساس مبانی نظری ۴ عامل پیش‌گفته از موانع ساختاری ارتباطات شناخته شده‌اند و نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه در دانشگاه هوایی شهید ستاری نشان داد، همانند تحقیق دیویس (۲۰۰۴)، وانگ و لو (۲۰۰۹)، مارکوس (۲۰۱۰)، پرداختچی (۱۳۷۳) و یوجان ای (۲۰۱۳) سه

عامل: پیچیدگی، رسمی بودن و تمرکز از موانع ساختاری ارتباطات در این دانشگاه محسوب می‌شوند. با این وجود، برخلاف تحقیق‌های پیشین، عامل انعطاف‌ناپذیری ساختاری به‌عنوان یک مانع ساختاری در دانشگاه هوایی شهید ستاری تأیید نشد. این مهم می‌تواند به درک پاسخ‌دهندگان از تلاش مسئولان برای انجام تغییرات ساختاری لازم بر اساس اهداف و مأموریت سازمان مرتبط باشد. بر این اساس، پیشنهادهای زیر می‌تواند در راستای مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد ساختاری و نتایج آزمون فرضیه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

۱. با توجه به ماهیت تخصصی امور توصیه می‌گردد در فرایندهای اخذ تصمیم، تصمیم‌گیران به جایی که قرار است برای آن تصمیمی گرفته شود، نزدیک‌تر باشند. این مهم موجب می‌شود تصمیم‌ها به‌صورت واقع‌بینانه‌تر اخذ شود و متعاقب آن تعهد اجرایی بیشتری در مجریان ایجاد گردد.

۲. تفویض اختیار و مشارکت هر چه بیشتر افسران در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها. مشارکت واقعی در هر دو حوزه اخذ تصمیم و اجرای آن معنی می‌یابد و حذف هر یک از این دو به معنای مشارکت کاذب بوده و تعهد واقعی در مرحله اجرا را به‌همراه نخواهد داشت.

۳. تخصص‌گرایی و پیچیدگی که در بیشتر تحقیقات به‌عنوان مانع ارتباطی شناخته شده است، از ویژگی‌های یک ساختار دیوان‌سالاری محسوب می‌شود. بر این اساس توصیه می‌شود با بهره‌گیری از ابزارهای مدیریتی نظیر فعالیت‌های تیمی زمینه تقویت شناخت و نزدیکی هرچه بیشتر کارکنان و ایجاد سرمایه اجتماعی فراهم گردد.

۴. بر اساس ادبیات موجود، تخصص کارکنان، انتظار ایجاد اختیار و استقلال بیشتر را در کارکنان تقویت می‌کند و عدم رعایت آن زمینه کاهش تعهد و بهره‌وری را به‌همراه خواهد داشت. بر این اساس توصیه می‌شود، مسئولان دانشگاه زمینه استقرار نوعی ساختار دیوان‌سالاری حرفه‌ای را فراهم آورند تا با تأیید جایگاه کارکنان عملیاتی، احساس اختیار و استقلال بیشتری در آن‌ها ایجاد گردد. ترکیب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در فعالیت‌های کاری احساس حرفه‌ای‌گرایی بیشتر ساختاری را در افسران تقویت خواهد نمود.

## پیشنهادهایی برای رفع موانع رفتاری

بر اساس جدول ۶، همه موانع رفتاری در دانشگاه هوایی شهید ستاری تأیید گردیدند. همان‌گونه که پیشتر گفته شد، موانع ارتباطی ادبیات تحقیق بر اساس نظر خبرگان در دو حوزه موانع انسانی و موانع ادراکی دسته‌بندی شدند. تحلیل داده‌های پرسشنامه‌های گردآوری شده در این دانشگاه نشان داد که همانند یافته‌های تحقیق بونه (۱۹۹۲)، پرداختچی (۱۳۷۳)، رضاییان (۱۳۸۶)، رابینز (۱۳۸۷)، آبدین (۲۰۰۸)، ایران‌نژاد (۱۳۷۳)، فلاحتی (۱۳۸۲)، مشتاق (۲۰۱۱) و اسوتلانا و همکاران (۲۰۱۳) این دو عامل از موانع برقراری ارتباطات اثربخش در دانشگاه هوایی شهید ستاری محسوب می‌شوند. با تأیید آسیب‌های رفتاری پژوهش، می‌توان پیشنهادهایی زیر را ارائه نمود:

۱. تقویت رویکرد تحمل‌پذیری در ارتباطات از طریق استقرار فنون آموزش حساسیت و برگزاری جلسات آموزشی.

۲. استقرار سامانه شفاف یکپارچه اطلاع‌رسانی برای اخبار درون‌سازمانی از طریق سازوکارهای نشریات خبری الکترونیک و غیرالکترونیک و سامانه پیام کوتاه برای افزایش دانش و آگاهی افسران نسبت به حوزه‌های تخصصی مختلف.

۳. بالا بردن شناخت افسران نسبت به محدودیت‌های ابزارهای شناختی انسان (خطاهای احساس و ادراک) که موجب کاهش اثربخشی ارتباطات بین فردی می‌شوند.

۴. بهره‌گیری از آموزه‌های دینی و راهکارهای معنوی در پیش‌گیری و مواجهه با خطاهای ادراکی. از منظر تعالیم دینی، مواردی همچون پیش‌دآوری‌های غلط، هوا و هوس‌های نفسانی، جهل، لجاجت و تعصب‌ها و تقلیدهای کورکورانه افراطی، و غرور از مهمترین موانع شناخت و درک صحیح و لغزشگاه‌های فکری و عملی انسان هستند.

## پیشنهادهایی برای رفع موانع زمینه‌ای

بر اساس جدول ۶، همه مؤلفه‌های زمینه‌ای به‌جز عامل فرهنگی به‌عنوان موانع ارتباطی تأیید شدند. همان‌گونه که قبلاً گفته شد بر اساس نظر خبرگان، موانع زمینه‌ای موجود در ادبیات در سه حوزه محیطی، فنی و فرهنگی تقسیم‌بندی شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد همانند نتایج بونه (۱۹۹۲)، پرداختچی (۱۳۷۳)، رضاییان (۱۳۸۶)، رابینز (۱۳۸۷)، آبدین (۲۰۰۸)، ایران‌نژاد (۱۳۷۳)، فلاحتی (۱۳۸۲)، میرسپاسی (۱۳۷۶)، مهدوی و تاب (۱۳۸۵)، علی‌خانی (۱۳۷۳)، تراورتا و نیوپورت (۱۹۹۵)، کاوالسکس و سوانسون (۲۰۰۵) و هوریتز، براوینگتون و سیلویس (۲۰۰۶) عوامل محیطی و

فنی از موانع زمینه‌ای فراروی ارتباطات اثربخش در دانشگاه هوایی شهید ستاری محسوب می‌شوند. ولی برخلاف آن‌ها، عامل فرهنگ به‌عنوان نوعی مانع شناخته نشد. این مهم می‌تواند به آن دلیل باشد که نزدیکی و همکاری طولانی مدت اعضای نمونه زمینه کاهش تفاوت در بینش ایمانی و عقیدتی، تفاوت میان ارزش‌های مشترک سازمانی، ایجاد زبان و معنی مشترک و موارد دیگر را فراهم خواهد نمود. با تأیید آسیب‌های زمینه‌ای پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

۱. نوسازی و بهسازی فضای ارتباطی نظیر بهبود محیط کار با توجه به ماهیت تخصصی کار افسران و ماهیت فعالیت‌های نظامی می‌تواند در دستور کار قرار گیرد. بر اساس مبانی نظری، کارکنان مسن سازمان در برقراری ارتباط با مدیران در مقایسه با کارکنان جوان موفق‌تر عمل می‌کنند؛ از این رو باید زمینه‌ای را فراهم نمود تا امکان مشارکت کارکنان در برنامه‌های ارتباطی بیشتر شود و لازمه آن بهره‌مندی آنان از فرآیندهای ارتباطی است.

۲. از آنجا که کارکنان دارای موقعیت سازمانی بالاتر نیاز به دریافت و ارسال اطلاعات بیشتر از منابع متعدد در سازمان دارند، بالطبع مشکلات متعددی دامن‌گیر آنان خواهد بود. از این رو سازمان باید تمهیدات لازم را فراهم سازد تا از طریق طراحی کانال‌های ارتباطی متنوع‌تر، زمینه برقراری ارتباط دوجانبه بین کارکنان و مدیران و کارکنان با یکدیگر فراهم شود.

۳. یکی از بهترین راه‌حل‌ها برای افزایش مهارت‌های ارتباطی، ارائه بازخورد به‌موقع از عملکرد زیردستان توسط افراد مافوق است. این مهم از طریق راه‌اندازی شبکه‌های ارتباطی به‌روز محقق خواهد شد.

## منابع

- ۱- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۴)، مدیریت عمومی، چاپ ۳۲، تهران: نشر نی.
- ۲- افجه، سید علی اکبر، (۱۳۸۸)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ ششم، انتشارات سمت.
- ۳- ایران‌نژاد، مهدی؛ ساسان‌گهر، پرویز، (۱۳۷۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، چاپ دوم، انتشارات بانک مرکزی.
- ۴- پرداختچی، محمد حسین، (۱۳۷۳)، نقش ارتباطات در سازمان و مدیریت، مجله انجمن مدیریت ایران، شماره ۱۵.
- ۵- رابینز، استیفن، (۱۳۸۷)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، چاپ بیست و ششم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶- رضائیان، علی، (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ یازدهم، تهران: انتشارات سمت.
- ۷- علیخانی، حمید، (۱۳۷۴)، بررسی میزان تأثیر ارتباطات سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت اتومبیل‌سازی، راهنما: دکتر داوود محب‌علی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۸- فرهنگی، علی اکبر، (۱۳۸۷)، ارتباطات انسانی، چاپ دهم، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۹- فلاحتی، منیژه، (۱۳۸۲)، بررسی موانع ارتباطات در سازمان راه آهن از دیدگاه مدیران و کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، مجتمع آموزش عالی قم.
- ۱۰- مزروعی، حسین و همکاران، (۱۳۸۸)، ارائه الگوی ارتباطات سازمانی برای یک سازمان نظامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۱، صفحات ۶۶-۵۱.
- ۱۱- محرم‌زاده، مهرداد، (۱۳۸۲)، مدیریت سازمان‌های ورزشی، انتشارات جهاد دانشگاهی ارومیه، چاپ اول.
- ۱۲- مهدوی، مهدی؛ تاب، محمد، (۱۳۸۶)، بررسی دیدگاه اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه ایلام در زمینه ارتباطات سازمانی در آن دانشگاه، نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی، شماره ۱، صفحات ۱۰۰-۸۶.
- ۱۳- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ پانزدهم، انتشارات شروین.
- ۱۴- میرزایی اهرنجانی، حسن، (۱۳۷۷)، تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

15- Abdin. M. (2008), the Barriers of Communication & Guidance of Effective Communication. <http://ssrn.com/abstract=1133343>.

16- Argenti. P.A. (2005), How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. Working Paper. 22. 1-28.

17- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011), Key questions regarding work engagement. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 20 No. 1. 4-28.



- 18- Anata, H.S. (2009), Interpersonal Communication: A Fresh Look. <http://ssrn.com/abstract=1420394>.
- 19- Boone. L. (1992), Management. International Student Mc-Graw Hill.
- 20- Brown, J. F. (2007), First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management* , 370-387
- 21- Carrie`re. J. Bourque. C. (2009), the effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International* Vol. 14 No. 1.
- 22- Davis. P.J. (2004), Effective Communication Strategies in a Franchise Organization. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 9 No. 4. 276-282.
- 23- Harrison. M.I. (1998), Diagnosing Organizations. Methods, Model and process, Bysagc Publication.
- 24- Horwitz, F.M., Bravington, D. and Silvis, U. (2006), The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 6
- 25- Gizir, S, and, Simsek, H. (2005), Communication in an academic context, *Higher Education*. 50. 197-221.
- 26- Greenbaum. H.H. (2004), the Audit of Organizational Communication. *The Academy of Management Journal*, Vol.17. No. 4. 739-754.
- 27- Marquse.J.F. (2010), enhancing the quality of Organization Communication: A Presentation Of Reflection-based Criteria, *Journal of Communication Management*, Vol. 14 No. 1. 47-58.
- 28- Mushtaq. S. (2011), Resistance To Organizational Change: Successful Implementation Of Change Through Effective Communication, <http://ssrn.com/abstract=1759034>. 1-17.
- 29- Svetlana I. S, Lyudmila A. S, Evgeniya O. F,(2013) Minimizing communication barriers of students from the Asian- pacific region for training in Russia, *The Psychology of communication Journal*, Vol3.
- 30- 22. Travta. R. Newport. J. (1995), Principles of management and organizational behavior, Second edition, Zoar Publications.
- 31- Wang. Y. liu. G. (2009), Research on Relationships Model of Organization Communication Performance of the Construction Project Based on Shared Mental Model, <http://ssrn.ir>.
- 32- Yajun Xie, (2013) , Cross-cultural communication barriers between staff in overseas-funded enterprises and management strategies for overcoming them, *Journal of Languages and Culture*, Vol. 4(4), pp. 44-48,