

دریافت: ۸۹/۱/۲۸

پذیرش: ۸۹/۶/۲۹

بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچیو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸^۱

عباس عباس پور^۲ - هدی باروتیان^۳

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچیو) به روش توصیفی - همبستگی در میان کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸ انجام شد. نمونه مورد بررسی بر اساس فرمول نمونه‌گیری شامل ۲۵۰ نفر بود. فرضیه‌های اصلی این پژوهش ناظر بر این مسئله بود که بین ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی مبنی بر مؤلفه‌های مدل اچیو در شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. ابزار سنجش برای گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای با ۶ مؤلفه برای ارتباطات اثربخش و ۷ مؤلفه برای عملکرد سازمانی بود. در نهایت، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی در جامعه مورد مطالعه رابطه معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی

ارتباطات اثربخش، مدل اچیو، عملکرد سازمانی.

1. این مقاله منتج از پایان‌نامه‌ای است که با حمایت شرکت ملی گاز ایران انجام شده است.
2. دکترای مدیریت منابع انسانی، عضو هیأت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، abbaspour1386@gmail.com
3. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، h_barootian@yahoo.com

مقدمه

ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت «اهداف سازمانی» از مسائل ضروری مورد توجه مدیران است. این توجه ناشی از آن است که مدیران دریافته‌اند ارتباط اثربخش با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران برای نیل به اهداف طراحی شده سازمان یک عامل حیاتی است. بر این اساس و به استناد بررسی‌های انجام شده بیشتر وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با افراد می‌گردد.

ارتباطات به کارکنان تمامی سطوح در سازمان اجازه می‌دهد که با یکدیگر تعامل داشته، به اهداف مطلوب نائل شده، حمایت شوند و از ساختار رسمی سازمان بهره‌گیرند. در سطح سازمانی نیز ارتباطات باعث ایجاد انسجام و پیوند بین اجزای مختلف سازمان شده و سازمان را در توانمندسازی و پیشبرد مأموریت‌ها و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به سطح مطلوبی از آن یاری می‌نماید.

بر اهمیت ارتباطات اثربخش برای مدیران تأکید فراوانی شده است زیرا، در کلیه فعالیت‌های یک مدیر در سازمان ردپای ارتباطات به وضوح مشاهده می‌شود. شاید به همین علت است که کرینتز می‌گوید مدیریت یعنی «ارتباطات»، زیرا هر یک از کارکردهای مدیریت مستلزم نوعی از ارتباط است. مدیران سازمان‌ها می‌توانند به وسیله برقراری ارتباط اثربخش در سازمان در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و در نتیجه زمینه‌های بهبود عملکرد سازمانی و پیرو آن زمینه‌های دستیابی به اهداف استراتژیک را فراهم نمایند. عملکرد بهینه در سازمان به دلیل بهره‌وری و اثربخشی که برای سازمان در بردارد همواره مورد توجه مدیران و کارشناسان بوده، به طوری که به حوزه مستقلی از مطالعات سازمانی تبدیل شده است. عملکرد یک سازمان، گویای وضعیت بقای آن در محیط است، و تأکید مدیریت بر نقش کارکنان در بهبود عملکرد اهمیت آن را آشکار ساخته که می‌تواند به شکل سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی در بخش منابع انسانی صورت پذیرد. سرمایه‌گذاری‌هایی که از طریق نفوذ در حیطه و قلمرو کار انجام می‌گیرد. با وجود چنین شرایطی، می‌توان انتظار داشت که سازمان عملکرد بالا و مطلوبی داشته باشد، زیرا سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در

دنیای رقابتی ناگزیر هستند که بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرایندها و کارکردهایی معطوف نمایند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفا می‌نماید.

بر اساس ضرورت یافتن ارتباطات سازمانی در ادبیات علمی مدیریت در دنیا و با توجه به نقش حیاتی عملکرد و اهمیت دستیابی به عالی‌ترین سطح آن برای مدیران و سازمان‌ها و نقشی که ارتباطات در فرایند عملکرد سازمانی می‌تواند ایفا کند؛ در این پژوهش با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌هایی که در حوزه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی که در داخل و خارج از کشور انجام شده است، فرضیاتی را درباره رابطه ارتباطات و عملکرد به محک آزمون گذاشته و ضمن مطالعه تعیین نوع ارتباطات در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران و تعیین میزان استفاده از راهکارهای ارتباطات اثربخش و مطالعه چگونگی عملکرد این واحدها، به تعیین رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی پرداخته شده است.

مبانی نظری

تعاریف عملیاتی

عملکرد سازمانی

در این پژوهش، عملکرد سازمانی با توجه به نتیجه پرسش‌نامه عملکرد سازمانی با توجه به ۷ متغیر مدل اچپو مورد سنجش قرار گرفته است. این متغیرها عبارتند از: محیط، ارزیابی، اعتبار، انگیزه، کمک، وضوح، توانایی.

ارتباطات اثربخش

در این پژوهش ارتباطات اثربخش با استفاده از پرسش‌نامه‌ای که تهیه و تنظیم خواهد شد، سنجیده می‌شود. گویه‌های مصادیق رفتاری - عملی و ویژگی‌های ارتباطات اثربخش عبارتند از:

۱. استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه، ۲. ساده‌سازی، ۳. گوش دادن فعال،
۴. کنترل هیجانات، ۵. استفاده از شبکه ارتباطات خوشه‌ای و ۶. استفاده از بازخورد می‌باشند.

ارتباطات

ادوین امری، مفهوم ارتباطات در معنای عام را چنین تعریف می‌کند: «فن انتقال اطلاعات، افکار و رفتار انسانی از یک شخص به شخص دیگر» (ساروخانی، ۱۳۸۷، ص ۱۹). ارتباطات زمانی اثربخش است که محرکی را به عنوان آغازگر مورد نظر فرستنده با محرک مشهود گیرنده که از خود بروز می‌دهد و آن دو را به گونه‌ای نزدیک به هم، مورد توجه قرار دهد (فرهنگی، ۱۳۸۴، ص ۳۷).

از ارتباطات اغلب به عنوان «جریان خون» سازمان یاد می‌شود و آن را به عنوان وسیله‌ای مهم که از طریق آن امور در سازمان انجام می‌شود، می‌شناسند. سازمان‌ها در سراسر جهان از طریق رسانه‌های متنوع ارتباطی، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که بر میلیون‌ها نفر تأثیر می‌گذارد، فعالیت‌های هزاران نفر از کارکنان سازماندهی می‌شود، سیستم‌های پیچیده مدیریت را هماهنگ می‌کند و موفقیت و شکست در بازار کسب و کار را مشخص می‌کند. اگر سازمان‌ها بخواهند کارایی بالایی داشته باشند و از عهده تلاطم‌های فزاینده بازار بین‌المللی کسب و کار قرن ۲۱ برآیند، وجود ارتباط بین افراد و گروه‌ها ضروری است (فورستر، ۲۰۰۵، ص ۹۳).

موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین و مهمترین وظیفه هر مدیر توسعه که سیستم ارتباطات در سازمان می‌باشد. بنابراین ارتباطات یک مهارت بسیار مهم و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است که از طریق آن مدیران بین اشخاص روابطی را که برای انجام وظایف روزانه کارکنان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار ساخته حفظ می‌کنند (شرمرهورن، ۱۳۸۶، ص ۴۱۸).

در رابطه با اهمیت ارتباط اظهارنظرهای زیادی صورت گرفته است. بارنارد می‌گوید هر انسانی دارای هدفی است که رسیدن به آن مستلزم همکاری افراد و بخش‌های مختلفی است که این همکاری بدون وجود ارتباط و تماس‌های مکرر غیرممکن خواهد بود. اهداف موقعی شناخته و مفید خواهند بود که بین افراد ارتباط برقرار شود. اهداف باید ضرورتاً به واحدهای واقعی و عملیاتی ترجمه و تفسیر شوند تا دست‌یابی به آنها آسان شود. بارنارد

1. Forster, n.

نتیجه‌گیری می‌گیرد که برقراری ارتباط اولین کار شخص سازمان دهنده و کار مستمر مدیر می‌باشد (میرکمالی، ۱۳۸۶، ص ۱۸۸-۱۹۴).

دنیای بدون ارتباط و اطلاعات، دنیای ترس‌آور و حزن‌انگیزی است. انسان وقتی نداند که در اطراف او چه می‌گذرد و احتمالاً چه اتفاقاتی در شرف تکوین است، به همه چیز بدبین شده و اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهد. در بسیاری از مواقع، از ارتباط به‌عنوان وسیله‌ای برای آرامش روانی و تخلیه آلام و دردهای انسانی استفاده می‌شود. پس ارتباط به‌عنوان اساسی‌ترین کارکرد مدیریتی اهداف گوناگونی دارد که در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است (همان منبع).

اسکات و میشل^۱ چهار هدف برای ارتباط میان اشخاص تعیین نموده‌اند.

- تأثیرگذاری بر دیگران،
- بیان احساسات،
- دریافت و مبادله اطلاعات و
- تقویت ساختار رسمی سازمان، مانند استفاده از مجاری سازمان.

به عبارت دیگر، ارتباطات میان شخصی، به کارکنان تمامی سطوح در سازمان اجازه می‌دهد که با یکدیگر تعامل داشته، به اهداف مطلوب نائل شده، حمایت شوند و از ساختار رسمی سازمان بهره‌گیرند. این اهداف در خدمت تک‌تک افراد قرار می‌گیرد و هدف بزرگتر آن نیز اصلاح کیفیت حیات شغلی و اثربخشی سازمانی نیز است (محمدزاده و مهره‌وزان، ۱۳۷۵، ص ۲۲۳).

از نظر عباس‌پور (۱۳۸۴)، ارتباط به‌عنوان رفتار انسانی در برگیرنده پنج ویژگی اساسی است که عبارتند از:

۱. رابطه بین دو یا چند انسان است که این موضوع هم ماهیت انسانی و هم ماهیت اجتماعی است،

۲. ارتباطات یک فرایند است. یعنی اینکه هر رویداد ارتباطات به وسیله رویدادهای پیچیده گذشته تحت تأثیر قرار می‌گیرد و بر رویدادهایی که در آینده اتفاق

1. scotte & michael

خواهد افتاد، تأثیر می‌گذارد،

۳. ارتباطات تعاملی است در ملاحظه یک رویداد ارتباطی ما نمی‌توانیم از برچسب‌های ساده «مبدأ» و «گیرنده» استفاده کنیم، بلکه باید نفوذ متقابل پیچیده همه شرکت‌کنندگان در فرایند ارتباطات را مد نظر قرار دهیم،
۴. ارتباطات نمادین است. هم نظام علائم کلامی و غیرکلامی و هم چیزهای دیگر در آن قرار می‌گیرد و
۵. ارتباط عمده است. این جنبه از ارتباطات بیانگر توجه ما به خصیصه‌های همه شرکت‌کنندگان در فرایند ارتباطات است (صص ۲۶۳-۲۶۲).

ارتباطات اثربخش

ارتباطات اثربخش زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام، آن را همان‌گونه تفسیر نماید که مورد نظر فرستنده باشد. به عبارت دیگر همانطور که فلدبرگ^۱ (۱۹۷۵) بیان می‌کند، توافق در ارتباط زمانی رخ می‌دهد که انتظار یک فرستنده با واکنش یک گیرنده منطبق باشد. به طور کلی می‌توان گفت که هدف هر ارتباطی اطمینان یافتن از این امر است که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق شده و در یک راستا قرار گیرند (هو و همکاران^۲، ۲۰۰۵، ص ۲۴۳). آنچه که یک مدیر قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در کارآمدترین شیوه آن است. ارتباطات کارآمد به زمان و منابع کمتری نیاز دارد (بلویسی^۳ و همکاران، ۲۰۰۳، صص ۲۰۶-۲۱۰).

در پژوهش حاضر پس از مطالعه مدل‌های ارتباطات اثربخش، مدل رابینز مبنای مطالعه قرار گرفته زیرا مؤلفه‌های ارتباطات اثربخش در این مدل کاربردی بوده و در نتیجه از قابلیت اندازه‌گیری برخوردار است. ارتباطات اثربخش با توجه به ۶ فاکتور زیر مورد سنجش قرار می‌گیرد:

ی استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه: هنگامی که از مجراهای چندگانه برای

1. Feldberg
2. Ho, I.
3. Bloisi, w.

بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (براساس مدل اچیو)...

انتقال پیام استفاده می‌شود، به دو دلیل احتمال وضوح آن افزایش می‌یابد. نخست تعدادی از احساسات گیرنده درگیر می‌شود و دوم، افراد توانایی‌های متفاوتی در جذب اطلاعات دارند.

ی ساده‌سازی: ارتباطات زمانی مؤثر است که یک پیام، هم دریافت و هم درک شود. درک پیام از طریق ساده‌سازی زبان بسته به نوع مخاطب افزایش می‌یابد. ی گوش دادن فعال گوش دادن، جستجوی فعالانه معناست و درک محتوای حقیقی پیام را ساده‌تر می‌کند.

ی کنترل هیجانات: هیجانات انتقال مفاهیم را تغییر می‌دهد. ی استفاده از بازخورد: بسیاری از مشکلات ارتباطی، مستقیماً از سوء تفاهات و بی‌دقتی‌ها ناشی می‌شود. اما وقتی مدیریت از وجود چرخه‌های بازخورد در فرایند ارتباطات مطمئن باشد، این مشکلات کمتر پیش می‌آید. ی استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی: مدیران می‌توانند از شبکه‌های ارتباطی غیررسمی برای انتقال سریع اطلاعات، ارزیابی چگونگی واکنش‌ها به تصمیمات مختلف قبل از انتخاب نهایی آن‌ها و به عنوان منبعی ارزشمند برای بازخورد (زمانی که مدیران عضو آن هستند) استفاده نمایند.

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه‌گیری می‌نماید (هو، ۲۰۰۸). با توجه به ویژگی‌هایی که مدل اچیو از لحاظ قابلیت کاربرد و امکان‌پذیری دریافت اطلاعات در برداشت و نیز ظرفیتی که از لحاظ ریشه‌یابی مشکلات و تعیین استراتژی برای رفع آنها ایجاد می‌نمود، این مدل در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت. مؤلفه‌های اصلی این مدل بر اساس تابع زیر مشخص شده است.

$$P = f [A. C. H. I. E. V. E.]$$

عملکرد تابعی است از: (محیط، ارزیابی، اعتبار، مشوق، کمک، وضوح، توانایی)

مدل اچیو

یک مشکل کلی در روند مدیریت این است که بسیاری از مدیران این قابلیت را دارند که پیروان خود را در جریان نوع مشکلات موجود بگذارند، ولی همین مدیران اثربخشی لازم در تعیین علت وجود این مشکلات را ندارند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسائل یا مشکلات قوی هستند اما در تحلیل یا تشخیص مشکلات به مراتب ضعیف تر می باشند.

برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل مربوط به عملکرد، مدیران باید علت ایجاد مسائل را تعیین نمایند. مدل اچیو توسط هرسی و گلداسمیت، به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ایجاد استراتژی های تغییر برای حل این مشکلات، طرح ریزی گردیده است.

در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند:

۱. تعیین عوامل کلیدی که می توانند بر عملکرد فرد کارکنان تأثیر بگذارند.
۲. ارائه این عوامل به گونه ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و به کار برد.

مراحل تدوین مدل اچیو

۱. اولین قدم برای تدوین مدل، کنار گذاشتن عواملی است که بر عملکرد مدیریت تأثیر می گذارند. عواملی مانند مشوق، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخور و اعتبار.

۲. قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد، ترکیب کند.

تحقیقات آتکینسون^۱ نشان می دهد که عملکرد تابع انگیزش و توانایی است. پورتر^۲ و لاولر^۳ با افزودن تصور نقش یا درک شغل این ایده را بسط دادند. لورش^۴ و لارنس^۱ با

1. Atkinson
2. Porter
3. Lawler
4. Lorsch

این موضوع به گونه‌ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد صرفاً به کنش خصایص موجود در فرد مربوط نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می‌شود. مدل اچپو از دو عامل دیگر نیز در معادله مدیریت عملکرد بهره می‌گیرد. یکی عامل بازخورد است، یعنی پیروان نه تنها باید به آنچه می‌خواهند انجام دهند آگاه باشند، بلکه باید بدانند که بر اساس آن چه متداول است چگونه باید عمل کنند. عامل دیگر مدیریت عملکرد، اعتبار است. در تحلیل عملکرد، مدیران باید به‌طور مستمر در مورد اعتبار فعالیت‌های کارکنان نظیر تحلیل شغلی، تقاضای استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ترفیع و اخراج، بررسی لازم را به عمل آورند.

هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه انتخاب نموده‌اند: مشوق، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخور و اعتبار. یک واژه هفت حرفی معادل عملکرد، کلمه achieve است که با جانشین کردن ability به جای توانایی، clarity به جای وضوح، help به جای کمک، incentive به جای مشوق، evaluation به جای ارزیابی و validity به جای اعتبار، environment به جای محیط، مدل اچپو به وجود آمد (هرسی و بلانچارد ۱۳۸۲، صص ۴۲۳).

۱. توانایی

در مدل اچپو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان گفته می‌شود (البته توانایی در به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک تکلیف). لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. اجزای کلیدی توانایی عبارتند از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیررسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می‌کند)، تجزیه مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که تکمیل موفقیت‌آمیز تکلیف کمک می‌کند) و قابلیت‌های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات متمایز که اتمام موفقیت‌آمیز را تقویت می‌کند). مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو پرسد: آیا این شخص دانش و مهارت‌های لازم را برای تکمیل کردن موفقیت‌آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟ (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۵۱۰).

۲. وضوح (درک یا تصور نقش)

این اصطلاح به درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام کار اطلاق می‌شود. برای آن که پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف (چه اهدافی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و روشن باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۵).

۳. کمک (حمایت سازمانی)

اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارتند از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۵).

۴. مشوق

اصطلاح مشوق به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای موفقیت آمیز اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداش‌های درونی یا بیرونی در پی دارند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، صص ۴۲۵-۴۲۶).

۵. ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد):

ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و دوره‌های گاه‌به‌گاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خود آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع‌بینانه‌ای است. مردم پیش از آن که مورد ارزیابی دوره‌ای رسمی، قرار بگیرند، باید از نتایج ارزیابی‌های مرتب غیررسمی درباره خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، فقدان آموزش لازم و بازخورد عملکرد است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۶).

۶. باز خورد اعتبار

باز خورد اعتبار به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاق می‌شود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم‌های اخذ شده در مورد مردم از لحاظ حقوقی، دادگاهی و خط‌مشی‌های شرکت‌ها مناسب است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۶).

۷. محیط (تناسب محیطی)

اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۶-۴۲۷).

ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی

منشا مدل مفهومی این پژوهش نخستین بار بر اساس رویکرد اسنایدر و موریس (۱۹۸۴) به موضوع ارتباطات سازمانی و عملکرد مد نظر قرار گرفت و در مطالعات تکمیلی با مراجعه به ویژگی‌هایی که هرسی و بلانچارد (۱۳۸۲) در تعیین مدل اچپو ارائه داده اند، چارچوب مفهومی تعیین گردید.

پیشینه پژوهش

ملکی رنجبر (۱۳۸۴)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر عملکرد کارکنان شرکت آب و فاضلاب همدان» به نتایج زیر رسید که به‌طور کلی می‌توان گفت اثربخشی ارتباطات در جامعه مورد بررسی کمی کمتر از حد متوسط بوده و کارکنان عملکرد را در حد متوسطی دانسته و همبستگی مثبت و قوی بین شاخص روابط انسانی و عملکرد بدست آمده است.

طبری (۱۳۸۰)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین اثربخشی ارتباطات و عملکرد مدیریت در دبیرستان‌های شهر همدان از دیدگاه دبیران» به نتایج زیر رسید: به‌طور کلی می‌توان گفت اثربخشی ارتباطات در جامعه مورد بررسی قوی و بالا می‌باشد و از نظر دبیران وظایف مدیریتی در بین مدیران قوی و بالاست. همچنین همبستگی قوی و مثبت

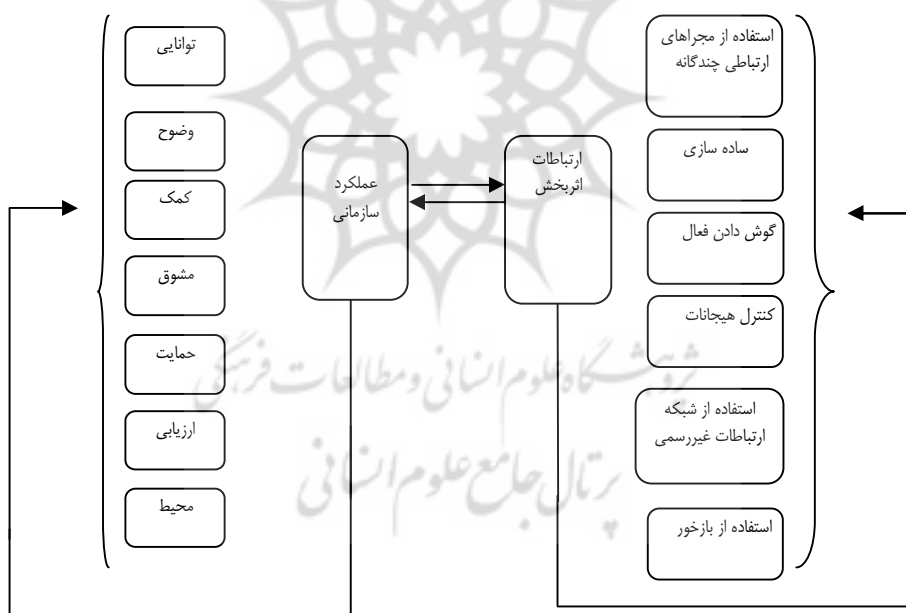
بین شاخص روابط انسانی و شاخص وظایف امور مدیریتی به دست آمد ($R=0/884$). روحانی (۱۳۷۴)، پژوهشی تحت عنوان «بررسی و مطالعه فرایند ارتباطات در عملکرد مدیران سازمان‌های تابعه وزارت کشاورزی در شهر تهران» انجام داد. در این پژوهش تعداد ۱۰۷ نفر مدیر کشاورزی و در حقیقت تمامی واحدهای جامعه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که مدیران کشاورزی اغلب از کارکردهای فرایند ارتباطات در جهت اعمال اصول مدیریت بر کارکنان استفاده می‌نمودند. نتایج جداول تقاطعی اطلاعات دموگرافیک و عملکرد مدیران در زمینه کارکردهای فرایند ارتباطات نشان داد که گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریت، سابقه بالای خدمت و نیز داشتن مطالعات یا تحصیلات یا مسافرت‌های بیش از یکسال در خارج از کشور بر عملکرد مدیران کشاورزی در زمینه مذکور تأثیر داشته است.

پتی، گوریس و وات (۱۹۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی ارتباطات سازمانی بعنوان تعدیل‌کننده رابطه میان عملکرد شغلی و رضایت شغلی» دریافتند که ارتباطات سازمانی، پیش‌بینی‌کننده مهمی برای رضایت شغلی است. در حالی که به شکل ضعیفی می‌تواند تعدیل‌کننده رابطه عملکرد شغلی و رضایت شغلی باشد. داده‌های این پژوهش از ۳۰۲ کارمند از دو شرکت تولیدی بدست آمد و با استفاده از تحلیل رگرسیون تأثیر ارتباطات سازمانی رابطه عملکرد شغلی و رضایت شغلی تعدیل شد. ارتباطات جانبی، رابطه میان رضایت با پرداخت و عملکرد را آشکار نمود. در عین حال، صحت اطلاعات در جریان ارتباطات همبستگی میان رضایت از کار و عملکرد را نیز تعدیل کرد. این پژوهش در نهایت به این نتیجه دست یافت که مؤلفه‌های ارتباطات با محکم‌ترین تأیید و حمایت، پیش‌بینی‌کننده صحت اطلاعات، تمایل به تعامل، بار یا توان ارتباطی، ارتباط با مافوق، تأثیر مافوق و رضایت از ارتباطات است.

رابرت اسنایدر و جیمز موریس (۱۹۸۴)، در پژوهشی با عنوان «ارتباطات سازمانی و عملکرد» در ۱۲ واحد سازمانی، سازمان خدمات اجتماعی، به این نتیجه رسیدند که دو متغیر کیفیت ارتباطات سرپرستان و جابه‌جایی اطلاعات در گروه‌های کاری در میان چهار متغیر ارتباطات رابطه قوی تری با عملکرد سازمانی دارد.

چن، سیلورثورن وهانگ^۱ (۲۰۰۵)، در پژوهشی به بررسی رابطه سطوح ارتباط سازمانی، استرس شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های آمریکایی و تایوانی پرداختند. حجم نمونه در آمریکا شامل ۳۰ کارمند متخصص و ۲۷ مدیر و در تایوان ۷۵ کارمند حرفه‌ای و ۱۲ مدیر بود. نتایج این پژوهش حاکی از این بود که اختلاف کمی میان کارمندان متخصص از نظر ارتباط سازمانی و استرس شغلی بین ایالات متحده و تایوان وجود دارد، اما از نظر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی، میان کارمندان این دو کشور اختلاف زیادی مشاهده شد که این امر می‌تواند ناشی از اختلافات فرهنگی باشد. همچنین از نقاط قوت این شرکت‌ها در هر دو کشور، استفاده کارکنان از فرایندها و مجراهای ارتباطی مؤثر بود که به تعهد و عملکرد سازمانی بهتر منجر می‌شد.

مدل نظری پژوهش



چارچوب مبانی نظری پژوهش

1. Chen, Silverthorne & Hung

سوالات پژوهش

۱. ارتباطات اثربخش (استفاده از مجراهای چند گانه، ساده سازی، گوش دادن فعال، کنترل هیجانات، شبکه ارتباطات غیررسمی و استفاده از بازخورد) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران چگونه است؟
۲. عملکرد سازمانی (توانایی، وضوح، کمک، انگیزه، ارزیابی، اعتبار، محیط) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران چگونه است؟
۳. بین ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران رابطه وجود دارد؟

نوع پژوهش و ابزار مطالعه

پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی از نوع همبستگی - همخوانی، از نظر نوع استفاده کاربردی، از بعد زمانی مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، کمی است. ابزار اصلی این پژوهش پرسشنامه‌های ارتباطات اثربخش و پرسشنامه مدل اچ‌یو است. در این پژوهش ارتباطات اثربخش با الهام از ابزارسنجش طبری (۱۳۸۰) و ملکی رنجبر (۱۳۸۴) و روحانی (۱۳۸۴)، به صورت محقق ساخته تکمیل گردید. در نهایت این پرسشنامه با تمرکز بر گویه‌های مصدافی-عملی و ویژگی‌های ارتباطات اثربخش در شش مؤلفه مورد استفاده قرار گرفت. در مدل اچ‌یو از پرسشنامه‌ای که در پژوهش‌های گذشته توسط سایر پژوهشگران - گودرزی (۱۳۸۵) و نیازی (۱۳۸۳) - از مطالعه مدل اچ‌یو استفاده شده، بهره‌برداری شده است. با استفاده از روش آلفای کرونباخ ضریب پایایی پرسشنامه‌ها محاسبه گردید. ضریب پایایی پرسشنامه ارتباطات اثربخش ۰/۸۱ و ضریب پایایی پرسشنامه عملکرد سازمانی ۰/۹۳ است. نتایج اعتبار هر یک از مؤلفه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به تفکیک هر مؤلفه در بخش تجزیه و تحلیل سؤالات ارائه شده و روایی پرسشنامه نیز با استفاده از روایی محتوا مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است.

مؤلفه	گوش دادن فعال	استفاده از مجراها	ساده‌سازی	ارتباطات خوشه‌ای	بازخور	کنترل هیجانات
ضریب آلفا	۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۹۰	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۸۳

مؤلفه	توانایی	وضوح	کمک	انگیزه	ارزیابی	اعتبار	محیط
ضریب آلفا	۰/۸۹	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۸۳

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸ است که از میان ۷۸۹ نفر از کارکنان، ۲۵۰ نفر با استفاده از فرمول و شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. قلمرو مکانی این پژوهش، واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران و قلمرو موضوعی آن بررسی رابطه میان دو مفهوم ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (با توجه به مؤلفه‌های مدل اچپو) و قلمرو زمانی آن سال ۱۳۸۸ می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون فریدمن و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول: ارتباطات اثربخش (استفاده از مجراهای چند گانه، ساده سازی، گوش دادن فعال، کنترل هیجانات، شبکه ارتباطات غیررسمی، استفاده از بازخورد) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران چگونه است؟

از زاویه تحلیل توصیفی با توجه به اطلاعات جدول ۱، در همه مؤلفه‌ها و خرده مقیاس‌های مربوط به ارتباطات اثربخش، بیش از نیمی از افراد نمونه آماری (تقریباً ۵۸ درصد از افراد) در حد متوسط قرار دارند.

همچنین اطلاعات جدول ۲ نشان می‌دهد ارتباطات اثربخش ۱۶/۳ درصد از کارکنان در حد پایین، ۶۶/۵ درصد در حد متوسط و ۱۷/۱ درصد نیز در حد بالا قرار دارند.

از زاویه تحلیل استنباطی، در اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد مؤلفه‌های ارتباطات اثربخش در بین کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران تفاوت معناداری وجود دارد. مقایسه میانگین نمرات عوامل ذکر شده مؤید آن است که بالاترین رتبه به گوش دادن فعال و پایین‌ترین رتبه به استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی اختصاص یافته است.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد آزمودنی‌ها بر حسب سطوح خرده مقیاس‌ها و مؤلفه‌های ارتباطات اثربخش (n= ۲۴۵)

درصد	فراوانی	فراوانی	
		سطح	مقیاس
۱۹/۶	۴۸	پایین	استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه
۵۵/۵	۱۳۶	متوسط	
۲۴/۹	۶۱	بالا	
۲۶/۹	۶۶	پایین	ساده‌سازی
۵۸/۴	۱۴۳	متوسط	
۱۴/۷	۳۶	بالا	
۲۹/۰	۷۱	پایین	گوش دادن فعال
۷۱/۰	۱۷۴	متوسط	
۰	۰	بالا	
۱۸/۴	۴۵	پایین	استفاده از بازخورد
۶۸/۲	۱۶۷	متوسط	
۱۳/۵	۳۳	بالا	
۲۴/۹	۶۱	پایین	استفاده از شبکه ارتباطات غیر رسمی
۵۶/۳	۱۳۸	متوسط	
۱۸/۸	۴۶	بالا	
۲۰/۰	۴۹	پایین	کنترل هیجانات
۶۲/۹	۱۵۴	متوسط	
۱۷/۱	۴۲	بالا	

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران به تفکیک سطوح ارتباطات اثربخش (n=۲۴۵)

درصد	فراوانی	فراوانی	
		سطح	مقیاس
۱۶/۳	۴۰	پایین	ارتباطات اثربخش
۶۶/۵	۱۶۳	متوسط	
۱۷/۱	۴۲	بالا	

جدول ۳. نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه‌ای فریدمن به تفکیک مؤلفه‌های ارتباطات اثربخش در بین کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران

سطح معناداری	درجه آزادی	بحرانی فریدمن در سطح اطمینان		فریدمن محاسبه شده	تعداد	رتبه میانگین	شاخص	
		%۹۵	%۹۹				متغیر	مؤلفه
۰/۰۰۰	۵	۱۲/۵	۱۱/۳۴	۹۳۳/۴۹	۲۴۵	۳/۴۹	استفاده از مجراهای ارتباطی چند گانه	مؤلفه‌های ارتباطات اثربخش
						۳/۵۳	ساده سازی	
						۵/۷۶	گوش دادن فعال	
						۲/۱۷	استفاده از بازخور	
						۱/۳۲	استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی	
						۴/۳۷	کنترل هیجانات	

در مقایسه تطبیقی یافته‌ها و نتایج پژوهش‌های داخلی نتایج این پژوهش با یافته‌های ملکی رنجبر (۱۳۸۴) از این جهت که ارتباطات در میان کارکنان در هر دو پژوهش در حد متوسط شناخته شده و همچنین با پژوهش طبری (۱۳۸۰) که اثربخشی ارتباطات در جامعه مورد بررسی قوی و بالا می‌باشد و پژوهش روحانی (۱۳۷۴) از لحاظ مطالعه رابطه ارتباطات با عملکرد سازمانی، همسویی دارد.

همچنین با پژوهش‌های آدامز و همکاران (۲۰۰۵)، رساله دکتری سیاک (۱۹۹۵)، پژوهش سیندر و موریس (۱۹۸۴)، پژوهش پتی، گوریس و وات (۱۹۹۷)، یرل، هارتمن و گیل (۲۰۰۲)، یاکوبز (۲۰۰۶)، گلنی (۲۰۰۸)، کوئل و فراریو (۲۰۰۶)، که در هر یک از آنها به یکی از جنبه‌های ارتباطات پرداخته شده و همه آنها ارتباطات را در سازمان به عنوان عاملی تعیین کننده در جامعه مورد مطالعه شناخته‌اند، همسویی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از چگونگی وضعیت ارتباطات در خصوص مؤلفه مجراهای چندگانه می‌توان به این نتیجه رسید که توانایی کارکنان در استفاده از حالات چهره، بدن، عبارت، لحن صدا، تصاویر و جلوه‌های سمعی و بصری و استفاده از نامه،

اطلاعیه و بخشنامه، گزارشات کاری برای انتقال اطلاعات متقابل، استفاده از واژه‌ها و کلماتی که معانی متفاوتی دارند، استفاده از اشارات و حرکات چهره و دست‌ها در انتقال پیام‌های شفاهی و استفاده از وسایل ارتباطی متنوع در ارسال و دریافت پیام در حد متوسط قرار دارند و با وضعیت ایده‌آل فاصله دارند.

همچنین در مؤلفه ساده‌سازی، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که به طور عمده ساختار سازمانی مانع ایجاد ارتباط اثربخش در بین کارکنان نیست ولی مدیران می‌توانند با ایجاد وضوح بیشتر در زبان و گفتار و خواسته‌ها و استفاده از تعابیر ساده و مناسب، سازمان را بی‌همتا ساخته و هویت کارکنان را با تعهد نسبت به سازمان درهم آمیزند.

در مؤلفه گوش دادن فعال، با توجه به اهمیت این مؤلفه و رابطه قوی آن با عملکرد سازمانی، نتایج بیانگر آن است که احساس همدلی را در میان کارکنان سازمان باید از طریق ارائه پاسخ مناسب و صادقانه از سوی مدیران به کارکنان، ایجاد جو مناسب سازمانی، گروهی و فردی برای امکان تبادل نظر و گفتگوی راحت و بی‌پرده درباره طرز فکر و تلقی کارکنان در امور کاری و سازمانی به وجود آورد تا سطح این مؤلفه روند صعودی طی نموده و عملکرد را تقویت نماید.

استفاده از بازخورد، ارتباطی دو طرفه را فراهم می‌آورد. همچنان که پژوهش‌های فراوانی گویای این موضوع هستند که بازخور نه تنها ارتباطات را بهبود می‌بخشد، بلکه به مدیریت اثربخش و عملکرد سازمانی بهتر نیز منجر می‌شود، بنابراین از طریق ارائه بازخورد مناسب در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی به کارکنان، تسهیل دریافت پاسخ از جانب فرادستان، عدم وجود نگرانی در کارکنان نسبت پاسخ احتمالی مدیر می‌توان این مؤلفه را تا حد بالائی ارتقا داد.

استفاده از شبکه ارتباطی خوشه‌ای، علی‌رغم برخی از نتایج منفی، در شرایط مطلوب سازمانی می‌تواند باعث انتقال سریع اطلاعات و ارزیابی واکنش‌ها به تصمیمات مختلف قبل از انتخاب نهایی آن‌ها به عنوان منبعی ارزشمند برای بازخورد استفاده شود. در نتیجه صرف سرمایه‌گذاری برای بهبود و ارتقای این مؤلفه می‌تواند باعث ایجاد بهبود چشمگیر در وضعیت فعلی ارتباطات و بهبود عملکرد شود.

به طور کلی داده‌های توصیفی حاکی از آن است که تنها ۱۷ درصد از کارکنان از لحاظ ارتباطات در سطح بالا قرار دارند و سایر افراد در سطح متوسط و پائین هستند. و این در حالی است که یافته‌ها و پژوهش‌ها بیانگر این مطلب هستند که ارتباطات نه تنها سطح آگاهی افراد، کیفیت کاری و تغییرات سازمانی را افزایش می‌دهد، بلکه تأثیر مثبت و قابل ملاحظه‌ای روی ادراکات افراد خواهد داشت. در صورتی که ارتباطات ضعیف و نامطلوب یک عامل کلیدی بروز احساسات منفی در سازمان و کارکنان به‌شمار می‌رود و باعث ایجاد عدم اطمینان در کارکنان نسبت به مدیران ارشد می‌گردد و در نهایت باعث می‌شود که سازمان نتواند به چشم‌انداز مطلوبی که ترسیم کرده دست یابد. مدیران باید در زمینه ارتقاء کارکنانی که در سطح پائین و متوسط قرار دارند از طریق ایجاد مسیرهای ارتباطی رو به پایین و مورب در کنار ارتباطات رو به بالا، استفاده از مجراهای و شبکه‌های مختلف پیام‌رسانی، ایجاد جوی مناسب جهت برقراری ارتباط اثربخش و ایجاد وضوح در پیام‌ها بکوشند. زیرا بیشتر وقت مدیران و کارکنان در سازمان به ارتباط با افراد می‌گذرد و همان‌طور که قبلاً اشاره شد ارتباطات پیوند دهنده و انسجام بخش تمامی فرایندها و کارکردهای مدیریت و سازمان است. پس با ایجاد جوی که در آن ارتباطات اثربخش در سطح ایده‌آل قرار دارد، مدیران می‌توانند به ابهام و عدم قطعیت در سازمان غلبه نموده و سازمان را در دستیابی به اهداف و تقویت ارتباطات اثربخش یاری رسانند.

سوال دوم: عملکرد سازمانی (توانایی، وضوح، کمک، انگیزه، ارزیابی، اعتبار، محیط) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران چگونه است؟
از زاویه تحلیل توصیفی با توجه به اطلاعات جدول ۴، تقریباً در همه مؤلفه‌ها و خرده مقیاس‌های مربوط به عملکرد سازمانی، بیش از نیمی از افراد نمونه آماری (تقریباً ۶۰ درصد از افراد) در حد متوسط قرار دارند.

همچنین اطلاعات جدول ۵ نشان می‌دهد عملکرد سازمانی ۱۴/۳ درصد از کارکنان در حد پایین، ۶۸/۶ درصد در حد متوسط و ۱۷/۱ درصد نیز در حد بالا قرار دارد.

جدول ۴. جدول توزیع فراوانی و درصد آزمودنی‌ها بر حسب سطوح خرده مقیاس‌ها و مؤلفه‌های عملکرد سازمانی (n= ۲۴۵)

درصد	فراوانی	فراوانی	
		سطح	مقیاس
۲۳/۳	۵۷	پایین	توانایی
۶۲/۹	۱۵۴	متوسط	
۱۳/۹	۳۴	بالا	
۱۴/۳	۳۵	پایین	وضوح
۶۹/۴	۱۷۰	متوسط	
۱۶/۳	۴۰	بالا	
۲۵/۳	۶۲	پایین	کمک
۵۵/۹	۱۳۷	متوسط	
۱۸/۸	۴۶	بالا	
۱۳/۹	۳۴	پایین	انگیزه
۴۲/۰	۱۰۳	متوسط	
۴۴/۱	۱۰۸	بالا	
۱۹/۶	۴۸	پایین	ارزیابی
۶۰/۸	۱۴۹	متوسط	
۱۹/۶	۴۸	بالا	
۱۳/۱	۳۲	پایین	اعتبار
۷۸/۴	۱۹۲	متوسط	
۸/۶	۲۱	بالا	
۲۳/۳	۵۷	پایین	محیط
۵۵/۱	۱۳۵	متوسط	
۲۱/۶	۵۳	بالا	

جدول ۵. توزیع فراوانی و درصد کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران به تفکیک سطوح عملکرد سازمانی (n=۲۴۵)

درصد	فراوانی	فراوانی	
		سطح	مقیاس
۱۴/۳	۳۵	پایین	عملکرد سازمانی
۶۸/۸	۱۶۸	متوسط	
۱۷/۱	۴۲	بالا	

از زاویه تحلیل استنباطی، شواهد دراطلاعات جدول ۶ نشان می دهد، بین مؤلفه‌های عملکرد سازمانی در بین کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران تفاوت معناداری وجود دارد. مقایسه میانگین نمرات عوامل فوق‌الذکر مویید آن است که بالاترین رتبه به ارزیابی و پایین‌ترین رتبه به توانایی اختصاص یافته است

جدول ۶. نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه‌ای فرید من به تفکیک مؤلفه‌های عملکرد سازمانی در بین کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران

سطح معناداری	درجه آزادی	فرید من بحرانی در سطح اطمینان		فرید من محاسبه شده	تعداد	رتبه میانگین	شاخص مؤلفه	
		%۹۵	%۹۹				متغیر	مؤلفه
.۰۰۰	۶	۱۲/۵	۱۱/۳۴	۱۲۱۶/۲	۲۴۵	۱/۴	توانایی	مؤلفه‌های عملکرد سازمانی
							وضوح	
							کمک	
							مشوق	
							ارزیابی	
							اعتبار	
محیط								

در مقایسه‌ی تطبیقی با پژوهش‌های داخلی، می‌توان گفت که با پژوهش‌های نیازی (۱۳۸۳)، گودرزی (۱۳۸۵)، جعفری (۱۳۸۵) از لحاظ مطالعه مدل اچیو و با پژوهش‌های ملکی رنجبر (۱۳۸۴)، طبری (۱۳۸۰)، از لحاظ مطالعه عملکرد و بررسی وضعیت آن در جامعه مورد مطالعه، همسویی دارد.

هم‌چنین در مقایسه با پژوهش‌های خارجی، پتی، گوریس و وات (۱۹۹۷)، رابرت سیندرو جیمز موریس (۱۹۸۴)، چن، سیلورثورن و هانگ (۲۰۰۵) با توجه به مطالعه عملکرد در جامعه مورد مطالعه همسویی دارد.

با توجه به اهمیت توانمندی کارکنان در انجام بهینه کار و تأثیر آن بر عملکرد فردی و سازمانی و با توجه به وضعیت توانایی کارکنان در سازمان، به منظور غنی‌سازی سازمان از لحاظ توانمندی کارکنان، علاوه بر استخدام افرادی با رشته تحصیلی و تجربه کاری مرتبط و با استعداد و علاقه‌مند به شغل مورد نظر، می‌توان از طریق دوره‌های کارآموزی، آموزش، دوره‌های آموزش رسمی، ارجاع مجدد وظایف و مسئولیت‌های مشخص سطح سازمان را از این نظر از متوسط به بالا ارتقا داد.

از طریق روشن نمودن اهمیت، اهداف شغل و هم‌چنین آموزش روش‌های بهینه انجام آن می‌توان میزان وضوح شغل را برای کارکنان افزایش داد. علاوه بر این وجود اطلاعات مورد نیاز و کافی برای انجام شغل به صورت اثربخش، موجب ادراک واضح فرد از نقش شده و در نتیجه باعث ایجاد رضایت شغلی و افزایش نوآوری در کار و در نهایت به عملکرد سازمانی بالا و مطلوب منجر می‌شود.

اقداماتی همچون مشارکت در تصمیم‌گیری، عدالت در پرداخت‌ها، پیشرفت، ترفیع و ارتقا، آزادی عمل در کار و امنیت شغلی با حمایت سازمانی ادراک شده پیوند خورده‌اند و باعث می‌شود کارکنان مطمئن شوند که سازمان با قاطعیت از آن‌ها حمایت خواهد نمود. حمایت سازمانی ادراک شده، در تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی ایفا می‌نماید.

با وجود این که مشوق تنها شاخصی است که در سطح بالا قرار دارد ولی کمتر از نیمی از افراد در این سطح جا گرفته‌اند. با توجه به این نکته که انگیزش انرژی بخش، هدایت‌کننده و حفظ‌کننده رفتار انسانی تعریف می‌شود و یکی از اساسی‌ترین

مسئولیت‌های هر مدیری ایجاد انگیزه در سطوح بالا در کارکنان را جهت انجام وظایف استخدامی سازمانی است، بنابراین شرکت ملی گاز ایران می‌تواند ضمن انجام اقداماتی مانند: طراحی شغل، هدف‌گذاری، توانمندسازی انجام کار و برقراری سیستم پاداش، علاوه بر تثبیت ۴۴/۱ درصد از کارکنان در این سطح، به افزایش انگیزه سایر کارکنان نیز کمک نماید.

بازخورد عملکرد برای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان مفید و لازم است و نقش مهمی در رشد نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌نماید. بنابراین می‌توان با افزایش بازخورد مؤثر، نسبت به نتایج واکنش‌های کاری کارکنان و ارتقاء آن به سطح بالا در بهبود عملکرد سازمانی و فردی اقدام نمود.

مدیران سازمان با اطمینان از منصفانه بودن تصمیمات و قضاوتی که در مورد کارکنان دارند و عادلانه‌تر کردن رویه‌ها و شیوه‌های مورد استفاده در سازمان و اعمال اقدامات تنبیهی در مورد کارکنان خاطی می‌توانند میزان بهره‌مندی از این مؤلفه را در جهت بهبود عملکرد سازمانی افزایش دهند.

به عبارتی می‌توان گفت به جز عوامل اصلی مؤثر، عواملی خارج از کنترل مدیر و سازمان نیز بر عملکرد اثر می‌گذارند که ممکن تأثیرات متفاوتی بر آن داشته باشند. با شناخت و کنترل این عوامل می‌توان از آنها به نفع سازمان و عملکرد آن استفاده نمود.

نتایج پژوهش بیانگر آن است که تنها ۱۷ درصد از کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سطح بالای عملکرد سازمانی قرار دارند و سایر کارکنان در سطح پایین و متوسط هستند. عملکرد سازمانی بالا و بهینه یکی از اهداف اساسی هر سازمان است. امروزه سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی و دستیابی به این هدف اساسی تلاش‌های فراوانی می‌کنند زیرا عملکرد پایین و نامطلوب باعث می‌شود که نتوانند به فعالیت و حیات خود ادامه داده و در نتیجه رو به فروپاشی می‌روند. بنابراین احساس می‌شود سازمان‌ها نیازمند تغییر در رویه در جهت بهبود عملکرد از طریق توانمندسازی کارکنان، شفاف‌سازی وظایف سازمانی برای آنها، ایجاد عدالت و تأمین امنیت شغلی، انجام ارزیابی صحیح و به‌موقع و ایجاد محیطی مناسب و عاری از عوامل

مزااحم، می باشد.

سوال سوم: آیا بین ارتباطات اثر بخش و عملکرد سازمانی در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران رابطه وجود دارد؟

از زاویه تحلیل توصیفی، با توجه به اطلاعات جدول ۷، در مجموع ۵۳/۹ درصد از افرادی که ارتباطات اثر بخش متوسطی داشته اند، عملکرد سازمانی متوسطی نیز داشته اند.

جدول ۷. توزیع فراوانی افراد نمونه آماری بر اساس سطوح ارتباطات اثر بخش با سطوح عملکرد سازمانی (n=۲۴۵)

کل	عملکرد سازمانی			مؤلفه		مؤلفه
	بالا	متوسط	پایین	سطح	فراوانی	
۴۰	۲	۱۹	۱۹	پایین	فراوانی	ارتباطات اثر بخش
۱۶/۳	۰/۸	۷/۸	۷/۸	درصد	درصد	
۱۶۳	۱۸	۱۳۲	۱۳	متوسط	فراوانی	
۶۶/۵	۷/۳	۵۳/۹	۵/۳	درصد	درصد	
۴۲	۲۲	۱۷	۳	بالا	فراوانی	
۱۷/۱	۹/۰	۶/۹	۱/۲	درصد	درصد	
۲۴۵	۴۲	۱۶۸	۳۵	کل	فراوانی	
۱۰۰	۱۷/۱	۶۸/۸	۱۴/۳	درصد	درصد	

از زاویه تحلیل استنباطی، اطلاعات جدول ۸ نشان می دهد که میزان ضریب همبستگی بین ارتباطات اثر بخش و مؤلفه های آن (استفاده از مجراهای چند گانه، ساده سازی، گوش دادن فعال، کنترل هیجانات، شبکه ارتباطات غیر رسمی و استفاده از بازخورد) با عملکرد سازمانی کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران ۰/۶۴۷ است و به تنهایی ۴۱/۸ درصد از واریانس متغیر عملکرد سازمانی کارکنان را تبیین می کند.

بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (براساس مدل اچپو)...

جدول ۸. شاخص‌ها و آماره‌های تحلیل رگرسیون بین ارتباطات اثربخش با عملکرد سازمانی کارکنان واحدهای ستادی شرکت گاز ایران

اشتباه استاندارد برآورد	ضریب تعدیل شده	مجذور ضریب همبستگی R Square	R ضریب همبستگی
۱۶/۲۲۷۸۶	۰/۴۰۳	۰/۴۱۸	۰/۶۴۷ (a)

همچنین اطلاعات جدول ۹ نشان می‌دهد، بین ارتباطات اثربخش و مؤلفه‌های آن (استفاده از مجراهای چندگانه، ساده‌سازی، گوش دادن فعال، کنترل هیجانات، شبکه ارتباطات غیررسمی و بازخورد) با عملکرد سازمانی کارکنان همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۹. آزمون تحلیل واریانس رگرسیون (b)

سطح معنی‌داری Sig.	میزان F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذور	شاخص / منبع
(a) ۰/۰۰۰	۲۸/۵۰۶	۷۵۰۶/۸۴۱	۶	۴۵۰۴۱/۰۴۳	اثر رگرسیون
		۲۶۳/۳۴۳	۲۳۸	۶۲۶۷۵/۷۴۹	اثر باقیمانده
			۲۴۴	۱۰۷۷۱۶/۷۹۲	جمع

اطلاعات جدول ۱۰ نیز حاکی از آن است که بین گوش دادن فعال و استفاده از بازخور با عملکرد سازمانی کارکنان ارتباط قوی و معناداری وجود دارد، ولی این ارتباط بین استفاده از مجراهای چندگانه، ساده‌سازی، استفاده از شبکه ارتباطات خوشه‌ای و کنترل هیجانات با عملکرد سازمانی ضعیف است و معنادار نیست. در مقایسه تطبیقی یافته‌ها و نتایج حاصل از این سؤال می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد:

پژوهش‌های ملکی رنجبر (۱۳۸۴)، طبری (۱۳۸۰)، روحانی (۱۳۷۴) که همبستگی مثبت و قوی بین شاخص روابط انسانی و عملکرد را تأیید نموده‌اند و پژوهش‌های خارجی

پتی، گوریس و واوت (۱۹۹۷) از جهت مطالعه ارتباطات و عملکرد و رابرت سیندرو جیمز موریس (۱۹۸۴) با عنوان «ارتباطات سازمانی در عملکرد» چن، سیلورثورن وهانگ (۲۰۰۵) از جهت مطالعه رابطه ارتباطات و عملکرد و تأکید بر بعد استفاده از مجراهای ارتباطی رساله دکتری فونته نوت^۱ (۲۰۰۲) با توجه به نتیجه به دست آمده مبنی بر تأثیر ارتباطات بر عملکرد گروهی و فردی افراد در محیط کار؛ همسویی دارد.

جدول ۱۰. متغیرهایی که وارد رگرسیون شده‌اند

سطح معناداری	نسبت t	ضریب استاندارد تفکیک رگرسیون	ضریب تفکیک		شاخص مؤلفه‌های ارتباطات اثر بخش
		Beta	خطای معیار	B	
۰۰۰	۶/۲۹۷		۱۰/۲۵۵	۶۴/۵۷۴	مقدار ثابت
۰/۲۸۱	۱/۰۸۰	۰/۰۶۲	۰/۴۲۸	۰/۴۶۲	استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه
۰/۹۸۵	۰/۰۱۹	۰/۰۰۱	۰/۴۶۴	۰/۰۰۹	ساده‌سازی
۰/۰۰۰	۴/۸۷۳	۰/۳۱۱	۰/۲۵۶	۱/۲۳۴	گوش دادن فعال
۰/۰۰۰	۵/۱۹۰	۰/۳۵۰	۰/۳۴۶	۱/۷۹۷	استفاده از بازخورد
۰/۴۲۲	-/۸۰۵	-/۰/۴۸	۰/۴۶۸	-/۰/۳۷۷	استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی
۰/۱۵۳	۱/۴۳۲	۰/۸۱	۰/۳۲۹	۰/۴۷۱	کنترل هیجانات

عملکرد سازمان از عوامل گوناگونی تأثیر می‌پذیرد که از مهمترین آنها ارتباطات اثربخش سازمانی است. بر اهمیت ارتباطات اثربخش برای مدیران تأکید فراوانی شده زیرا کلیه فعالیت‌های یک مدیر در سازمان، رد پای ارتباطات به وضوح مشاهده می‌شود و در موفقیت سازمان و بهبود عملکرد آن نقش مهمی ایفا می‌کند. مدیران می‌توانند به وسیله برقراری ارتباطات اثربخش در سازمان در میان کارکنان ایجاد انگیزه نموده و در نتیجه زمینه‌های بهبود عملکرد در سازمان و دستیابی به اهداف استراتژیک را فراهم سازند. با توجه به نتایج پژوهش، بین استفاده از بازخورد با عملکرد سازمانی کارکنان

1. Fontenot

ارتباط قوی و معناداری وجود دارد. بنابراین اهمیت بازخورد نمی‌تواند و نباید مورد غفلت قرار گیرد، زیرا پیگیری و بازخورد مناسب، به تدوین یک مکانیسم رسمی و غیررسمی نیاز دارد که به وسیله آن فرستنده پیام می‌تواند چگونگی تفسیر پیام را از سوی گیرنده مورد بازبینی قرار دهد. بازخورد اثربخش حامل اطلاعات سودمندی است که یک کارمند می‌تواند برای بهبود عملکرد خود مورد استفاده قرار دهد. چنانچه پژوهش‌ها نیز بیانگر این واقعیت هستند که بازخورد رابطه مثبت بیشتری روی عملکرد دارد.

همچنین بین گوش دادن فعال و عملکرد سازمانی ارتباط قوی و معناداری وجود دارد. گوش دادن یا شنیدن، به فرد در جذب اطلاعات کمک می‌کند. اگر گوینده، پیام را واضح به فرد تحویل داده و علاقمند به دریافت بازخورد باشد و گیرنده پیام آن را به صورت هدفمند گوش داده و بازخورد مناسب ارائه دهد، ابهام احتمالی پیام رفع شده و می‌تواند ارتباط اثربخش‌تری ایجاد نماید. بنابراین با توجه به نتیجه پژوهش در صورت درک صحیح معنای پیام و رفع ابهام از آن، نتیجه دلخواه فرستنده به وسیله گیرنده پیام عملی شده و عملکرد مطلوب حاصل می‌شود.

ولی بر اساس نتایج به دست آمده، ارتباط بین استفاده از مجراهای چندگانه، ساده سازی، استفاده از شبکه ارتباطات خوشه‌ای و کنترل هیجانات با عملکرد سازمانی ضعیف است و معنادار نیست. بنابراین مؤلفه‌های ذکر شده نمی‌توانند سطح عملکرد سازمانی را پیش‌بینی نمایند.

نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی کنونی ناچارند بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرایندها و کارکردهایی معطوف نمایند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنها نقش اساسی ایفا می‌نمایند. از جمله فرایندهای مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی ارتباطات اثربخش است که در صورت بهره‌مندی از معیارهای اثربخشی می‌تواند نقش چشمگیری در عملکرد سازمانی داشته باشد. در جریان ایجاد ارتباطات اثربخش سازمانی، با توجه به رعایت معیارهای اثربخشی و همچنین داشتن باورها، ارزش‌های مشترک و ایجاد درک مشترک از اهداف بین افراد، مدیران قادر خواهند بود بین کلیه اجزای مختلف یک سازمان

انسجام و پیوند ایجاد نموده و سازمان را در توانمندسازی و پیشبرد مأموریت‌ها و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به سطح مطلوبی از آن یاری نمایند. عملکرد سازمان از عوامل گوناگونی تأثیر می‌پذیرد که از مهمترین آنها ارتباطات اثربخش سازمانی می‌باشد. ارتباطات یک موضوع پیچیده است و نقش آن در عملکرد بسیار حائز اهمیت است. ارتباطات برای هماهنگی فعالیت‌های گروهی و اجرای وظایف غیر مدیریتی لازم است برخی متفکران اعتقاد دارند که بسیاری از مشکلات و مسائل حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرائف ارتباطات سازمانی ناشی می‌شود. ارتباط ضعیف و نامطلوب عامل کلیدی بروز احساسات منفی در سازمان و کارکنان به‌شمار می‌رود. در این حالت کارکنان، تیم مدیریت ارشد را دارای چشم‌انداز روشنی ندانسته و ارتباطات باز و قابل اعتماد پدید نمی‌آید. در حالی که ارتباط اثربخش تضمین‌کننده تغییر موفق در سازمان است. به کمک آن بر ابهام و عدم قطعیت غلبه شده و اطلاعات و قدرت لازم برای متصدیان تغییر فراهم می‌شود. از طریق مجراهای ارتباطی باز، افراد می‌توانند تردیدهای خود را درباره اثربخشی فعالیت‌های سازمان بیان کرده و ضرورت وجود ایده‌های جدید را برای کارایی هرچه بهتر سازمان توجیه نمایند.

با توجه به نتایج پژوهش، میزان ضریب همبستگی بین ارتباطات اثربخش و مؤلفه‌های آن (استفاده از مجراهای چندگانه، ساده سازی، گوش دادن فعال، کنترل هیجانات، شبکه ارتباطات غیررسمی و بازخورد) با عملکرد سازمانی کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران ۰/۶۴۷ است که حاکی از وجود همبستگی مثبت متوسط بین این دو متغیر است و همچنین ارتباطات اثربخش به تنهایی ۴۱/۸ درصد از واریانس متغیر عملکرد سازمانی کارکنان را تبیین می‌کند.

بر اساس همین نتایج، بازخورد اثربخش و عملکرد سازمانی کارکنان رابطه قوی و معناداری با یکدیگر دارند. بازخورد اثربخش حامل اطلاعات سودمندی است که یک کارمند می‌تواند برای بهبود عملکرد خود مورد استفاده قرار دهد. همچنین گوش دادن فعال و عملکرد سازمانی نیز با یکدیگر ارتباط قوی و معناداری دارند. بنابراین با توجه به نتیجه پژوهش در صورت درک صحیح معنای پیام و رفع ابهام از آن، نتیجه دلخواه فرستنده

به وسیله گیرنده پیام عملی شده و عملکرد مطلوب حاصل خواهد شد.

منابع و مآخذ

۱. رایینز، استیفن پی. (۱۳۸۵)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران، کامیار رئیسی فر، محمدرضا اخوان، نهال عظیمی، ماندانا مدیری و شیرانا محلوچی، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
۲. روحانی، محمد حسین. (۱۳۸۴)، بررسی و مطالعه نقش فرآیند ارتباطات در عملکرد مدیران سازمان‌های تابعه وزارت کشاورزی در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۳. شرمهرون، جان آر (۱۳۸۶). مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران.
۴. طبری، شیوا. (۱۳۸۰)، بررسی رابطه‌ی بین اثربخشی ارتباطات و عملکرد مدیریت در دبیرستان‌های شهر همدان از دیدگاه دبیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش عالی مدیریت و برنامه‌ریزی.
۵. عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۷)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ سوم، تهران، سمت.
۶. علاقه‌بند، علی. (۱۳۸۴)، مدیریت عمومی، ویراست دوم، تهران، امیرکبیر.
۷. فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۴)، ارتباطات انسانی چاپ هشتم، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۸. گودرزی، غلامرضا. (۱۳۸۵)، رابطه اجزاء مدل اچ‌یو با عملکرد نیرو انسانی در یک سازمان دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۹. محمدزاده، ع. مهر وژان، آ. (۱۳۷۵)، رفتار سازمانی (نگرش اقتضایی) (نسخه چاپ اول)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. ملکی رنجبر، فاطمه. (۱۳۸۴)، بررسی ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر عملکرد

کارکنان شرکت آب و فاضلاب همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و مدیریت.

۱۱. میرکمالی، محمد. (۱۳۸۳)، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، یسطرون، تهران.

۱۲. نیازی، علی (۱۳۸۳)، بررسی رابطه عناصر مدل اچیو با کارایی دبیران دروس پایه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار، پایان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

۱۳. هرسی، پاول. بلانجارد، کنت اج. (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ ششم، تهران، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.

14. Adams, A., Bland Ford, A., et al (2005). organizational communication and awareness: a novel solution for health informatics. Health information journal , 11, 163-178.
15. Bloisi, w., cook, c. w.; hunsaker, p. L. (2003). management and organizational behavior. new york : McGraw Hill , european edition.
16. Chen, J.-c., Silverthorne, C., & Hung, J.-Y. (2006). Organizational communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. Leadership & organization Development journal , 27, 242_249.
17. Ciak, J. (1995). An examination of relationship between organizational communication climate & organizational attitudinal commitment. The university of new haven.
18. Cuel, R., & Ferrario, R. (2006). The impact of technology in organizational communication processes: toward constructivism.
19. Forster, N. (2005). Maximum performance.
20. Glenny, L. (2008). Perspectives of communication in the Australian public sector. Journal of communication Management , 12, 152-168.
21. Ho, L. (2008). what affects organizational performance? industrial Management & Data System , 108-118.
22. Hua, g. sher, W . pheng, S .L. (2005). Factor affecting effective communication between building client and maintenance contractor. 240-251.
23. Jacobs, G. (2006). communication for commitment in remote technical workforces. journal of communication management , 10, 353-370.
24. Pettit, jr. John D. & Goris Jose R. & Vaught Bobby C. (1997). An

بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (براساس مدل اچ‌یو)...

Examination of Organizational Communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. The journal of business communication. VOL 34. N 1. pp:81-98.

25. Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication & performance. American Psychological Association, 69, 461-465.

26. Yrle, A. C., Hartman, S., & Galle, W. P. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. Journal of communication management, 6, 257-268





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی