

ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در

گروه ملی صنعتی فولاد ایران

خلاصه‌ای از رساله دکتری

دکتر حبیب... دعائی

ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن می‌باشد و می‌توان گفت که: «ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است، به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان متمدن امری حیاتی می‌باشد».

همانطور که ارتباطات برای انسان متمدن حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل‌گیری و بقاء سازمان نیز حیاتی می‌باشد؛ آنچنانکه هربرت سایمون می‌گوید: «بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت و به همین خاطر می‌توان گفت امکان تأثیر گروه بر رفتار فرد نیز غیر ممکن خواهد بود. لذا ارتباطات وسیله‌ای است که از طریق آن وظایف اساسی مدیریت شکل می‌گیرد. مدیران از طریق ارتباطات هماهنگی ایجاد کرده و کارکنان را هدایت می‌کنند، برنامه‌ریزی و کنترل را انجام می‌دهند و همانطور که ارتباطات مهمترین ارکان پدیدار شدن سازمانها است عامل تداوم بخش حیات آن نیز می‌باشد».

حجم ارتباطاتی که هر سازمان بدان نیاز دارد به عوامل متعددی بستگی دارد. ماهیت فعالیت و برنامه سازمان یکی از مهمترین این عوامل می‌باشد.^۲ برخی از سازمانها نظیر شرکتهای بیمه، از دیگر سازمانها احتیاج بیشتری به ارتباطات دارند. همانطوری که میزان ارتباط هر انسان با انسان دیگر متفاوت است و احتیاجات و تواناییهای ارتباطی متفاوتی دارند، سازمانها نیز که ترکیب متفاوتی از انسانها بوده و اهداف متفاوتی نیز دارند، ترکیب ارتباطی متفاوتی ایجاد می‌کنند. هر چند که احتیاجات ارتباطی برای سازمانها متفاوت است، افراد در درون سازمان بیش از آنچه

که تصور می‌شود، به فرایند ارتباطات روی می‌آورند. بر اساس یک تخمین عمومی پذیرفته شده بیش از ۴۰ تا ۶۰ درصد زمان کاری یک واحد تولیدی به شکلهای متفاوت ارتباطی صرف می‌شود. بعضی از کارکنان وقت بیشتری را صرف ارتباطات نسبت به دیگران می‌کنند و در واقع هر چه ساختار سازمانی بهتر و مناسب‌تر شکل گرفته باشد ارتباطات بین کارکنان بهتر انجام می‌گیرد. به عنوان نمونه مدیران عالی بین ۷۵ تا ۹۰ درصد از وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند و کارگران غیر ماهر در نقطه مقابل اینها به ارتباط کمتری نیاز دارند.^۳ بدین ترتیب ارتباطات وسیله مناسبی برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد، اما به ندرت می‌توان سازمانی را یافت که از وضع ارتباطی خود راضی باشد. بر اساس یک نقل قول از یک مدیر عالی:^۴ «از تمام کارهایی که مدیران انجام می‌دهند در ارتباطات بدترین‌اند». یعنی اینکه در میان کارهای مدیران ارتباطات سخت‌ترین و دشوارترین کارهاست که اغلب مدیران آن را به درستی انجام نمی‌دهند.

در یک بررسی جامع به منظور بررسی راه‌های افزایش بازده واحدهای تجاری و صنعتی در سال ۱۹۹۲ صورت پذیرفت آشکار شد که: «عدم استفاده صحیح از اطلاعات و فقدان ارتباط کارآمد میان تصمیم‌گیرندگان و مجریان در واحدهای بزرگ و کوچک از مؤثرترین علل ناکامی این واحدها در دستیابی به اهداف مورد نظر و یا رقابت موفقیت‌آمیز با رقبای است».

نتایج این تحقیقات نشان داد که تنها ۳۰ درصد از گزارشها و بخشنامه‌ها و اطلاعیه‌های داخلی به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که همه

دریافت کنندگان به خوبی از مفاد آنها سر در بیاورند و ۷۰ درصد بقیه دستورالعمل‌های دارای کیفیتی نامطلوب و توزیعی نامناسب می‌باشد. نکته دیگر عدم ارتباط صحیح، عاطل ماندن ظرفیتهای مفید در واحدها می‌باشد. بی‌اطلاعی مدیران از توانایی‌های بالقوه واحد خود سبب می‌شود که بسیاری از فعالیتهای مفیدی که می‌تواند موجب افزایش کارایی شود انجام نگیرد و ممکن است هیچگاه شانس مطرح شدن و به فعل در آمدن این تواناییها فراهم نشود.^۵ یکی از صاحب‌نظران بر این باور است که^۶ با وجود اهمیت فوق‌العاده ارتباطات در سازمانها مدیران عنایت کمتری به ممیزی ارتباطات داشته و این در حالی است که سازمانها هر سال مبالغ هنگفتی برای جلسات سازمان نیافته، خبرنامه‌های غیر مفید، ابزارها و تجهیزات گران قیمت غیر ضروری ارتباطی، سرمایه‌گذاری می‌نمایند. در حالی که سرمایه‌گذاری کمتری در جهت برنامه‌ریزی ارتباطات صورت می‌گیرد.

یکی دیگر از صاحب‌نظران^۷ در یک پژوهش اقدام به جمع‌آوری مجموعه‌ای از دشواریهای سازمانی ناشی از سوء استفاده و عدم استفاده درست از اطلاعات نمود و به این نتیجه رسید که در سازمانها هر سال مبالغ زیادی از طریق اصلاح ارتباطات سازمانی می‌توان صرفه‌جویی کرد.

مبانی نظری تحقیق

به طور کلی از بررسی کلیه آراء و نظریات صاحب‌نظران و نظریه پردازان علم مدیریت، چنین استنباط گردید که ارتباطات از جنبه‌های گوناگون مورد توجه بوده است. به همین دلیل برخی از صاحب‌نظران همانند کارلسون مدیریت را مترادف با ارتباطات دانسته و اظهار می‌دارند آنچه که مدیر در قالب فعالیتهای قابل مشاهده انجام می‌دهد چیزی جز ارتباطات نیست. هنری مینتزبرگ نیز عامل اساسی و کلیدی ایفای نقشهای سه‌گانه مدیریتی «اطلاعاتی، بین‌فردی و تصمیماتی» را ارتباطات می‌داند.^۸ پیتر دراگر که وظیفه مدیر را برانگیختن، ارشاد و سازماندهی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمان می‌داند وسیله و ابزار انجام این کارها را فقط از طریق کلمات شفاهی، کتبی، زبان اعداد و علائم و ارقام بیان می‌کند.^۹ از آقای بلانچارد سؤال شد اگر کتاب مدیر یک دقیقه‌ای را بخواهید برای دهه ۹۰ تکمیل نمایید چه چیز آن را تغییر می‌دهید وی می‌گوید:^{۱۰}

رازهای سه‌گانه یعنی هدف‌گذاری یک دقیقه‌ای، تشویق یک دقیقه‌ای و مجازاتهای یک دقیقه‌ای برای هر مدیر ضروری است ولی مهارتهای سه‌گانه دقیق بودن، احترام به خود، گوش دادن به طور مؤثر باید به آن اضافه شود.

مارچ و سایمون،^{۱۱} سیرت و مارچ^{۱۲} بر این اعتقاد بودند که ارتباطات دارای نقش اساسی در سازمان است و این در حالی است که گرین بوم^{۱۳} اظهار می‌دارد به ندرت می‌توان یک سازمان را یافت که بررسی‌ها و تحقیقات رسمی و منظمی در مورد سیستم عمومی ارتباطات آن صورت گرفته باشد.

بنابر این بر حسب گفته رابرت و اوریلی^{۱۴} اگر ارتباطات درست، در پیشبرد فعالیتهای سازمانی تأثیر مثبت دارد پس توجه به ارتباطات الزامی است و باید ارتباطات را در سازمانها شناسایی و اندازه‌گیری نمود تا از این طریق سبب بهبود رفتار سازمانی گردد. برای اندازه‌گیری ارتباطات سازمانی در طول چهل سال گذشته پژوهشگرانی چون گلدهیبر،^{۱۵} کوئیزکو،^{۱۶} پورتر و ابرت،^{۱۷} برایس،^{۱۸} ردینگ،^{۱۹} رابرت و اوریلی^{۲۰} و غیره تحقیقاتی انجام داده‌اند.

دستاوردهای انجمن بین‌المللی ارتباطات^{۲۱} به کمک گلدهیبر مبتنی بر تکمیل کوششهای سایر نظریه پردازان منجر به ابداع روشهایی برای اندازه‌گیری ارتباطات سازمانی گردید و به دلیل اینکه روش اندازه‌گیری انجمن مذکور شامل ویژگیهای زیر می‌باشد ابزار بسیار قوی برای اندازه‌گیری ارتباطات در سازمان می‌باشد.^{۲۲}

۱- این روش ابزاری نیست که صرفاً از مصاحبه یا پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز استفاده نماید.

۲- قلمرو مکانی مطالعه‌اش به یک سازمان محدود نیست بلکه سازمانهای متنوعی را مورد تحقیق قرار داده است و بر این اساس به استاندارد رسیده است.

۳- نمونه‌های اختصاصی بسیار وسیع بوده و دارای استانداردهای لازم برای اندازه‌گیری رفتارهای ارتباطی در درون سازمان است.

۴- به ارتباطات به عنوان یک مطالعه مقطعی نمی‌نگرد بلکه ارتباطات را فرایندی پویا می‌داند.

۵- مهمتر اینکه روش مذکور دارای قدرت پیشگویی است. از طریق ارزیابی ارتباطات سازمانی امکان شناسایی مشکلات ارتباطی فراهم می‌گردد و قبل از اینکه مشکلات از حد کنترل

خارج شوند و به مرحله بحرانی برسند، انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه را فراهم می‌آورد و همانند آزمایش کلی پزشکی کمک می‌کند تا سیستم ارتباطی خود را کنترل کرده و به جای اینکه مهار سازمان در دست سیستم ارتباطی باشد، سازمان مهار سیستم ارتباطی را بدست گیرد.

ممیزی ارتباطات

بر اساس پژوهشهای انجام یافته و فعالیتهایی که توسط انجمن بین‌المللی ارتباطات صورت گرفته است امکان ارزیابی ارتباطات در سازمان فراهم شده است و این امر از طریق ممیزی ارتباطات انجام می‌گیرد. دلایل انجام ممیزی ارتباطات را به صورت زیر می‌توان دسته‌بندی نمود:^{۲۳}

۱- چون ممیزی ارتباطات سازمانی بیانگر نوعی تشخیص یا شناسایی نقاط قوت و ضعف ارتباطات در سازمان است لذا عامل تعیین کننده‌ای برای برنامه بهبود و بهسازی سازمانی است.

۲- ممیزی ارتباطات سازمانی نوعی ارزشیابی سازمانی است. بدین معنا که می‌توان سنجش رفتارها و نگرشهای ارتباطی را با داده‌های مشابه گردآوری شده بعد از یک مداخله سازمانی در مقاطع زمانی خاصی مقایسه کرد.

۳- ممیزی ارتباطات به مثابه ابزار کنترل است، بدین معنی که شناسایی اولیه مشکلات ارتباطی به سازمانها کمک می‌کند تا قبل از اینکه مشکلات از حد کنترل خارج شوند و به مرحله بحرانی برسند اقدامات پیشگیرانه یا اصلاحی را، طراحی و اجرا کرد.

۴- ممیزی ارتباطات به دلیل اینکه هم تمایلات رسمی و هم غیر رسمی را در دل سازمان مورد رسیدگی قرار می‌دهد می‌تواند بُعد انگیزش نیز داشته باشد و به انگیزش موفق‌تر و بهبود روحیه در سازمان منتهی شود.

از طرف دیگر ممیزی ارتباطات بیشتر زمانی اجرا می‌شود که تغییراتی در سازمان در شرف انجام باشد. این تغییرات ممکن است به منظور برنامه‌ریزی برای انجام توسعه اساسی در سازمان، ادغام مؤسسه، تعدیل نیروی انسانی، تغییر ساختار سازمانی و پیش‌بینی وظایف جدید و نقشها و مسؤولیتهای جدید باشد.

زمان اجرای ممیزی ارتباطات

همانند اجرای ممیزی مالی و آزمایش کلی پزشکی که همه ساله

انجام می‌گیرد، اکثر صاحب‌نظران ارتباطات سازمانی اعتقاد دارند که هر سازمان موفق، ضروری است که به صورت سیستماتیک اقدام به ممیزی ارتباطات نماید تا از این طریق نقاط قوت و ضعف ارتباطی را شناسایی نموده و اقدامات لازم جهت رفع مشکلات را انجام دهد. ممیزی ارتباطات محدود به مؤسسه یا نهاد خاصی نمی‌شود بلکه لازم است همه شرکتها و نهادها در هر اندازه که باشند به صورت منظم و استاندارد شده اقدام به ممیزی ارتباطات نمایند. اجرای ممیزی ارتباطات معمولاً به یکی از سه روش زیر میسر است:

۱- اجرای ممیزی ارتباطات به وسیله یک گروه مشاوران خارج مؤسسه
۲- اجرای ممیزی ارتباطات از طریق کارشناسان ارتباطی در داخل سازمان

۳- اجرای ممیزی ارتباطات از طریق کارشناسان ارتباطی داخلی زیر نظر مشاوران خارجی در سازمان

اجرای ممیزی ارتباطات

مطالعات اولیه‌ای که در گروه ملی صنعتی فولاد ایران انجام گرفت و بر اساس سیاستهای جمهوری اسلامی ایران در مورد بازنگری مؤسسات به منظور افزایش کارایی و اثربخشی و تأکید بر بهینه کردن محیط‌های تولیدی و صنعتی، مطالعه و بررسی وضع موجود را الزامی نمود و بر اساس این بررسی، ارزیابی ارتباطات سازمانی در گروه ملی صنعتی فولاد ایران ضروری تشخیص داده شد. سؤالی که در این رابطه مطرح گردید این است که:

از چه طریقی می‌توان به تصویری واقعی از ارتباطات سازمانی پی برد؟ و از طریق چه ابزاری می‌توان آن را بهبود بخشید؟ بر اساس پژوهشهای اولیه انجام شده، این نتیجه بدست آمد که باید روی سه محور زیر به تحقیق و تفحص پرداخت.

- بررسی سیستم ارتباطات موجود

- بررسی سیستم ارتباطی بین فرد و سازمان

- بررسی سیستم ارتباطات بین بخشهای مختلف سازمان

که بر این اساس سه فرضیه زیر تدوین و اقدام به جمع‌آوری و آزمون فرضیه‌ها گردید:

- نظام ارتباطی موجود در گروه ملی صنعتی فولاد ایران کارآمد و مناسب است.

- ارتباطات مناسب بین فرد و سازمان برقرار است.

- پیوند میان بخشها و سازمان مستحکم است.

روشهای جمع آوری اطلاعات

در این پژوهش تقریباً از کلیه چهار روش جمع آوری اطلاعات: پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و اندازه گیری غیر واکنشی استفاده شده است. از طریق مصاحبه با کلیه سرپرستان دو بخش و تعدادی از سرپرستان بخشهای دیگر اقدام به جمع آوری اطلاعات در زمینه ارتباطات رسمی سازمانی گردید تا امکان تهیه ساختار عملیاتی دو بخش مذکور جهت مقایسه با ساختار رسمی فراهم گردد و از طریق مشاهده واحدهای تولیدی و چگونگی ارتباطات بین کارگران در این واحدها به موانع ارتباطی ناشی از این مسائل واقف شد.

در نهایت نسبت به تهیه پرسشنامه‌ای در هشت بخش به شرح جدول شماره یک در دو وضعیت موجود و مطلوب اقدام گردید. ضمناً تعداد ۱۲ سؤال زمینه‌ای در مورد رابطه استخدامی، مدت فعالیت و نحوه سرپرستی، مدرک تحصیلی و آموزش ارتباطات سازمانی و غیره تنظیم گردید.

ایران زیاد بودند امکان اخذ پرسشنامه از تمام کارکنان میسر نبود لذا اقدام به انتخاب نمونه‌ای گردید که برای آزمون فرضیه‌ها و ممیزی ارتباطات مناسب باشد. برای تعیین حجم نمونه ابتدا ۳۰۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید که از این مقدار ۲۸۹ پرسشنامه آن قابل استفاده برای تحلیل آماری تشخیص داده شده و بر اساس ضوابط آماری با در نظر گرفتن ۹۵ درصد اطمینان و ۲۵ درصد انحراف معیار میانگین پاسخها، حجم نمونه مورد نیاز ۱۵۲۴ عدد محاسبه گردید که با توجه به تعداد پرسنل هر حوزه سازمانی به شرح جدول شماره دو بین حوزه‌ها و به صورت تصادفی بین کارکنان توزیع گردید. با توجه به اینکه تعداد کثیری از کارکنان کم سواد بودند و برای تکمیل پرسشنامه با مشکل مواجه می‌شدند بر اساس تمهیداتی که جهت تکمیل پرسشنامه به عمل آمد افراد را در گروه‌های ۵۰ - ۴۰ نفری تقسیم و با برگزاری یک جلسه توجیهی برای هر گروه، به تکمیل پرسشنامه اقدام گردید. سرانجام تعداد پرسشنامه قابل قبول بر حسب هر حوزه و سه دسته کارکنان، سرپرستان و مدیران در کل برابر ۱۲۵۳ پرسشنامه بود که ۲/۱ درصد مدیران، ۵/۴ درصد سرپرستان و ۹۲/۵ درصد کارکنان را تشکیل می‌داد.

بخش	عناوین	تعداد سؤالات	
		وضع موجود	مطلوب
اول	دریافت اطلاعات از دیگران	۱۳	۱۳
دوم	ارسال اطلاعات به دیگران	۷	۷
سوم	پیگیری اطلاعات ارسال شده	۵	۵
چهارم	منابع اطلاعات	۹	۹
پنجم	دریافت اطلاعات با توجه به زمان دریافت آن	۶	—
ششم	روابط سازمانی	۱۹	—
هفتم	پیامدهای سازمانی	۱۳	—
هشتم	کانالهای ارتباطی	۸	۸
	سؤالات زمینه‌ای	۱۲	—
	جمع	۱۳۴	—

جدول شماره ۱ - مشخصات پرسشنامه ارتباطات سازمانی

رده سازمانی حوزه شغلی	کارکنان ۱	سرپرستان ۲	مدیران ۳	درصد
۱ حوزه مدیریت و حوزه بازرگانی	۶۰ ۸۳/۳ ۵/۲ ۴/۸	۸ ۱۱/۱ ۱۱/۸ ۰/۶	۴ ۳/۶ ۱۵/۴ ۰/۳	۷۲ ۵/۷
۲ حوزه تولید و فنی	۹۸۷ ۹۴/۱ ۸۵/۲ ۷۸/۸	۴۸ ۴/۶ ۷۰/۶ ۳/۸	۱۴ ۱/۳ ۵۳/۸ ۱/۱	۱/۴۶ ۸۳/۷
۳ حوزه اداری - مالی	۶۰ ۸۳/۳ ۵/۲ ۴/۸	۷ ۹/۷ ۱۰/۳ ۰/۶	۵ ۶/۹ ۱۹/۲ ۰/۴	۷۲ ۵/۷
۴ حوزه طرح و برنامه	۵۲ ۸۶/۷ ۴/۵ ۴/۲	۵ ۸/۳ ۷/۴ ۰/۴	۳ ۵/۰ ۱۱/۵ ۰/۲	۶۰ ۴/۸
جمع کل	۱۱۵۹ ۹۲/۵	۶۸ ۵/۴	۲۶ ۲/۱	۱۲۵۳ ۱۰۰/۰

جدول شماره ۲ - تعداد پاسخ دهنده‌ها به تفکیک حوزه شغلی و رده سازمانی

به طور کلی در ممیزی ارتباطات چنانچه واحد کوچک باشد^{۲۴} (در حدود ۳۰۰ نفر) برای ارائه تحلیل بهتر باید پرسشنامه ارتباطات توسط کلیه کارکنان سازمانی تکمیل گردد ولی در سازمان مورد بررسی چون تعداد افراد گروه ملی صنعتی فولاد

تجزیه و تحلیل - آزمون فرضیه‌ها

با توجه به در دست داشتن استانداردهای انجمن بین‌المللی ارتباطات و همچنین انتظارات افراد اقدام به مقایسه وضع موجود با معیارهای مذکور گردید و به منظور آزمون بهتر فرضیه‌ها از ابعاد مختلف به طور مجزا در سه سطح کارکنان، سرپرستان و مدیران و در چهار حوزه مدیریت و بازرگانی، فنی و تولیدی، مالی - اداری و طرح و برنامه و در کل گروه ملی صنعتی فولاد ایران برای هر یک از سه فرضیه مذکور انجام گرفت که نتایج نهایی هر یک از آزمونها به شرح زیر می‌باشد:

۱- نظام ارتباطی موجود در گروه ملی صنعتی فولاد ایران کارآمد نبود، و به طور قاطع می‌توان بیان نمود که گواه کافی جهت رد فرضیه اول وجود دارد و این موضوع را اکثر اجزاء تجزیه و تحلیل و آزمونهای فرعی تأیید نموده است.

۲- با توجه به نتایج حاصل از آزمونهای انجام شده می‌توان به طور کلی بیان نمود که ارتباط مناسب بین فرد و سازمان برقرار نیست گرچه در بعضی از حوزه‌ها و در بعضی از سطوح سازمانی و با توجه به استاندارد مؤسسه بین‌المللی ارتباطات ارتباط مناسب بین فرد و سازمان برقرار می‌باشد ولی در حد مطلوب و مورد انتظار نیست.

۳- به طور کلی پیوند ارتباطی میان بخشهای سازمان مطلوب و مستحکم نبود. و با توجه به آزمونهای انجام گرفته به طور قطع و یقین می‌توان بیان نمود که سطح ارتباطات سازمانی در گروه بسیار پایین و برای بهبود آن باید فعالیتها و اقدامات زیادی صورت گیرد.

تحلیل ساختار سازمانی

هر سازمان توسط ساختار آن تشریح و توصیف می‌شود. ساختار سازمانی را به دو طریق می‌توان مورد تجزیه و تحلیل قرار داد که این دو مکمل یکدیگرند: ۲۵

۱- استفاده از ارزشها و روابط بین اجزاء سیستم در برقراری ساختار فرهنگی سازمان.

۲- بررسی نقش افراد و روابطشان در داخل گروه‌ها، تأثیر گروه بر افراد، تأثیر نقش افراد بر گروه.

در بحث ارزشها که به عنوان ساختار فرهنگی در نظر گرفته می‌شوند، سازمان شامل طرح سیستمی است که در آن ارزشها تعریف می‌شوند، روابط بین اجزاء و قسمتهای اساسی که متضمن

ارزشهایند مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در مرحله دوم که بررسی نقش افراد و روابطشان می‌باشد به بررسی ساختار هر سیستم پرداخته می‌شود که در این رابطه به طراحی فرمهایی اقدام و از طریق مصاحبه و مشاهده اقدام به جمع‌آوری اطلاعات گردید و با توجه به گستردگی سازمان و یافته‌های بدست آمده از بررسی‌های اولیه و توصیه مدیریت عالی، دو بخش صنایع فلزی و بخش دو نورد تیر آهن انتخاب گردید. این انتخاب به دلیل گستردگی تعداد واحدهای تولیدی بخش صنایع فلزی و تعداد زیاد نیروی انسانی بخش دو نسبت به سایر بخشها بود.

نتیجه بررسی‌های به عمل آمده و مقایسه نمودارهای عملیاتی سازمانی و رسمی در بخش صنایع فلزی در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌شود. همانطوری که مشاهده می‌شود در تشکیلات رسمی این بخش تعداد ۱۰۶۰ پست سازمانی منظور شده است در حالی که تعداد افراد شاغل ۳۱۵ نفر می‌باشند از این تعداد ۱۷۰ نفر فقط در پست خودشان انجام وظیفه می‌نمایند و بقیه وظیفه‌ای غیر از حکم رسمی انجام می‌دهند.

نام بخش	تعداد پست سازمانی	تعداد پست اشغال شده	تعداد افراد موجود	افراد پست خود سر پست می‌کنند
صنایع فلزی	۱۰۶۰	۲۵۶	۳۱۰	۱۷۰
بخش دو	۱۴۳۶	۸۶۸	۱۰۳۳	۶۴۱

جدول شماره ۳ - مقایسه پستهای سازمانی با پستهای عملیاتی

همین وضعیت نیز در کارخانه نورد تیر آهن (بخش دو) وجود داشت، با این تفاوت که در برابر ۱۴۳۶ پست سازمانی، تعداد پست اشغال شده ۱۰۳۳ نفر می‌باشد و بر اساس اطلاعات اخذ شده میزان تولید این بخش بیشتر از ظرفیت اسمی کارخانه بوده است علی‌رغم اینکه بر اساس نمودار سازمانی ۴۰۳ نفر دیگر کمبود دارند که این خود نشانگر عدم کارایی ساختار سازمانی در بخش دو را نشان می‌دهد و ضرورت بازنگری در ساختار سازمانی را امری واجب می‌نمایاند.

ممیزی ارتباطات سازمانی

تحلیل یافته‌های ممیزی ارتباطات سازمانی در دو قسمت انجام

گرفته است.

قسمت اول: تحلیل یافته‌ها از طریق مصاحبه و مشاهده

نتایج حاصل از بررسی مشاهدات و مصاحبه‌های به عمل آمده با بیش از ۷۰ نفر از سرپرستان و بیش از ده نفر از مدیران و تعداد زیادی از کارگران به شرح زیر می‌باشد:

۱- نگرش کارکنان در برابر سازمان مثبت بوده و کارکنان نسبت به سازمان اعتماد داشته و آن را سازمان پیشرو و قابل اعتماد می‌شناختند ولی از آینده خود زیاد مطمئن نبودند که این هم نشأت گرفته از تغییرات تکنولوژی و تغییر بافت نیروی انسانی در گروه ملی صنعتی فولاد ایران بوده است. به ابتکارات بهاء کمتری داده می‌شود و به کارهای ارزشمند کمتر توجه می‌شود و تفاوت چندانی بین کسی که کار می‌کند با کسی که کار نمی‌کند وجود ندارد.

۲- به دلیل بافت فرهنگی خاصی که در گروه حاکم است ارتباطات بین خود افراد در سیستم‌های کاری مناسب است ولی گروه‌های غیررسمی از قدرت بیشتری برخوردارند و در زمینه ارتباطات سرپرستان اعتقاد داشتند که کارکنان اکثر آنها را دور زده و مستقیماً با مدیران رده بالا ارتباط برقرار می‌نمایند.

رویه‌ها و خط مشی‌های سازمانی با آنها کمتر در میان نهاده می‌شود و از سیاست‌های پرسنلی اطلاع چندانی ندارند. جابجایی زیاد کارکنان سبب احساس ناامنی و احساس عجز نسبت به تخصص و مهارتهایی که در آن شغل جدید ممکن است داشته باشند می‌گردد. گرچه شکایات خود را می‌توانند به راحتی بیان و به مقامات مسئول برسانند ولی پاسخگویی به شکایات کمتر وجود داشته و از این موضوع ناراحت بودند که این خود سبب دلزدگی و بی تفاوتی کارکنان نسبت به مدیران و محیط کار آنها بود.

قسمت دوم: تحلیل یافته‌ها بر اساس پرسشنامه

همانطوری که قبلاً گفته شد ۱۵۲۴ پرسشنامه بین چهار حوزه سازمانی و بر اساس رسته‌های شغلی سه گانه توزیع گردید که از این تعداد ۱۲۵۳ پرسشنامه مناسب برای تجزیه و تحلیل تشخیص داده شد که میزان بازگشت بیش از ۸۲ درصد را تشکیل داده است که بیشتر از درصد ICA می‌باشد. (جدول شماره ۴)

به منظور تحلیل یافته‌های پرسشنامه اقدام به تهیه نرم‌افزاری گردید که در این نرم‌افزار هر یک از اجزاء فرایند ارتباطات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با توجه به سؤالات زمینه‌ای نیز

برنامه‌ای تهیه شده است که نتایج حاصله از آن طی ۴۶ جدول برای هر یک از بخشها استخراج گردید.

نام حوزه سازمانی	حجم جامعه	حجم نمونه
حوزه مدیریت و بازرگانی	۴۰۷	۱۰۳
حوزه فنی و تولیدی	۴۸۵۶	۱۲۳۵
حوزه اداری و مالی	۴۰۳	۱۰۲
حوزه طرح و برنامه	۲۳۱	۸۴
جمع	۵۹۹۷	۱۵۲۴

جدول شماره ۴ - تعداد حجم نمونه بر حسب حوزه‌های سازمانی

یافته‌های حاصل از پرسشنامه برای هر یک از حوزه‌های سازمانی و کل گروه تهیه شده است. به کمک نرم‌افزار ممیزی ارتباطات ۲۳۰ جدول محاسباتی تهیه و نقاط قوت و ضعف ارتباطات سازمانی در هر یک از حوزه‌ها و در کل گروه استخراج گردید که در اینجا به بیان وضعیت ارتباطی کل گروه اکتفا می‌گردد.

۱- با بررسی جداول استخراج شده از کلیه پرسشنامه‌ها در سطح گروه ملی صنعتی فولاد ایران عوامل زیر کمتر از استاندارد مؤسسه بین‌المللی ارتباطات بوده است:

۱-۱) منبع اطلاعات

- جلسات قسمت

- مدیر میانی

- گزارشات رسمی مدیریت

- مدیریت عالی

۱-۲) اطلاعات با توجه به زمان دریافت آن

- زیردستان

- مدیریت عالی

۱-۳) پیامدهای سازمانی

- فرصت لازم برای موفقیت در سازمان

- به طور کلی فعالیتهای ارتباطی سازمان

۱-۴) کانالهای ارتباطی

- اطلاعات از طریق چهره به چهره با یک نفر

- اطلاعات از طریق چهره به چهره با چند نفر

۲- دریافت اطلاعات از دیگران: اکثر کارکنان بر این امر صحنه گذاشته‌اند که اطلاعات قابل ملاحظه‌ای در هیچ مورد به اندازه

مطلوب دریافت نکرده‌اند به همین دلیل انتظارشان این است که اطلاعات بیشتری دریافت نمایند و در ۹ مورد زیر اعلام کرده‌اند که کمترین اطلاعات را دریافت می‌دارند.

۱-۲) اطلاعات مربوط به فرصتهای انتصاب و ارتقا* (۷۰/۲۹۵ درصد)

۲-۲) اطلاعات مربوط به اشتباهات و خطاهایی که در سازمان انجام می‌گیرد (۶۷/۹۳۳ درصد)

۳-۲) اطلاعات مربوط به مشکلات ویژه‌ای که مدیریت با آن مواجه است (۶۷/۹۳۱ درصد)

۴-۲) اطلاعات مربوط به خط مشی‌های سازمانی (۶۳/۱۳۱ درصد)

۵-۲) اطلاعات مربوط به تولیدات جدید (۶۲/۸۳۱ درصد)

۶-۲) اطلاعات مربوط به اینکه در مورد افراد چگونه قضاوت می‌شود (۵۸/۳۳۶ درصد)

۷-۲) اطلاعات مربوط به تأثیر تصمیمات سازمان روی شغل افراد (۵۸/۰۴۱ درصد)

۸-۲) اطلاعات مربوط به اینکه چگونه مشکلات مربوط به شغل افراد حل خواهد شد (۵۷/۰۲۶ درصد)

۹-۲) اطلاعات مربوط به تغییرات تکنولوژیک که بر روی کار افراد تأثیر می‌گذارد (۵۶/۷ درصد)

۳- ارسال اطلاعات به دیگران: کارکنان به طور کلی اعلام کرده‌اند که در هیچیک از موارد مطرح شده اطلاعات لازم را ارسال نمی‌دارند. فقط اطلاعات مربوط به شکایات در مورد شغل و در مورد شرایط کار را ارسال داشته‌اند.

۴- پیگیری اطلاعات: اکثریت کارکنان در گروه اعلام کرده‌اند که کمترین پیگیری اطلاعات ارسال شده در مورد سه زمینه زیر صورت می‌گیرد.

- مدیریت عالی (۶۱/۰۹۲ درصد)

- مدیریت میانی (۵۶/۲۹ درصد)

- زیردستان (۵۱/۹۷۳ درصد)

همچنین اطلاعات گویای این واقعیت است که در کلیه زمینه‌ها باید پیگیری بیشتری صورت پذیرد.

۵- منابع اطلاعات: اکثریت کارکنان اعلام کرده‌اند که از منابع زیر کمترین اطلاعات را دریافت می‌کنند.

۱-۵) مدیریت عالی - مدیریت میانی، جلسات قسمت، گزارشات

رسمی

۲-۵) همکاری سایر واحدها - زیر دستان - شبکه شایعات

۶- دریافت اطلاعات از دیگران: با توجه به زمان دریافت اطلاعات از هیچ یک از منابع اطلاعاتی اطلاعات به موقع دریافت نمی‌کنند.

۷- روابط ارتباطات سازمانی: اکثر کارکنان گزارش کرده‌اند که فقط روابط آنها با همکاران خود رضایت بخش است و در دو مورد نیز کمترین ارتباط را داشته‌اند.

افراد مجاز هستند با رئیس خود مخالفت نمایند (۶۲/۶۷۶ درصد)

سازمان نظرات متفاوت را می‌پذیرد. (۵۴/۱۹۲ درصد)

۸- رضایتمندی: از مقایسه اطلاعات جمع‌آوری شده از کارکنان با شاخص ICA مشخص گردید که میانگین بدست آمده در موارد زیر کمتر از شاخصهای ICA می‌باشد.

۱-۸) اعطای فرصت لازم برای موفقیت افراد در سازمان

۲-۸) فعالیتهای ارتباطی در سازمان

از طرف دیگر اکثریت کارکنان در چهار مورد زیر کمترین رضایتمندی را داشته‌اند:

الف) اعطای فرصت لازم برای موفقیت افراد در سازمان (۵۶/۵۱۰)

ب) توجه سازمان به رفاه کارکنان (۵۶/۸۰۲)

ج) فعالیتهای ارتباطی (۵۰/۹۴)

د) مساعد بودن نظام سازمانی برای تشخیص و دادن پاداش به عملیات برجسته (۵۰/۴۱)

۹- کانالهای ارتباطی: به طور کلی در گروه ملی میانگین بدست آمده از اطلاعات جمع‌آوری شده از شاخص جهانی در موارد زیر پایین تر می‌باشد:

۱-۹) اطلاعات چهره به چهره با یک نفر

۲-۹) اطلاعات چهره به چهره با چند نفر

۳-۹) اطلاعات از طریق تلفن

۴-۹) اطلاعات از طریق مکاتبه

۵-۹) انتظار کارکنان در مورد اطلاعات دریافتی از طریق خبرنامه داخلی نسبت به استاندارد مؤسسه بین‌المللی ارتباطات بیشتر می‌باشد.

به طور کلی اکثریت کارکنان اعلام نموده‌اند که از همه کانالهای

مطرح شده اطلاعات کافی دریافت می‌دارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یک سازمان زمانی موفق است که در آن افراد به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار نموده و به شکل مؤثری با هم کار کنند اما این امر بیشتر در حرف وجود داشته تا در عمل؛ به عبارت دیگر حرف آن ساده‌تر از عمل آن است. با این وجود به کمک ممیزی ارتباطات سالانه و رعایت توصیه‌ها و پیشنهادات ممیزان و کارشناسان ارتباطات می‌توان در جهت رفع مشکلات و موانع ارتباطی گامهای مؤثری برداشت و مدیران را در حل دشواریها، تشخیص فرصتها، تصمیم‌گیری مناسب و ایجاد شرایط مطلوب برای ابداع و ابتکار و خلاقیت یاری نمود؛ همچنین می‌توان شرایط مناسب برای استفاده از قدرت و نفوذ در دیگران در جهت تشویق کارکنان به منظور انجام فعالیت بیشتر و نیل به اهداف سازمانی فراهم کرد و به قول یکی از دانشمندان:^{۲۶}

«قدرت شخص برخورداری از قدرت با مردم است نه بر مردم»
برای بهبود ارتباطات سازمانی یک فرمول و سیاق معین و مشخصی وجود ندارد پیشنهادات ارائه شده در هر واحد بر اساس مشاهدات، مصاحبه و پرسشنامه‌ها باید تنظیم و ارائه گردد.

در بررسی که انجام شد و مختصری از یافته‌های این بررسی مطرح گردید بیانگر این نکته اساسی بود که نظام ارتباطی در سازمان کارآمد نبوده و در همه ابعاد آن کارهای اساسی باید صورت گیرد و به عنوان مهمترین این کارها جهت برانگیختن کارکنان توصیه‌های زیر ارائه می‌شود:

۱- اصلاح و بهبود ساختار سازمانی از طریق

- تبیین سیاستها و خط مشی‌ها

- تشریح رویه‌ها

- ایجاد شرایط مناسب برای بررسی مداوم و اصلاح ساختار سازمانی

۲- تشویق کارکنان به رعایت سلسله مراتب اداری

۳- ایجاد شرایط مناسب به صورت رسمی و غیر رسمی برای ارائه پیشنهادات

۴- ایجاد شبکه مناسب اطلاع رسانی از طریق نشریات، نصب جعبه اعلانات، خبرنامه، پوستر و غیره.

۵- طراحی نظام تشویق و تنبیه

۶- ایجاد نظام ارزیابی عملکرد و ایجاد نظام عملکرد مدیریت بر

مبنای هدف

۷- ایجاد نظام غیر رسمی تشویق

۸- انتخاب کارکنان و سرپرستان و مدیران نمونه و اعلان آن در خبرنامه

۹- طراحی یک راهنمای مدیریت (چک لیست وظایف مدیران و سرپرستان)

۱۰- طراحی یک راهنمای کار برای هر یک از کارکنان

۱۱- برگزاری جلسات مداوم و مستمر مدیریت با سرپرستان

۱۲- برگزاری جلسات مداوم و مستمر مدیریت عالی با مدیران میانی

۱۳- برگزاری جلسات مداوم با کارکنان

۱۴- آموزش ارتباطات

۱۵- اصلاح سیستم ارتباطی الکترونیکی

۱۶- ایجاد سیستم رسیدگی سریع به شکایات

۱۷- ایجاد سیستم جهت دادن بازخور مناسب به کارکنان

۱۸- ایجاد بانک اطلاعاتی پرسنلی جامع

۱۹- استفاده از مشاور یا مشاوران ارتباطی برای ادامه کار ممیزی در مقاطع مختلف

یکی از مهمترین پیشنهادات ارائه شده برای بهبود و اصلاح ارتباطات سازمانی که در اولویت قرار داشت اصلاح ساختار سازمانی بود که برای این منظور اقدامات زیر انجام گرفت:

۱- ایجاد شرایط مناسب تحقیق و زمینه سازی برای پیاده نمودن ساختار طراحی شده از طریق:

الف - توجیه مدیران و سرپرستان به منظور درک ضرورت بازنگری

ب - ایجاد شرایط مناسب برای کار شکافی و زمان سنجی و بررسی حرکات

۲- طراحی الگوی مناسب و کارآمد ساختار سازمانی از طریق
الف - بررسی تحقیقات گذشته و اسناد و مدارک موجود

ب - بررسی حرکات، زمان سنجی و کار شکافی

ج - طراحی ساختار مناسب

نتیجه فعالیت‌های انجام شده در چند ماه نخستین منجر به تهیه ساختار سازمانی برای خط یک از بخش یک گردید. مقایسه وضع قبلی و وضع پیشنهادی مشخص می‌کند که:

books, 1967.

8- H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973.

9- Peter Druker, *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1954, P. 36.

10- Ken Blanchard, "New Communication Skills, New Roles in the 90's", *Supervisory Management Journal*, July 1991, P. 1.

11- March J., and, Simon H., *Organizations*, Willey, 1958.

12- Cyert R. and March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Califfs, N. J. 1973.

13- H. Green Baum, *Organizational Communication Practices*, New York city, 1975.

14- K. Roberts and c. O, Reilly, *Op. Cit.*, 1974.

15- Golchaber G. M., *Improving Institutional Communication*, San Francisco Yossey - Bass, 1988.

16- Guetzkow H., and Simon H. A., *The Impact of Certain Communication Nets Upon Organization*, Rand - Menally, 1965.

17- Porter L. W., and Roberts K. H., "communication in Organizations" in Dunnetteed M. D., *Handbook of Industrial and Occupational, Communications* John, Wiley 1983, P. 1558.

18- J. Price, *Handbook of Organization Management*, Lexington, Mass. D. D. Heath and Co. 1972.

19- W. C. Redding, *Communication Within the Organization*, New York: Industrial Communication Council and Lafayette, Inc: Purdue Research Foundation, 1972.

20- K. Roberts and C. O Reilly, *Op. Cit.*, 1974.

21- International Communication Association.

22- G. M. Goldhaber, *Op. Cit.*, 1978.

23- C. M. Coldhaber, D. P. Rogers, *Auditing Organizational Communication Systems*, kendally Hant Publishing Company, 1984, P. 8.

24- Ibid., P. 23.

25- Dale, Ernest, *Management: Theory and Practice*, Mc Graw Hill Co., 4th edition, 1978, P. 108.

26- Ken Blanchard, *Op. Cit.*, P. 2.

- پستهای سازمانی از ۳۶ نفر به ۲۰ نفر کاهش یافته است.

- سطوح سازمانی از ۶ سطح به ۴ سطح کاهش یافته است.

- واحدهای سازمانی از ۴ واحد به ۲ واحد کاهش یافته است.

از طرف دیگر با تشکیل جلسات مداوم با سرپرستان و مدیران به طور جداگانه سبب تسهیل ارتباطات سازمانی بین سرپرستان و مدیران گردید که پس از چهار ماه مقایسه‌ای بین وضع قبلی و فعلی انجام گرفت که نتیجه آن تفاوت معنی‌داری بین دو وضعیت را نشان می‌دهد و جدول شماره ۵ بیانگر سطح معنی‌داری در هر یک از اجزاء فرایند ارتباطات در سطح سرپرستان را می‌باشد.

عنوان نمونه سؤالات	موجود	انتظار
دریافت اطلاعات از دیگران	۰/۰۰۰۰	۰/۲۱۲
ارسال اطلاعات برای دیگران	۰/۰۰۰۰	۰/۷۸۶۱
پی‌گیری اطلاعات ارسال شده	۰/۰۰۴۹	۰/۲۳۷۷
منابع اطلاعات	۰/۰۰۰۷	۰/۶۷۴
بودن اطلاعات دریافت شده	۰/۰۰۴۹	—
روابط سازمانی	۰/۰۰۰۰	—
پیامدهای سازمانی	۰/۰۰۰۷	—
کانالهای ارتباطی	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۹۰

جدول شماره ۵

پانویس‌ها و منابع و مآخذ

1- H. Simon, *Administrative Behavior*, MacMilla, 1954.

2- H. Dennis, G. Richetto, and J. Weimann, "Articulating the need for an effective internal communication system: new empirical evidenee for the communication specialist," *Unpublished manuscript delivered at the international communicantion Assoc. Convention in New Orleans*, 1974.

3- R. V. Lesikar & I. D. Pettit, *Business Communication*, sixth edition, 1989, P. 4.

4- Ibid., P. 6.

5- Gerald Gold Haber, *Auditing Organizational Communication*, NewYork: ICA, 1979, P.1.

6- K. Roberts and C. D Reilly, "Measuring organizational communication," *Journal of Applied Psychology*, 59: 321-6, 1974.

7- H. L. Wiensky, *Organizational Intelligence*, NewYork: Basic