

صلى الله عليه وسلم



پردیس آموزش های نیمه حضوری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

آسیب شناسی ارتباطات سازمانی در شرکت پخش فراورده های نفتی ایران  
(حوزه ستادی تهران)

نگارش:

نجمه ناظمی

استاد راهنما:

دکتر مهدی خیراندیش

استاد مشاور:

دکتر علی ربیعی

استاد داور:

دکتر میرعلی سید نقوی

"این پایان نامه با حمایت و پشتیبانی شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران اجرا شده است."

تابستان ۱۳۹۱

تقدیم به پدر و مادر عزیزم به پاس حمایت های بی دریغشان

تقدیم به خواهر مهربانم

تقدیم به همه کسانی که دوستشان دارم .

تشکر و قدردانی از:

✓ استاد گرامتقدم؛ دکتر مهدی خیراندیش به پاس راهنمایی های ارزشمندشان در مسیر انجام این تحقیق.

✓ استاد مهر بانم؛ دکتر علی ربیعی به پاس مشاوره و حمایت های بی دریغشان.

✓ جناب آقای دکتر میر علی سید تقوی؛ که در نهایت بزرگواری داوری این پایان نامه را پذیرفته و به عهده داشتند.

✓ جناب آقای محسن علی مددی مشاور صنعتی سازمان، به پاس همکاری و حمایت های بی دریغشان.

✓ دوست عزیزم سرکار خانم سمیرا پور حسینی

✓ و با تشکر از کارکنان شرکت پخش فراورده ای نفتی و تمامی دوستان و اساتیدی که مرا در طول این دوره تحصیلی یاری نمودند.

## چکیده

یکی از عمده ترین دشواری هایی که سازمان ها با آن مواجه اند مسئله ارتباط نامناسب است. این مسئله در بسیاری از موارد مانع دستیابی سازمان ها به اهداف از پیش تعیین شده می گردد. ارتباطات در بالندگی سازمان ها نقشی اساسی دارد. ارتباطات از عناصر اولیه مدیریت است و مدیران باید در سطوح مختلف با اشخاص، خواه زیردست، خواه بالا دست و یا هم تراز خود ارتباط برقرار کنند. نحوه ارتباط مدیریت با کسانی که برای او کار می کنند، ممکن است مهم ترین ضرورت باشد. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است. ابزار سنجش متغیرهای این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل نمونه ای از کارکنان و مدیران حوزه ستادی شرکت پخش فراورده های نفتی تهران می باشد. در این تحقیق سعی شده ضمن شناسایی معیارها و شاخص های آسیب شناسی ارتباطات سازمانی نسبت به شناسایی و طبقه بندی آسیب های مزبور در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه ای اقدام شود و تاثیر هر یک از آنها بر عملکرد سازمان در قالب سوالات و فرضیات تحقیق مورد آزمون قرار گرفته است. بر این اساس پس از طراحی و اعتباریابی الگوی مفهومی، با استفاده از مدل معادلات ساختاری و استفاده از آزمون T نتایج زیر به دست آمد. یافته های تحقیق که با استفاده از نرم افزار های SPSS و لیزرل به دست آمده نشان می دهد اولویت آسیب های هر یک از عوامل به ترتیب گستردگی آسیب - عوامل ساختاری شامل تمرکز، رسمیت، پیچیدگی، عوامل زمینه ای شامل موانع فرهنگی، موانع فنی و موانع ناشی از پارازیت و عوامل رفتاری شامل عوامل اداری و عوامل انسانی که از کمترین آسیب برخوردار بوده، می باشد. بنابراین تفویض اختیار، انعطاف پذیری بیشتر، بازنگری در آیین نامه ها، به کارگیری نیروهای جوان، ارائه بازخور مناسب و به موقع، ایجاد فرهنگ ارتباطی مناسب، ایجاد فضای مناسب ارتباطی و ایجاد درک متقابل بین کارکنان و مدیران، جهت از میان برداشتن موانع مذکور ضروری است.

**کلید واژه ها:** ارتباطات سازمانی، آسیب شناسی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه ای.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل ۱: کلیات تحقیق</b>
۱-۱	مقدمه..... ۱
۲-۱	بیان موضوع و مساله تحقیق..... ۱
۳-۱	اهمیت و ضرورت تحقیق..... ۳
۴-۱	اهداف تحقیق..... ۴
۵-۱	سوال های تحقیق..... ۵
۶-۱	قلمرو تحقیق..... ۵
۷-۱	تعاریف و واژگان اختصاصی تحقیق..... ۶
۸-۱	خلاصه فصل..... ۷
	<b>فصل ۲: چارچوب نظری تحقیق</b>
۱-۲	مقدمه..... ۹
۲-۲	بخش اول: ارتباطات سازمانی، مفاهیم و تعاریف..... ۹
۱-۲-۲	ماهیت ارتباطات..... ۹
۲-۲-۲	تاریخچه ارتباطات..... ۱۰
۳-۲-۲	تعریف ارتباطات..... ۱۰
۴-۲-۲	ارتباطات سازمانی..... ۱۰
۱-۴-۲-۲	تعریف سازمان..... ۱۰
۲-۴-۲-۲	ماهیت ارتباطات سازمانی..... ۱۱
۳-۴-۲-۲	تعریف ارتباطات سازمانی..... ۱۱
۵-۲-۲	رویکردهای ارتباطات سازمانی..... ۱۲
۶-۲-۲	برخی نکات اصلی فرآیند ارتباط و مراحل ارتباط موثر..... ۱۳
۷-۲-۲	تکنیک های بهبود ارتباط..... ۱۵
۸-۲-۲	تحریف ارتباطات میان مدیران و کارمندان..... ۱۹

۲۰	..... ۹-۲-۲ روایی و اعتبار ارتباطات.....
۲۰	..... ۱۰-۲-۲ انواع ارتباطات.....
۲۱	..... ۱۱-۲-۲ عوامل موثر بر ارتباطات.....
۲۳	..... ۱۲-۲-۲ نظریه های مربوط به استفاده از شیوه ارتباط.....
۲۳	..... ۱-۱۲-۲-۲ مدل غنای شیوه ارتباطی.....
۲۴	..... ۲-۱۲-۲-۲ مدل پردازش اطلاعات اجتماعی.....
۲۵	..... ۳-۱۲-۲-۲ مدل ظرفیت دوگانه.....
۲۶	..... ۱۳-۲-۲ سطوح یا مسیر ارتباطات در سازمان.....
۲۸	..... ۱۴-۲-۲ اهمیت ارتباطات میان فردی.....
۲۹	..... ۱۵-۲-۲ شبکه های ارتباطی.....
۳۰	..... ۱۶-۲-۲ کانال ها و ابزارهای ارتباطی در سازمان.....
۳۲	..... ۳-۲ بخش دوم: آسیب شناسی ارتباطات سازمانی، الگوها و مدل ها.....
۳۲	..... ۱-۳-۲ تعاریف آسیب شناسی.....
۳۲	..... ۲-۳-۲ تعریف آسیب های سازمان.....
۳۲	..... ۳-۳-۲ اهداف آسیب شناسی سازمانی.....
۳۳	..... ۴-۳-۲ اهمیت آسیب شناسی سازمانی.....
۳۵	..... ۵-۳-۲ معیارها و اصول مهم در فرایند آسیب شناسی.....
۳۷	..... ۶-۳-۲ الگوهای آسیب شناسی سازمانی.....
۳۷	..... ۱-۶-۳-۲ مدل هفت بعدی ماروین وایزبورد.....
۴۰	..... ۲-۶-۳-۲ مدل توسعه منابع انسانی HRD.....
۴۱	..... ۳-۶-۳-۲ مدل هاریسون.....
۴۱	..... ۴-۶-۳-۲ مدل تحلیلی سه شاخگی.....
۴۴	..... ۴-۲ بخش سوم: آسیب شناسی موانع ارتباطی، الگوی مفهومی تحقیق.....
۴۴	..... ۱-۴-۲ موانع ارتباطات.....
۵۲	..... ۲-۴-۲ مدل مفهومی تحقیق.....

۵۳	..... مستندات مدل مفهومی تحقیق..... ۳-۴-۲
۵۶	..... شاخه ساختار..... ۱-۲-۴-۲
۵۶	..... ابعاد ساختار سازمانی ..... ۱-۱-۲-۴-۲
۵۷	..... پیچیدگی..... ۱-۱-۱-۲-۴-۲
۵۷	..... رسمیت..... ۲-۱-۱-۲-۴-۲
۵۷	..... تمرکز..... ۳-۱-۱-۲-۴-۲
۵۷	..... عدم انعطاف پذیری..... ۴-۱-۱-۲-۴-۲
۵۸	..... شاخه محتوی یا رفتار..... ۲-۲-۴-۲
۵۸	..... موانع انسانی..... ۱-۲-۲-۴-۲
۵۸	..... موانع ادراکی..... ۲-۲-۲-۴-۲
۵۹	..... شاخه زمینه یا محیط..... ۳-۵-۴-۲
۵۹	..... موانع فرهنگی..... ۱-۳-۲-۴-۲
۵۹	..... موانع فنی..... ۲-۳-۲-۴-۲
۶۰	..... موانع ناشی از پارازیت..... ۳-۳-۲-۴-۲
۶۰	..... <b>۵-۲ بخش چهارم: پیشینه تحقیق.....</b>
۶۰	..... پیشینه تحقیقات مربوط به ارتباطات خارجی..... ۱-۵-۲
۶۰	..... پیشینه تحقیقات مربوط به ارتباطات در ایران..... ۲-۵-۲
۶۴	..... پیشینه تحقیقات مربوط به آسیب شناسی..... ۳-۵-۲
۶۵	..... پیشینه تحقیقات و مقالات پژوهشی در مورد آسیب شناسی..... ۴-۵-۲
۶۷	..... <b>۶-۲ بخش پنجم: آشنایی با شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران.....</b>
۶۸	..... چشم انداز شرکت..... ۱-۶-۲
۶۸	..... ماموریت..... ۲-۶-۲



۶۸	..... ۳-۶-۲ اهداف کلان
۶۸	..... ۴-۶-۲ محصولات و دامنه فعالیت
۶۹	..... ۵-۶-۲ فعالیت های داخلی
۶۹	..... ۶-۶-۲ فعالیت های بین المللی
۷۰	..... ۷-۶-۲ چارت سازمانی شرکت
۷۰	..... ۷-۲ خلاصه فصل

### فصل ۳: روش تحقیق

۷۲	..... ۱-۳ مقدمه
۷۲	..... ۲-۳ نوع تحقیق
۷۲	..... ۳-۳ روش تحقیق
۷۳	..... ۴-۳ جامعه آماری
۷۳	..... ۵-۳ روش نمونه گیری
۷۴	..... ۶-۳ روش های جمع آوری اطلاعات
۷۵	..... ۷-۳ روایی
۷۵	..... ۸-۳ اعتبار و پایایی
۷۶	..... ۹-۳ آزمون های آماری تحقیق
۷۹	..... ۱۰-۳ خلاصه فصل

### فصل چهارم: یافته های تحقیق

۸۱	..... ۱-۴ مقدمه
۸۱	..... ۲-۴ توصیف ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه
۸۱	..... ۱-۲-۴ وضعیت اعضای سازمان بر مبنای جنسیت
۸۲	..... ۱-۱-۲-۴ بررسی رابطه جنسیت پاسخ دهندگان با متغیرهای تحقیق

۸۳	۲-۲-۴ وضعیت اعضای سازمان بر مبنای سطح تحصیلات.....
۸۳	۱-۲-۲-۴ بررسی رابطه سطح تحصیلات پاسخ دهندگان با متغیرهای تحقیق.....
۸۴	۳-۲-۴ وضعیت اعضای سازمان بر مبنای سابقه کار.....
۸۵	۴-۲-۴ وضعیت اعضای سازمان بر مبنای سن.....
۸۵	۵-۲-۴ وضعیت اعضای سازمان بر مبنای سمت.....
۸۶	۱-۵-۲-۴ بررسی رابطه رده سازمانی پاسخ دهندگان با متغیرهای تحقیق.....
۸۷	۳-۴ تجزیه و تحلیل داده ها.....
۹۹	۴-۴ پاسخ به سوالات پژوهش.....
۹۹	۱-۴-۴ پاسخ به سوال فرعی اول.....
۱۰۰	۲-۴-۴ پاسخ به سوال فرعی دوم.....
۱۰۱	۳-۴-۴ پاسخ به سوال فرعی سوم.....
۱۰۱	۴-۴-۴ پاسخ به سوال فرعی چهارم.....
۱۰۲	۵-۴-۴ پاسخ به سوال فرعی پنجم.....
۱۰۳	۶-۴-۴ پاسخ به سوال اصلی.....
۱۰۴	۵-۴ خلاصه فصل.....

#### فصل پنجم: جمع بندی و نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

۱۰۶	۱-۵ مقدمه.....
۱۰۶	۲-۵ نتایج و یافته های تحقیق.....
۱۰۶	۱-۲-۵ یافته های توصیفی.....
۱۰۷	۲-۲-۵ یافته های استنباطی.....
۱۰۷	۱-۲-۲-۵ نتیجه سوال فرعی اول.....
۱۰۸	۲-۲-۲-۵ نتیجه سوال فرعی دوم.....
۱۰۹	۳-۲-۲-۵ نتیجه سوال فرعی سوم.....
۱۱۰	۴-۲-۲-۵ نتیجه سوال فرعی چهارم.....
۱۱۱	۵-۲-۲-۵ نتیجه سوال فرعی پنجم.....

۱۱۱	..... ۵-۲-۲-۶ پاسخ به سوال اصلی تحقیق و تفسیر یافته ها
۱۱۲	..... ۵-۳ بحث و بررسی و پیشنهادات
۱۱۲	..... ۵-۳-۱ بررسی موانع ساختاری
۱۱۴	..... ۵-۳-۲ بررسی موانع زمینه ای
۱۱۷	..... ۵-۳-۳ بررسی موانع رفتاری
۱۱۸	..... ۵-۳-۴ سایر پیشنهادات
۱۱۹	..... ۵-۴ پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی
۱۲۰	..... ۵-۵ محدودیت های تحقیق
۱۲۰	..... ۵-۶ خلاصه فصل
۱۲۱	..... منابع و مآخذ
۱۲۲	..... منابع فارسی
۱۲۶	..... منابع انگلیسی
۱۲۹	..... پیوست
۱۳۰	..... پرسشنامه
۱۳۳	..... پیوست های آماری

### فهرست اشکال

صفحه	عنوان شکل
۱۶	..... شکل ۱-۲ پنجره جو هری
۲۴	..... شکل ۲-۲ مدل پردازش اطلاعات اجتماعی
۳۶	..... شکل ۳-۲ فرایند تشخیص (علت یابی)
۳۹	..... شکل ۴-۲ مدل هفت بعدی شناخت سازمانی
۴۰	..... شکل ۵-۲ الگوی توسعه منابع انسانی
۴۱	..... شکل ۶-۲ مدل آسیب شناسی هاریسون
۴۱	..... شکل ۷-۲ مدل تحلیلی ۳ شاخگی
۴۳	..... شکل ۸-۲ سیستم در تعامل با محیط
۵۲	..... شکل ۹-۲ مدل مفهومی تحقیق

شکل ۱-۴	نمایش مراحل اساسی مدل معادلات ساختاری	۸۸
شکل ۲-۴	مدل تحلیل عاملی تاییدی بر پایه شاخه ساختاری در حالت تخمین ضرایب	۹۱
شکل ۳-۴	مدل تحلیل عاملی تاییدی بر پایه شاخه رفتاری در حالت تخمین ضرایب	۹۲
شکل ۴-۴	مدل تحلیل عاملی تاییدی بر پایه شاخه زمینه ای در حالت تخمین ضرایب	۹۲
شکل ۵-۴	مدل تحلیل عاملی تاییدی بر پایه شاخه ساختاری در حالت ضریب مسیر	۹۳
شکل ۶-۴	مدل تحلیل عاملی تاییدی بر پایه رفتاری در حالت ضریب مسیر	۹۴
شکل ۷-۴	مدل تحلیل عاملی تاییدی بر پایه زمینه ای در حالت ضریب مسیر	۹۴

### فهرست جداول

صفحه	عنوان جدول
۲۴	جدول ۱-۲ تقسیم بندی ارتباطات به انواع کلامی و غیر کلامی
۵۳	جدول ۲-۲ مستندات عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای بکار رفته در مدل مفهومی
۵۶	جدول ۲-۳ ویژگی های ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان
۷۶	جدول ۱-۳ میانگین و واریانس تبیین شده و آلفای کرونباخ
۷۷	جدول ۲-۳ مدل تحلیلی تحقیق
۸۲	جدول ۱-۴ توزیع فراوانی بر حسب جنس
۸۲	جدول ۲-۴ نتایج آزمون t مستقل برای بررسی تفاوت معنادار از لحاظ جنسیت
۸۳	جدول ۳-۴ توزیع فراوانی بر حسب میزان تحصیلات
۸۴	جدول ۴-۴ نتایج آزمون f برای بررسی تفاوت معناداری سطح تحصیلات
۸۴	جدول ۵-۴ توزیع فراوانی بر حسب سابقه
۸۵	جدول ۶-۴ توزیع فراوانی بر حسب سن
۸۶	جدول ۷-۴ توزیع فراوانی بر حسب سمت
۸۷	جدول ۸-۴ نتایج آزمون F برای بررسی تفاوت معناداری از لحاظ سمت
۸۸	جدول ۹-۴ نتایج آزمون کلموگروف اسمیرونوف
۹۰	جدول ۱۰-۴ میانگین متغیرهای تحقیق
۹۶	جدول ۱۱-۴ شاخص های برازش مدل
۹۷	جدول ۱۲-۴ تحلیل مدل اندازه گیری و بارهای عاملی

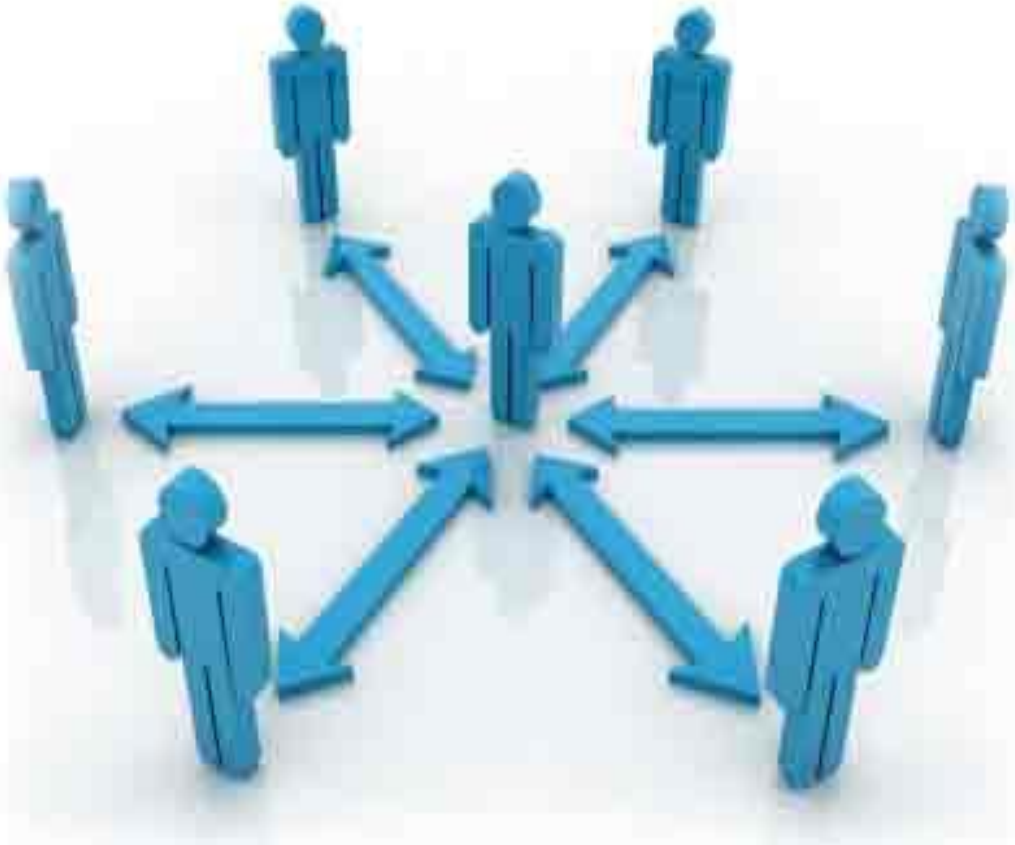
جدول ۴-۱۳ نتایج آزمون t یک نمونه ای سوال فرعی اول	۹۹
جدول ۴-۱۴ نتایج آزمون t یک نمونه ای سوال فرعی دوم	۱۰۰
جدول ۴-۱۵ نتایج آزمون t یک نمونه ای سوال فرعی سوم	۱۰۱
جدول ۴-۱۶ نتایج آزمون تحلیل واریانس و لون برای برابری واریانس ها سوال فرعی چهارم	۱۰۱
جدول ۴-۱۷ نتایج آزمون توکی برای مقایسه دو به دو	۱۰۲
جدول ۴-۱۸ ضرایب همبستگی بین ابعاد ساختاری، رفتاری، زمینه ای سوال فرعی پنجم	۱۰۲
جدول ۴-۱۹ اولویت بندی منابع براساس میانگین	۱۰۳
جدول ۴-۲۰ خلاصه آزمون فرضیات تحقیق	۱۰۴
جدول ۵-۱ اولویت های آسیب های ارتباطی سازمان	۱۱۲

### فهرست نمودارها

عنوان نمودار	صفحه
نمودار ۴-۱ ترکیب جنسیتی پاسخ دهندگان	۸۲
نمودار ۴-۲ وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان	۸۳
نمودار ۴-۳ سابقه کار پاسخ دهندگان	۸۴
نمودار ۴-۴ وضعیت سنی پاسخ دهندگان	۸۵
نمودار ۴-۵ سمت سازمانی پاسخ دهندگان	۸۶

# فصل اول: کلیات تحقیق

---



## ۱-۱ مقدمه

ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت بتواند موثر واقع شود و نقش کلیدی خود را ایفا کند. در واقع ارتباط موثر می تواند به عنوان بنیاد سازمان های مدرن در نظر گرفته شوند (مزروعی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۲). یکی از مهم ترین جنبه های رفتار افراد در سازمان، انتقال صحیح و موثر پیام یا فرایند ارتباط است. وجود ارتباطات موثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و کارها آشفته می شود. در سازمان ها ارتباطات فرایندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام است (محرم زاده، ۱۳۸۲: ۳۹ و ۴۰). یکی از عمده ترین دشواری هایی که سازمان ها با آن مواجه اند مسئله ارتباط نامناسب است. این مسئله در بسیاری از موارد مانع دستیابی سازمان ها به اهداف از پیش تعیین شده می گردد. معمولاً در سازمان های معاصر کسی به خود زحمت نمی دهد که بررسی کند آیا راه حلی برای رفع مشکلات ارتباطی وجود دارد یا نه؟ کسی نمی خواهد بداند که آیا مشکل ارتباطی خاصی را می تواند حل کند یا نه؟ اگر چه همیشه کارمندان در مورد وجود مشکلات با یکدیگر صحبت می کنند ولی کمتر یکدیگر را در مورد شناسایی صحیح مشکل و یا حل آن کمک و راهنمایی می کنند. در این فصل، پس از بیان موضوع و مساله تحقیق به اهمیت و ضرورت تحقیق، اهداف تحقیق، سوال های تحقیق، قلمرو تحقیق و تعاریف و واژگان اختصاصی تحقیق پرداخته خواهد شد.

## ۱-۲ بیان موضوع و مساله تحقیق

ارتباطات موثر نه تنها کلید فتح تمام درهای بسته در جهان است، بلکه فعالیتی اجتناب ناپذیر و الزام آور برای زندگی فردی، گروهی، سازمانی و جمعی در تمام جوامع بشری می باشد (فرهنگی، ۱۳۸۶: ۹). سازمانی که افراد آن برخورد نافذ و موثر با یکدیگر ندارند، توانمندی لازم را برای اجرای اهداف خود ندارد و انگیزه کار در آن به چشم نمی خورد. بدون برقراری ارتباط مناسب و متناسب با شرایط محیط، مبادله اطلاعات نمی تواند به خوبی انجام شود (هامیلتون، ۱۳۷۵: ۱). ارتباطات پایه و اساس تعامل موفق انسان ها است صرف نظر از تنظیماتی که در آن رخ می دهد. اهمیت ارتباطات سازمانی زمانی به عنوان محرک موفقیت قوی تر می شود که در یک محیط کاری پیچیده دارای پیشرفت باشیم (Marqueses, 2010: 47). ارتباط سازمانی در فضای سازمان به وقوع می پیوندد و این ارتباط حداقل نیازمند دو نفر به عنوان فرستنده و گیرنده پیام در فرایند ارتباطی می باشد. به نظر می رسد که ریشه بسیاری از کج فهمی ها و مشکلات سازمانی ناشی از فقدان ارتباطات موثر می باشد و رفع این مشکل نیازمند رفع نقض نظام ارتباطی و یا بهبود و اصلاح الگوی ارتباطی خواهد بود (الوانی، ۱۳۸۳: ۱۶۹).

پیاده سازی سیستم های ارتباطی، درون هر سازمان که موثر، کارا و به موقع هستند چالش برانگیز است. دستیابی به این سیستم ارتباطی در سازمان های بزرگ و بین المللی چالش های زیادی را ارائه می دهد (Davis, 2004: 276). به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می گردد. هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل و سایر وظایف مدیران بدون وجود سیستم ارتباطی موثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۹). سازمان های امروزی بدون برقراری ارتباطات از رسیدن به اهداف خود محروم می مانند. حتی در صورت برقراری

ارتباط وجود موانع ارتباطی بویژه بین مدیران و زیردستان باعث کند شدن روند حرکت سازمانی بسوی اهداف از پیش تعیین شده می شود. سازمان ها مملو از شبکه های ارتباطی پنهان و آشکار می باشد که بخشی از آن در نمودارهای سازمانی مشخص می گردد و بخش دیگری از آن پنهان بوده و صرف کارکردهای آن قابل مشاهده است. سازمان ها که به تدریج رشد می کنند باید الگوهای ارتباطی خود را در راستای اهداف خود برگزینند تا حصول به اهداف سازمانی میسر گردد.

آسیب شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساس ترین جزء استقرار نظام ارتباطی اثربخش تلقی می گردد. یکی از مهمترین اقداماتی که شرکت ها و سازمان ها ی موفق برای بهبود نظام ارتباطی سازمان خود انجام می دهند آسیب شناسی صحیح و به موقع است. آسیب شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نماید. آسیب شناسی سازمانی به منظور جمع آوری اطلاعات مناسب و مربوط در مورد مشکلات اساسی سازمان و دلایل آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده، نتیجه گیری از تحلیل های به عمل آمده و دسته بندی مشکلات در دو سطح عمومی و تخصصی و ارائه پیشنهادات در خصوص جهت گیری های لازم در راستای رفع مشکلات دسته بندی شده می باشد.

وایزبورد<sup>۱</sup> برای بررسی و شناخت حوزه های آسیب پذیری و مسئله یابی سازمان ها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی، نگرش به تغییر را پیشنهاد نموده است (Weisbord, 1985: 59). همچنین میرزایی معتقد است که پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری، زمینه ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی را تشکیل می دهد. عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که هیکل و بدنه آن را می سازند. مانند ساختار سازمانی و سرانجام عوامل زمینه ای که شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶). میرزایی این دسته عوامل را مدل سه شاخگی نام داده که ابعاد پژوهش را تشکیل می دهد. بنابراین مساله اصلی پژوهش حاضر عبارت است از مهمترین عوامل آسیب آفرین در ارتباطات سازمانی کدامند؟ به عبارت دیگر ارتباطات سازمانی در کدامیک از ابعاد سه گانه رفتاری، ساختاری، زمینه ای بیشتر آسیب پذیر است؟. وجود مشکل ارتباطی فراوان در سازمان ها و کمبود تحقیق در این زمینه خاص باعث انتخاب موضوع پژوهش «آسیب شناسی ارتباطات سازمانی در شرکت پخش فراورده های نفتی ایران در حوزه ستادی تهران» گردید. در واقع در این تحقیق قصد داریم موضوع ارتباطات سازمانی را در یکی از صنایع کلیدی کشور - صنعت نفت - و در یکی از مهم ترین و تاثیرگذارترین شرکت این صنعت یعنی شرکت پخش فراورده های نفتی ایران مورد بررسی قرار دهیم. از اینرو این پژوهش قصد دارد با استفاده از مدل سه شاخگی میرزایی و با شناخت تنگناها و مشکلات نظام ارتباطی سازمان در شرکت پخش فراورده های نفتی ایران، مدیران را به منظور حرکت در راستای حل مشکلات و کاهش موانع ارتباطی یاری رسانده و از حاد شدن مشکلات و افزایش موانع ارتباطی ممانعت به عمل نماید.



## ۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق

قرن حاضر را علاوه بر آنکه قرن تسخیر فضا، اتم، کامپیوتر و نیز... نامیده اند به عنوان عصر ارتباطات نیز نامگذاری گردیده است که شبیه دهکده جهانی است. شاید ارتباطات ضعیف از جمله منابع عمده ای باشد که بین افراد تعارض ایجاد می کند (رابینز، ۱۳۸۸: ۱۹۳). اهمیت ارتباطات به حدی است که بخش عمده ای از اوقات کار مدیران و رهبران را به خود اختصاص می دهد. حتی زمانی که یک مدیر با دیگران مذاکره نمی کند ممکن است به نوشتن و انشاء گزارش ها نامه ها یا یادداشت ها بپردازد یا مشغول مطالعه اسناد و مدارکی باشد که برای وی تنظیم شده است (رضائیان، ۱۳۸۷: ۴۷۲). ویلیام اوچی، یک محقق آمریکایی، به طور تفضیلی روابط فرد و کار را در تئوری Z در سال ۱۹۸۱ تشریح کرد. تئوری Z، معتقد است که موفقیت همه سازمان ها در گرو این است که اعتماد فردی حساسیت و روابط صمیمانه نمی تواند ترک شود. مدیریت اجرای دموکراتیک بهترین روش برای به دست آوردن عملکرد برای شرکت براساس ارتباطات باز و صادقانه است. از نقطه نظر تئوری Z، به نظر می رسد که رفتار ارتباطی ضروری است که رضایت، بقای فردی، توسعه و ارتباطات موثر را به عنوان راه مهم برای تحقق سالم افراد و سازمان ها در جامعه مدرن با نیروی کار اجتماعی و فرهیخته تضمین کند.

ارتباطات سازمانی ابزار ضروری در فرایند مدیریت عملکرد است و از کل مدیریت عملکرد عبور می کند. اگر هیچ ارتباطی وجود نداشت، مدیریت عملکرد مشکل بود که اثربخشی و تحقق اهداف سازمان را به نمایش گذارد. فقط ارتباطات مستمر در فرایند مدیریت عملکرد عمل می کند و موانع می تواند با گذشت زمان حذف، و ارتقا عملکرد سازمانی تحقق یابد (Wang, Yujie, Liu, Guoliang, 2009: 209).

قرآن کریم در سوره مبارکه آل عمران آیه شریفه ۲۰۰ ضمن دعوت امت به برقراری روابط اجتماعی داشتن شکیبایی در پیش گرفتن تقوای الهی برای رسیدن به رستگاری را مورد تاکید قرار داده. در خصوص اطلاع رسانی و انتقال آگاهی در یک بررسی موردی در قرآن کریم تنها در جزء های ۲۰ الی ۲۵ بیش از ۵۶۷ بار بر انتقال آگاهی اشاره و تاکید شده. ارتباط رفتار آموختنی است و این بیانگر این نظر است که ما با یادگیری درست و سبک مهارت های ارتباطی می توانیم به اصلاح و بهبود رفتارهای ارتباطی خویش دست یابیم (یاراحمدی خراسانی، ۱۳۸۸: ۲)

از آنجا که مبالغ قابل توجهی از بودجه سازمان ها، به امر مطالعه و تحقیقات اختصاص می یابد. لذا ضروری است قبل از هراقدام، سازمان مشکلات و ضعف های خود را بشناسد و با آسیب شناسی درست خود، در راستای حل مشکلات برآید. روشن است که بدون شناخت دردها، یعنی آسیب شناسی صحیح و به موقع - عواقب زیانباری در انتظار سازمان و به تبع آن جامعه خواهد بود. بنابراین، انجام مطالعات و تحقیقات در زمینه های آسیب شناسی سازمانی از بعد اقتصادی، مزایای قابل توجهی برای سازمان به بار خواهد آورد و از اتلاف انرژی - بودجه، زمان و مانند آن جلوگیری خواهد نمود و همچنین شناخت و تجزیه و تحلیل دقیق تنگناها و نارسایی یک سازمان اولین و اساسی ترین گام برای ایجاد نظام ارتباطی موثر و کارا و حرکت به سوی وضعیت مطلوب تلقی می شود. بسیاری از صاحب نظران مدیریت، سازمان را به بدن انسان تشبیه کرده اند و همانطور که انسان می تواند در وضعیت سلامتی یا بیماری باشد سازمان نیز می تواند مانند انسان بیمار شود و دچار مسائل و مشکلات و اختلالاتی گردد که مانع حرکتش به سوی تعالی باشد. درمان بیماری تنها زمانی امکان پذیر است که ریشه آن شناخته شود و تازمانی که شناسایی نشود امکان درمان آن میسر نخواهد شد. هرچه درمان موثرتر باشد اصلاح و بهبود فرایندها نتیجه بهتری خواهد داشت. در این راستا جهت

شناسایی فاصله ها و ضعف های سازمانی، شناخت وضعیت موجود و همچنین تصور وضع مطلوب و آگاهی از توانمندی ها و تهدیدات از الزامات ضروری است اینکه چه فرصت ها و امکانات شناخته نشده ای وجود دارند که باید در جستجوی بهره برداری از آن ها برود و یا اینکه آیا بین وضعیت موجود و مطلوب حوزه مشکل دار تفاوتی وجود دارد؟ با توجه به موارد ذکر شده در ابتدا با انجام فرایند تشخیص که مبنای برنامه های ایجاد تغییر است مشکلات و امراض سازمان شناخته شده و برنامه های تغییر مناسب جهت کاهش مشکلات و بهبود وضعیت فعلی طراحی و اجرا می گردد. در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران نیز دیرگاهی است مفاهیم جدید دنیای کسب و کار وارد عرصه فعالیت گردیده و باور دارد که آینده متعلق به سازمان هایی با کارکنان دانا هست. سازمان هایی که دانایی محوری را سر لوحه کار خود قرار داده و نیروی انسانی را اصلی ترین سرمایه خود محسوب می نمایند و بر این اساس در نظر دارد با توسل به جمیع امکانات موجود و بهره گیری از پتانسیل های علمی، پژوهشی و دانشی کارکنان خود و چشم انداز ۱۴۰۴، مسیر تحولات و تغییرات عمده را بر خود هموار نموده و خود را به سمت کارآمدترین و اثربخش ترین سازمان منطقه ای و جهانی هدایت نماید. این روند که به تدریج با جذب فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاهی و ارتقای کیفیت منابع انسانی توأم بوده است، می تواند بستر ساز جهش مطلوب اقتصادی سازمان باشد که شرط آن استفاده بهینه از این نیروها و تدارک بستر لازم برای فعالیت جهت آزادسازی پتانسیل آنهاست. از جمله این بسترها و شاید مهم ترین ها ارتباطات سازمانی مناسب است که بستر تمام فعالیت های سازمانی را تشکیل می دهد. با توجه به اهمیت ارتباطات اثربخش در سازمان ها که بیان گردید، لازم است که مولفه ها و شاخص های ارتباطات سازمانی و عوامل، مولفه ها و شاخص های موثر بر آن، همچنین موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش، مورد توجه قرار گیرند. به این منظور لازم است سطح اثربخشی ارتباطات سازمانی با توجه به موقعیت سازمان مورد بررسی قرار گیرد. چرا که با توجه به شرایط سازمان می توان سطح اهمیت هر عامل را تعیین کرد و الگوی مناسبی از ارتباطات سازمانی ارائه داد. بنابراین هر سازمان باید در پی الگوی مناسب ارتباطات سازمانی خود باشد و با توجه به موقعیت خود، الگوی مطلوب را طراحی نماید. به خصوص اینکه اگر در روند معمول ارتباطات سازمانی سازمان ها، مشکلاتی دیده شود و اختلالاتی بین افراد و واحدهای مختلف وجود داشته باشد، ضرورت این تحقیق مضاعف می شود (مزروعی، ۱۳۸۸: ۵۲). این تحقیق در پی یافتن مهم ترین موانع ارتباطات اثربخش در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران و ارائه راهکارهایی جهت رفع این موانع می باشد. با توجه حضور فعال این سازمان در بازارهای جهانی، و با توجه به اهداف این سازمان که مهم ترین آن بهبود رضایتمندی مشتریان، کارکنان و سایر ذینفعان است، عدم شناسایی موانع ارتباطات و بی توجهی به از میان برداشتن آنها، مانعی بر سر افزایش کارایی و اثربخشی این سازمان محسوب می شود.

#### ۱-۴ اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق، دستیابی به آسیب های ارتباطی سازمان، شناسایی معیارها و شاخص های آسیب شناسی ارتباطات سازمانی، شناخت تنگناها و مشکلات ارتباطات سازمانی از منظر، دیدگاه و نگرش متفاوت مدیران به منظور ایجاد نظام ارتباطات صحیح و اثربخش، طبقه بندی آسیب های مزبور و ارائه پیشنهادات و توصیه هایی برای داشتن ارتباطات اثر بخش می باشد تا در این راستا به حل مشکلات و ایجاد نظام ارتباطی اثربخش یاری رسانده و از حاد

شدن مشکلات و کاهش موانع ارتباطی جلوگیری به عمل آید. براساس هدف کلی فوق، اهداف جزئی این تحقیق به صورت زیر است:

- ۱ - شناسایی چهارچوب نظری، معیارها و شاخص های آسیب شناسی ارتباطات
- ۲ - بررسی وضعیت موجود ارتباطات سازمانی
- ۳ - ارائه پیشنهادات و توصیه هایی برای ارتقا ارتباطات در شرکت پخش فراورده های نفتی ایران
- ۴ - بررسی اولویت آسیب ها

### ۱-۵ سوال های تحقیق

#### ۱ ۵ ۱ سوال اصلی

۱. مهم ترین آسیب ارتباطات در شرکت پخش فراورده های نفتی ایران کدام است؟

#### ۱-۵-۲ سوالات فرعی

۱. آیا عوامل ساختاری مانع ارتباطات سازمانی در شرکت پخش فراورده های نفتی ایران است؟
۲. آیا عوامل رفتاری مانع ارتباطات سازمانی در شرکت پخش فراورده های نفتی ایران است؟
۳. آیا شرایط محیطی یا زمینه ای مانع ارتباطات سازمانی در شرکت پخش فراورده های نفتی ایران است؟
۴. ارتباطات سازمانی در کدامیک از ابعاد سه گانه رفتاری، ساختاری و زمینه ای بیشتر آسیب پذیر می باشد؟
۵. چه رابطه ای بین عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای ارتباطات سازمانی وجود دارد؟

#### ۱ ۶ قلمرو تحقیق

#### ۱-۶-۱ قلمرو موضوعی تحقیق

قلمرو موضوعی در این تحقیق آسیب شناسی ارتباطات سازمانی در حوزه ستادی شرکت پخش فراورده های نفتی می باشد.

#### ۱ ۶ ۲ قلمرو مکانی تحقیق

مطالعات و بررسی این تحقیق در حوزه ستادی شرکت پخش فراورده های نفتی ایران در سطح تهران می باشد.

#### ۱ ۶ ۳ قلمرو زمانی تحقیق

این تحقیق در حیطه زمانی ۹۰-۸۹ انجام شده است.

## ۴ ۱ تعاریف و واژگان اختصاصی تحقیق

۱-۷-۱ آسیب شناسی سازمانی<sup>۱</sup>

فرایند بکارگیری مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور توصیف وضعیت موجود سازمان ها و یافتن راههایی برای ارتقای اثربخشی سازمان می باشد (Harrison, 1998: 1)؛

## ۱-۷-۲ ارتباطات

ارتباطات فرایندی است که افراد از طریق آن مفاهیم و با استفاده از علائم و سمبولهای کلامی و غیرکلامی در یک زمینه مشخص ایجاد، حفظ و اداره می کنند (نظری، ۱۳۸۶: ۸).

## ۱-۷-۳ ارتباطات سازمانی

عبارت است از انتقال اطلاعات، مفاهیم، معانی بین افراد سازمان (الوانی، ۱۳۸۳: ۱۶۸). ارتباطات سازمانی فرایندی است که می توان بوسیله آن سیستمی برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی با افراد و سازمانهای فراوان داخل و خارج سازمان برقرار کرد (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۱۳).

۱ ۴ ۴ شاخه ساختاری<sup>۲</sup>:

منظور از شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چهارچوب و قالب، پوسته بدنه یا هیکل فیزیکی و مادی سازمان را می سازند (میرزایی، ۳۱۶: ۱۳۷۷).

۱ ۴ ۵ شاخه رفتاری<sup>۳</sup>:

منظور از شاخه رفتار یا محتوا، عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان می باشد که فرم های رفتاری، ارتباطات (غیررسمی) و الگوهای خاصی بهم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می دهد (میرزایی، ۳۱۶: ۱۳۷۷).

۱ ۴ ۶ شاخه زمینه ای<sup>۴</sup>:

در برگیرنده همه شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که بر سازمان محیط بوده و سیستم های اصلی یا ابرسیستم های آن را تشکیل می دهند (میرزایی، ۳۱۶: ۱۳۷۷).