

آسیب‌شناسی ارتباط سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت با توجه به مأموریت‌های ابلاغی (در استان البرز)

محسن نوذریان^۱

احمد برسلانی^۲

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۵/۶/۲۰

چکیده

ارتباط نامناسب، یکی از معضلات در سازمان است. درک موانع و آسیب‌های ارتباطی به وظیفه مهم مدیران در سازمان‌ها تبدیل شده است. جهت اجرایی شدن مأموریت‌های گردان‌های امام حسین (ع) برای جنگ‌های آینده که جذب و تأمین نیروی انسانی بر عهده نواحی مقاومت می‌باشد. و ارتقای آموزش آنها بر عهده گردان‌ها بوده، پژوهش حاضر به بررسی مهم‌ترین آسیب‌های فرا روی ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی سپاه استان البرز بر اساس مدل سه شاخگی، شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در مأموریت‌های ابلاغی می‌پردازد. این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی (پیمایشی) است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌های نواحی سپاه استان البرز است و از روش نمونه‌گیری تمام‌شمار به تعداد ۱۰۸ نفر استفاده شد. که پس از تعیین روایی و پایایی آنها و استفاده از ابزار سنجش، به منظور مشخص نمودن نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف و تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون T و آزمون F استفاده شد که نتایج تحقیق بر اساس اولویت آسیب‌های ارتباطی عبارتند از:

- ۱- عوامل ساختاری شامل عدم انعطاف پذیری، رسمی بودن، تمرکز و پیچیدگی؛
 - ۲- عوامل رفتاری شامل عوامل ادراکی و عوامل انسانی در رتبه یکسان؛
 - ۳- عوامل زمینه‌ای شامل موانع فنی و موانع ناشی از محیط ارتباطی و موانع فرهنگی می‌باشد.
- که بر اساس اولویت باید عوامل آسیب‌های ساختاری و در مرحله بعد رفتاری شناسایی شود و پس از تجزیه و تحلیل به بیان پیشنهادهای کلان و اجرایی خود در این زمینه پرداخته است.
- کلید واژه‌ها:** ارتباطات سازمانی، آسیب‌شناسی، آسیب‌های ساختاری، مأموریت سازمانی.

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)؛

۲- کارشناسی ارشد مدیریت امور دفاعی.

مقدمه

وجود ارتباطات مؤثر در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات مناسب در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند درحقیقت هدف ارتباط در یک سازمان، پدیدآوردن ودگرگونی و یا تأثیرگذاری بر اقداماتی است در راستای بهبود و بهتر کردن سازمان صورت می‌گیرد.

انقلاب اسلامی ایران در عصر حاضر به رهبری ولی امر مسلمین جهان حضرت امام خمینی (ره) و نائب برحقش امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) و با پشتیبانی ملت ایران، تداوم بخش جهاد و دفاع، مبتنی بر مبانی دین و اسلام برای تحقق اهداف بزرگ اسلامی می‌باشد. سپاه با رسالت پاسداری از انقلاب اسلامی و پیش‌برندگی و پیش‌روندگی در عرصه دفاع و جهاد بایستی علاوه بر آمادگی‌های مختلف مأموریتی، سازمان لازم و بستر حضور و مشارکت بالایی از مردم متدین ایران اسلامی را در دفاع همه جانبه و به خصوص دفاع و نبرد زمینی فراهم نماید؛ مقابله با تهدیدهای سخت نظامی دشمن، از جمله ابعاد رسالت سپاه برای پاسداری از انقلاب اسلامی است. بر اساس دکترین و تفکر عملیاتی، ساختار رزم زمینی سپاه دارای دو رکن اساسی است، به گونه‌ای که هر کدام از این دو رکن، بخشی از نیازهای عملیات نبرد را با به عهده گرفتن نقش‌های متمایز و خاص خود تأمین می‌کنند. این دو توان عبارتند از: الف) توان مردمی؛ ب) توان حرفه‌ای و تخصصی؛ در حال حاضر حلقه اتصال دو توان یاد شده گردان‌های امام حسین (ع) می‌باشند (وظایف طرح و برنامه یگان‌های مردم پایه شماره ۵۴۴ مورخ ۱۳۹۲/۶/۱۸) لازم است مأموریت‌های ابلاغی این گردان‌ها که با نواحی مقاومت مشترک می‌باشند، پردازیم. از جمله وظایف و مأموریت‌های نواحی جذب و تأمین نیروی انسانی بسیج در حفظ انسجام و آموزش تکمیلی و مأموریت گردان‌های امام حسین (ع) به کارگیری آنان و ارتقای آموزش نظامی می‌باشد. اما در اجرای آنها بین نواحی و گردان‌ها موانعی وجود دارد که ارتباطات سازمانی آنها خیلی خوب نمی‌باشد و همین امر باعث شد که تحقیقی در راستای آسیب‌های آنها داشته باشیم. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. که این دسته عوامل

رادر قالب «مدل سه شاخگی (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۷)» تدوین نموده اند که ابعاد اساسی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. در این پژوهش با به کارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های ارتباطات سازمانی بین گردان‌های امام حسین(ع) و نواحی، مطالعه و بررسی می‌شود. به عبارت دیگر، پس از تبیین پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، و طبقه‌بندی آسیب‌ها، پیشنهادها برای رفع مشکلات خواهد شد.

بیان مسأله

با توجه به تغییرات به وجود آمده در ساختار سیاسی جهان، به اضافه یک سلسله تغییرات در ماهیت تهدیدهای بالقوه و بالفعل، به ویژه از ناحیه دشمن درجه یک نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران یعنی آمریکا و تجربیات مفید و ارزشمندی که در شناخت قدرت دشمن، آهنگ حرکت، تاکتیک‌ها، تکنیک‌ها، توانایی‌های جسمی و روحی نیروهای نظامی متجاوز که در چند سال اخیر از جنگ‌های بزرگی که در پیرامون کشورمان در حمله به کشورهای همسایه به دست آمده و تجربه هشت ساله دفاع مقدس بیانگر آن است که حضور کم نظیر بسیجیان در قالب یگان‌های رزم تیپ‌های مردم پایه از عوامل مهم پیروزی و دفاع از میهن اسلامی بوده است. نیروهای داوطلب مردمی بسیج یکی از اساسی‌ترین پشتوانه‌ها و عمق استراتژیک دفاعی کشور محسوب می‌شود. براساس اصول دکترین نبرد نا همگون مبنی بر حرفه‌ای کردن و شهادت طلبی و نیز پایان ناپذیری بنیه رزمی و ایجاد قابلیت نبرد مستمر و طولانی در گستره جغرافیایی ایران اسلامی ارتباط تنگاتنگ و مطمئن با نیروی عظیم بسیج بسیار ضروری به نظر می‌رسد تا بتوان به دکترین نبرد نا همگون جامه عمل پوشاند و امنیت را پایدار کرد.

مقام معظم رهبری فرماندهی کل قوا بعد از جنگ در تدبیر مهمی فرمودند که یگان‌های رزم سپاه می‌بایست از آن چنان قابلیت برخوردار باشند که بتوانند در زمان بحران تا سه برابر ظرفیت‌شان توسعه پیدا کنند و آمادگی جذب، سازماندهی و به کارگیری سه برابر بسیجی داوطلب را داشته باشند.

با توجه به تهدیدهای استکبار جهانی به سرکردگی آمریکا در منطقه غرب آسیا، پاسداری از

انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن و دفاع از مرزهای کشور، طرح‌های مختلف در سپاه برای تأمین و توسعه یگان‌های رزم به اجرا درآمد از جمله طرح توسعه ۱ به ۳، طرح نظیر به نظیر و از سال ۱۳۸۶ در سازمان نیروی زمینی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی یگان‌های تحت عنوان تیپ و لشکرهای مردم پایه سازماندهی شده که عمده قوای آنها را گردان‌های امام حسین (ع) تشکیل داده است. به عنوان یکی از طرح‌های اصلی تحول و راهبردی فرماندهی محترم کل سپاه (سردار سر لشکر پاسدار جعفری) در سطح سپاه بوده است. که با همکاری مشترک نواحی مقاومت و تیپ‌ها و لشکرهای مردم پایه به اجرا درآمده است. و با عنایت به این که نیروی انسانی در هر سازمان به عنوان رکن اصلی محسوب می‌شود و در گردان‌های امام حسین (ع) نیز بسیجیان به عنوان پایه و اساس گردان می‌باشند که هویت گردان‌های امام حسین (ع) به وجود و حضور بسیجیان در بدنه گردان می‌باشد و بر اساس دستورالعمل‌ها و اساسنامه، عناصر گردان‌های مذکور از بین بسیجیان فعال گردان‌های عاشورا و بیت المقدس نواحی می‌باشد که جذب آنان توسط نواحی باید انجام شود. بنابراین آسیب‌های ارتباط سازمانی بین گردان‌های امام حسین (ع) و نواحی که بتواند در مأموریت جذب و تأمین نیروی انسانی جهت اجرایی نمودن تکمیل سازمان، آموزش تکمیلی و فراهم نمودن شرایط مناسب برای آموزش بسیجیان را مورد بررسی قرار داده پس هر نوع فعالیت سازمان یافته، به ارتباطات نیازمند است.

هدایت هر کاری، مستلزم پیام دادن است و ارتباطات، بستر انتقال پیام‌ها است و راه دیگری برای هدایت کار افراد و گروه‌های کاری سازمان وجود ندارد. مدیران باید برای تصمیم‌گیری، آموزش کارکنان و هماهنگی فعالیت‌های مختلف سازمان، به طریقی با دیگران ارتباط برقرار کنند (رضائیان، ۱۳۸۶: ۹۶-۹۵). وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در موفقیت مدیریت به شمار می‌آید. از طریق تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود. در سازمان‌ها، ارتباطات فرایندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام است (محرم زاده، ۱۳۸۲: ۴۰-۳۹).

با توجه به اهمیت موضوع ارتباط گردان‌های امام حسین (ع) و نواحی و ضرورت تسهیل در

ارتباطات سازمانی در سپاه امام حسن مجتبی (ع) استان البرز، بدون شک، وجود آسیب‌های ارتباطی، مشکلاتی را در اجرای مأموریت‌های ابلاغی گردان امام حسین (ع) که جذب بسیجیان باید از سوی نواحی انجام شود. را به وجود می‌آورد و نبود جذب، سازماندهی و آموزش‌های آنها را دچار مشکل خواهد کرد. پس فرماندهان باید همواره به دنبال احصاء آسیب‌های ارتباطی خود باشند و به شکل مستمر، این سؤال را فرا روی خود قرار دهند که مهم‌ترین آسیب ارتباطی آنها کدام اند. با این وجود، نکته مهم چگونگی انجام این کار است؛ به گونه‌ای که الگوی مورد استفاده ضمن دربرگیری تمامی آسیب‌ها از دیدگاه مبانی نظری و خبرگان از نوآوری لازم برخوردار باشد. برای این اساس، در تحقیق حاضر، آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی بر اساس الگوی سه شاخگی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای انجام شده است. در مورد این موضوع تحقیقی تا بحال پژوهشی جامع در این راستا با استفاده از مدل سه شاخگی انجام نشده است. در این پژوهش، ابتدا مؤلفه‌های آسیب‌شناسی از متون علمی و مبانی نظری استخراج و در گام بعد مؤلفه‌ها، بر اساس نظر خبرگان در ابعاد سه گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای جانمایی می‌شوند و شاخص‌های متناظر با مؤلفه‌ها بر اساس مبانی نظری تدوین و از خبرگان در مورد آنها نظرخواهی می‌شود و سپس با تکمیل الگوی آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی، به آسیب‌شناسی نظام ارتباطی گردان‌های امام حسین (ع) و نواحی پرداخته می‌شود و اشکالات، نقطه ضعف‌ها و آسیب‌های احتمالی عمده‌ای که مانع موفقیت در مأموریت‌های ابلاغی، می‌شود. را شناسایی نموده و با استفاده از یافته‌های آن بتوانیم پیشنهادی لازم را بدهیم بر همین اساس این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که آسیب‌شناسی ارتباط سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت با توجه به مأموریت‌های ابلاغی (در استان البرز) کدامند؟

اهمیت تحقیق

۱- سازمان بسیج به عنوان سازمانی دفاعی - امنیتی، در دفاع از ارزش‌های انقلاب در طول دوران انقلاب نقش و سهم بسزایی داشته است که در پویا و کارآمد نگاه داشتن خود برای رویاروی با حوادث آینده در چهارچوب مدیریت جهادی می‌بایست، جذب و سازماندهی و

آموزش لازم را داشته باشد تا در مأموریت‌های ابلاغی سپاه موفق باشد. پس لازم است آخرین طرح تحولی سپاه که تشکیل گردان‌های امام حسین (ع) است و وظیفه پشتیبانی و تأمین نیروی انسانی بسیج این گردان‌ها، با نواحی مقاومت می‌باشد که لازم است با بررسی ارتباطات سازمانی به‌عنوان متغیر مؤثر و تأثیرگذار و با حذف موانع و اشکالات، کارآمدی سازمانی را افزایش داد.

۲- لزوم تبیین آسیب‌های ارتباطات سازمانی در جهت تحقق توسعه یک به سه گردان‌های رزم نیروی زمینی و فرمایشات و خواسته‌های مقام معظم رهبری از نیروهای مسلح به ویژه سپاه و بسیج به عنوان مطالبه‌گر اصلی اقدامی ضروری است و از اهمیت فراوان و ویژه‌ای برخوردار است. و با توجه به ساختار جدید سپاه‌های استانی و افزایش توان رزم گردان‌های امام حسین (ع) در تیپ‌ها و لشکرهای مردم پایه با شرایط و خواسته‌های معظم له به انجام پردازد و نتیجه آن را در اختیار تصمیم‌گیرندگان امر جهت هرگونه بهره برداری قرار گیرد.

۳- با توجه به برنامه ریزی‌ها و پیش‌بینی منابع زیاد در جهت تحقق یافتن ارتباط سازمانی گردان‌ها با نواحی به جهت موفقیت در انجام مأموریت‌های ابلاغی پرداختن علمی به این موضوع باعث خواهد شد که از هدر رفت نیروی انسانی و منابع و زمان به دلیل نداشتن یک روش هدفمند جلوگیری شود.

اهداف تحقیق

هدف اصلی

تبیین آسیب‌های عمده ارتباط سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی در مأموریت‌های ابلاغی در استان البرز.

اهداف فرعی

۱- تبیین آسیب‌های عوامل ساختاری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی در اجرای مأموریت‌های ابلاغی؛

۲- تبیین آسیب‌های عوامل رفتاری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی در اجرای مأموریت‌های ابلاغی؛

۳- تبیین آسیب های عوامل زمینه ای ارتباطات سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی در اجرای مأموریت های ابلاغی.

پرسش های تحقیق

پرسش اصلی

آسیب های عمده ارتباط سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت با توجه به مأموریت های ابلاغی کدامند؟

پرسش های فرعی:

۱- آسیب های ساختاری ارتباطات سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت ها کدامند؟

۲- آسیب های رفتاری ارتباطات سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت ها کدامند؟

۳- آسیب های زمینه ای ارتباطات سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت ها کدامند؟

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

به نظر می رسد آسیب های عمده ارتباط سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت با توجه به مأموریت های ابلاغی معنی دار می باشد.

فرضیه های فرعی

۱- به نظر می رسد آسیب های ساختاری ارتباطات سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت های ابلاغی معنی دار می باشد.

۲- به نظر می رسد آسیب های رفتاری ارتباطات سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت های ابلاغی معنی دار می باشد.

۳- به نظر می رسد آسیب های زمینه ای ارتباطات سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی

مقاومت در اجرای مأموریت‌های ابلاغی معنی دار می‌باشد.

ادبیات و مبانی نظری تحقیق

اهمیت ارتباطات

ارتباطات، برای مدیران سازمان و کاری که انجام می‌دهند نقش حیاتی دارد. کانتر (۱۹۷۷) به این نتیجه رسید که مدیران در صد بالایی از وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند. معمولاً این ارتباطات به صورت تماس‌ها به صورت برگزاری شوراها برقرار می‌شود. مدیران باید به پیام‌های تلفنی و نامه‌های ارسالی پاسخ دهند. کوتاه سخن این‌که، کار مدیر در ارتباط خلاصه می‌شود (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۶).

به زعم اندیشمندان، ریشه بسیاری از کج فهمی‌ها و مشکلات سازمانی ناشی از فقدان ارتباط مؤثر است و رفع این مشکل نیازمند حل مشکلات ارتباطی و اصلاح الگوی ارتباطی خواهد بود (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۹).

ارتباطات مؤثر می‌تواند ارزش‌های سازمانی و سودآوری سازمانی را ارتقا دهد (وانگ و لی، ۲۰۰۹: ۲۰۸).

با این وجود، به دلیل آن که فرآیند ارتباطی در محیط طبیعی سازمان انجام می‌شود، همواره با پارازیت یا موانعی مواجه است. پارازیت به هر عاملی اطلاق می‌شود که در فرآیند طبیعی نظام ارتباطی اختلال ایجاد می‌کند. پارازیت می‌تواند در درون سیستم یا بیرون آن باشد. اهمیت تأثیرات منفی موانع ارتباطی همواره مدیران سازمان‌ها را به کشف موانع ارتباطی ترغیب نموده است (رضائیان، ۱۳۸۶: ۴۷۲).

تعاریف ارتباطات

ارتباطات^۱ از ریشه لاتین^۲ به معنای اشتراک گرفته شده و معناهای گوناگونی مانند گزارش دادن، بیان نمودن، منتقل کردن، تماس گرفتن، منتشر کردن، شرکت دادن، عمومی ساختن و پیوند دادن از آن استنباط می‌شود (معمدنژاد، ۱۳۸۵: ۲۵).

1. Communication
2. Communis

ارتباط در فارسی به دو معنا استعمال شده است. گاهی به معنای مصدری به معنای پیوند دادن و ربط دادن و گاهی هم به معنای اسم مصدری که معنای بستگی، پیوند، پیوستگی و رابطه از آن برداشت می‌شود. معادل‌هایی نظیر مبادله، مکاتبه، نقل و انتقال، وسیله نقل و انتقال و مشارکت نیز، برآیارتباطات^۱ در فارسی شده است. (محسنیان‌راد، ۱۳۸۵: ۴۲-۴۱) پژوهشگران ارتباطات میان واژه‌ی ارتباط به معنای مفرد ارتباطات^۲ و واژه ارتباطات به معنای جمع ارتباطات^۳ تفاوت قائلند و کلمه ارتباطات را معمولاً به معنای وسائل و روش‌های ارتباطی؛ اما ارتباط را به معنای فرایند انتقال پیام می‌دانند (معمد نژاد، ۱۳۸۵: ۲۷-۲۵).

تعریف ارتباطات سازمانی

تعریف ارتباطات سازمانی نیازمند تعریف «سازمان و ارتباطات» است سازمان با مجموعه‌ای اجتماعی (از گروه و یا مردم) سروکار دارد که در آن، فعالیت‌ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می‌شود (میلر، کاترین، ۱۳۸۶: ۶).

ارتباطات سازمانی انتقال اطلاعات، مفاهیم، معانی بین افراد سازمان است (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۹). ارتباطات سازمانی فرایندی است که می‌توان از طریق آن سیستمی برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی با افراد و سازمان‌های فراوان داخل و خارج سازمان برقرار کرد (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۹۵).

موانع ارتباطی از دیدگاه اندیشمندان

ارتباطات یکی از مسایل مهم مدیریت به شمار می‌آید (گیزر و سیمسکت، ۲۰۱۰: ۲۰۵). هر یک از اندیشمندان در تحقیقات خود، برخی از موانع را شناسایی نموده‌اند. مطالعه دقیق مطالعات پیش گفته می‌تواند بینش‌های خوبی را به خوانندگان ارائه نماید. برخی اندیشمندان مستقیم به مطالعه شاخص‌ها پرداخته‌اند و برخی دیگر به مطالعه مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر مؤلفه پرداخته‌اند. نکته مهم‌تر، نوع موانع ارتباطی است؛ به عبارتی دیگر، این موانع عمدتاً ناشی از ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های انسانی یا مشکلات ناشی از محیط و بستر ارتباطی است که در

1. Communication
2. Communication
3. Communications

ادامه به برخی از مهم‌ترین این مطالعات اشاره می‌شود.

از دیدگاه تراورتا و نیوپورت (۱۹۹۵) موانع فنی از طریق قطع یا کاهش سرعت جریان تسهیم دانش و اطلاعات موجب کاهش اثربخشی نظام ارتباطات می‌شود. برخی از این موانع فنی از دیدگاه آن‌ها شامل موارد زیر است؛ نبودن یک شبکه ارتباطی دوطرفه، زمان نامناسب، ناتناسی وسایل و تسهیلات ارتباطی، بی‌کفایتی اطلاعات، عدم امکان دریافت بازخورد و کوتاهی در امر نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی. لوئیز بونه موانع ارتباطی را ناشی از زمان بندی نادرست، اطلاعات ناکافی، کانال نامناسب، گزینش ادراکی، ارزشیابی غیردقیق، هیجانات و باورها بر می‌شمارد (بونه، ۱۹۹۲: ۳۰۸). پرداختچی نبودن برنامه ریزی در ارتباطات، حیثه کنترل، روشن نبودن وظایف و مسئولیت‌ها، موانع انسانی، گزینش ادراکی، موانع مربوط به پارازیت، موانع فنی، تفاوت سنی، مشکلات ناشی از وسعت و بعد مسافت یا پراکندگی جغرافیایی را از مهم‌ترین موانع ارتباطی می‌داند (پرداختچی، ۱۳۷۳: ۲۳). رضائیان، موانع ارتباطات میان افراد را به شرح زیر بیان می‌دارد: موانع ادراکی (شناختی)، موانع ناشی از نقش اجتماعی، ارزش‌های فرهنگی، موانع زبانی (معانی)، موانع انگیزشی، موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع، علائم غیرکلامی و متناقض؛ شامل کیفیت صدا، بیان فیزیکی و وضعیت جسمانی، موانع ناشی از اختلال در ارتباطات (رضائیان، ۱۳۸۶: ۹۶-۲۹۵). همچنین، آبدین در مطالعه خود سوء تفاهم، برداشت اشتباه، نبودن بازخورد و قضاوت یک طرفه را به عنوان موانع ارتباطی برمی‌شمارد (آبدین، ۲۰۰۸: ۴-۲).

آسیب شناسی سازمانی

آسیب شناسی سازمانی، «فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها می‌باشد» (هریسون، ۲۰۰۳: ۱) شناخت مشکلات یکی از اولین کارهایی است که در تحول سازمانی صورت می‌گیرد. در واقع آسیب شناسی به شیوه‌ای قانونمند و بخشی جدایی ناپذیر از روش شناسی به تحول سازمانی اعتبار می‌بخشد. مطالعات آسیب شناسی می‌تواند جنبه درمانی (مربوط به یافتن مشکلات و راه‌حل‌های آن) یا جنبه توسعه‌ای (مربوط به این که چه کارهایی باید انجام شود تا به موفقیت و اقتدار سازمان کمک کند) داشته باشد. ارزیابی سازمان در شرایط فعلی و ارائه یک دیدگاه پیشرو

است که در آن بررسی نقاط قوت و امکانات موجود در کوتاه مدت منجر به قدرت مؤثری در بلندمدت می شود. در واقع در اینجا هدف، کمک به مدیریت برای تشخیص نیازهای سازمان و دستیابی به فرصت های بیشتر است (مانزینی، ۱۳۸۵: ۷).

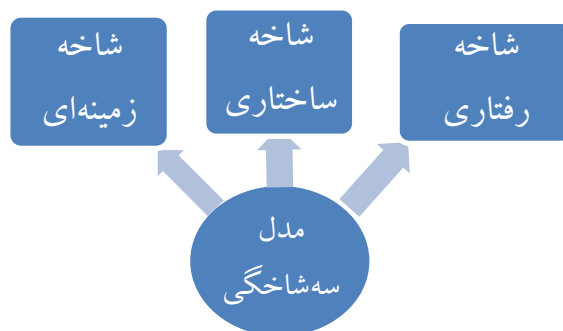
الگوهای آسیب شناسی سازمانی

آسیب شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه گذاری می شود. چارچوب های فکری که دست اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می برند، «الگوهای آسیب شناسی» نامیده می شوند. الگوهای آسیب شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده ای ایفا می کند (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۲۱). با شناخت الگوهای آسیب شناسی می توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود به طوری که با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام مند به بررسی تعاملات میان مؤلفه های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه های مشکل را شناخت، به این ترتیب با اقدام اصولی و پیشگیرانه می توان عواقب زیانبار آسیب ها را به حداقل رساند از اینرو، پژوهشگران و صاحب نظران، الگوهایی برای آسیب شناسی سازمانی معرفی نموده اند.

مدل تحلیلی سه شاخگی

آسیب های سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه ای می باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، تمامی عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند مانند، ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶). علت نام گذاری این الگو به عنوان الگوی سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه ای به گونه ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک

رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روئیده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند. (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۷). آسیب‌های ساختاری که علل و عواملی پایه‌ای هستند؛ «نظم ترکیبی» یا «نظم چینی» عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را برهم زده و ساختارهای اصلی سازمان را که عبارتند از: ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی در معرض آن قرار می‌دهند؛ آسیب‌های رفتاری که علل و عواملی پایه‌ای هستند؛ از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند و آسیب‌های زمینه‌ای که علل و عواملی پایه‌ای هستند رابطه و تعامل مناسب و واکنش بموقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. در چنان رابطه‌ای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می‌باشند و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع؛ عمدتاً از نوع غالب زمینه بوده و بین آنها به هیچ وجه سه گانگی حاکم نمی‌باشد. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۷).



مدل سه شاخگی

پژوهش حاضر بر آن است، با توجه به ویژگی مهم و جدایی ناپذیر شاخه‌های سه گانه، از این مدل به عنوان مدل مفهومی تحقیق استفاده نماید؛ از این رو، ضرورت دارد تا سه شاخه اشاره شده در این

مدل مورد بازشکافی قرار گیرد.

بعد ساختاری

علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند؛ آسیب‌های ساختاری نامیده می‌شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانال‌ها و ظرفی هستند که فرآیندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شوند. شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب و قالب، پوسته بدنه یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶). در این پژوهش، برای تدوین مؤلفه‌های بعد ساختاری از الگوی عوامل ساختاری رابینز استفاده شد.

۱- مشکلات ناشی از پیچیدگی

به تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی موجود در سازمان اشاره دارد. پیچیدگی هر دو بعد تعداد سطوح سازمانی (عمودی) و تعداد واحدهای اداره‌ها یا مشاغل را (در سطح افقی) سازمان در بر می‌گیرد. هر قدر درجه پیچیدگی سازمانی بیشتر باشد، طراحی آن و برقراری ارتباطات میان فردی و سازمانی به لحاظ عدم ایجاد زبان مشترک، مشکل‌تر می‌شود. مؤلفه‌های وجود سلسله مراتب طولانی، حیطه کنترل، تخصص‌گرایی فزاینده و تفکیک بسیار مشاغل و پراکندگی جغرافیایی از شاخص‌های مؤلفه پیچیدگی هستند که می‌توانند بر اثربخشی نظام ارتباطی تأثیر گذارد (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۷۳).

۲- مشکلات ناشی از رسمی بودن

به میزان استفاده از مقررات، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و شرح وظایف اشاره دارد که چارچوب وظایف و اختیارات کارکنان را مشخص می‌کنند. چنانچه درجه رسمی بودن سازمان زیاد باشد، از میزان تصمیم‌گیری‌های کارکنان (بر اساس تخصص خود) و نوآوری‌های شان کاسته می‌شود (نجف بیگی، ۱۳۸۶: ۱۲۴).

۳- مشکلات ناشی از تمرکز

به سطوح سازمانی و مرکز تصمیم‌گیری‌های سازمان اشاره دارد. بنابراین هنگامی که سطوح بالای

سازمان تصمیم‌گیری می‌کند، نظام متمرکز بر سازمان حاکم است و زمانی که تصمیم‌گیری‌ها به سایر سطوح سازمانی واگذار می‌شوند، سازمان دارای نظام غیر متمرکز است. تأکید بر تمرکز زیاد موجب وابستگی فزاینده کارکنان به سطوح بالای سازمان و شکل‌گیری ارتباطات یک طرفه می‌شود و این مهم خود زمینه کاهش بلوغ ارتباطی کارکنان را فراهم می‌نماید (رابینز، ۱۳۸۷:۳۷۳).

۴- مشکلات ناشی از عدم انعطاف‌پذیری

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

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

جدول تحلیلی (۱) موانع ارتباطات در بعد ساختاری (رایینز، ۱۳۸۷:۳۷۳)

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	سنجش‌ها	نویسندگان
آسیب شناسی ارتباطات سازمانی در بعد ساختاری	مشکلات ناشی از پیچیدگی	۱- وجود سلسله مراتب طولانی ۲- حیطه کنترل ۳- تخصص گرایی فزاینده و تفکیک بسیار مشاغل ۴- پراکنندگی جغرافیایی	۱- انتقال پیام و گزارش‌های از سطوح طولانی سلسله مراتب سازمانی ۲- وسعت و گستردگی حیطه کنترل و نظارت بر کارکنان توسط مدیران ۳- تخصص گرایی شدید و تفکیک گسترده مشاغل سازمانی ۴- فواصل دور میان واحدهای مختلف سازمان	(دیویس، ۲۰۰۴) (وانگ ولی، ۲۰۰۹) (مارکوسس، ۲۰۱۰) یوجان ژی، ۲۰۱۳ (پرداختچی، ۱۳۷۳)
	مشکلات ناشی از تمرکز	۱- مشکلات ناشی از تصمیم گیری	۱- عدم واگذاری تصمیم‌گیری به سطوح نزدیک به مشکلات ۲- عدم وجود فرصت مشارکت و اظهار نظر در تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور	(دیویس، ۲۰۰۴) (وانگ ولی، ۲۰۰۹) (مارکوسس، ۲۰۱۰) یوجان ژی، ۲۰۱۳ (پرداختچی، ۱۳۷۳)
	مشکلات ناشی از رسمی بودن	۱- تأکید زیاد بر ارتباط غیر رسمی ۲- تأکید زیاد بر ارتباط رسمی ۳- روشن نبودن وظایف و مسولیت‌ها	۱- عدم تأکید و استفاده از نقش تسهیل کننده ارتباطات غیر رسمی توسط مدیران سازمان ۲- قوانین و مقررات بسیار و دست و پاگیر در خصوص نحوه برقراری دقیق ارتباط در سازمان ۳- وجود ابهام در دستورالعمل‌های مربوط به نحوه انجام امور در سازمان در ارتباط با واحدهای دیگر ۴- عدم تدوین آئین نامه‌های مورد نیاز ۵- عدم شفافیت مسؤلیت‌ها و اختیارات جایگاه‌های مختلف سازمان	(پرداختچی، ۱۳۷۳) (دیویس، ۲۰۰۴) (وانگ ولی، ۲۰۰۹) (مارکوسس، ۲۰۱۰)
	ناشی از عدم انعطاف پذیری ساختاری	۱- انعطاف پذیری ساختاری	۱- تأکید فزاینده بر مرزبندی‌های دقیق بین واحدهای سازمانی در سازمان	(پرداختچی، ۱۳۷۳) (دیویس، ۲۰۰۴) (وانگ ولی، ۲۰۰۹)

بعد رفتاری

همانطور که اشاره شد ساختار به مثابه ظرف فعالیت‌ها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده‌ای که در ظرف سازمان می‌ریزد، همان کار یا رفتار انسان‌هاست. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و فعالیت‌ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می‌پذیرند، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می‌کند. در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان‌ها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زنند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می‌دارند. منظور از شاخه رفتار یا محتوا، عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان می‌باشد که شکل‌های رفتاری، ارتباطات (غیر رسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶).

۱- موانع انسانی

از مهم‌ترین موانع برقراری ارتباط بین فردی، تفاوت‌های ذاتی و اکتسابی آن‌هاست. هر قدر این تفاوت‌ها بیشتر و عمیق‌تر باشد، ایجاد ارتباط مشکل‌تر و امکان سوء تفاهم‌ها و سوء استنباط‌ها بیشتر خواهد بود (پرداختچی، ۱۳۷۳: ۱۸۱). شاخص‌های بررسی شده در این مؤلفه شامل، تفاوت در تصورات ذهنی و ادراکی، تفاوت در ویژگی‌های احساسی و عاطفی، برداشت متفاوت از معانی کلمات، تأثیر ارتباط غیر کلامی، تفاوت در میزان علم، دانش و اطلاعات می‌باشد. بدیهی است وجود تفاوت‌های فردی در خصوص هر یک از موارد پیش گفته، موجب برداشت‌های متفاوت از جملات شده و کارایی ارتباطی (منابع مصروف برای رسیدن به هدف ارتباطی) را کاهش می‌دهد.

۲- موانع ادراکی

رابطه بین ادراک و ارتباطات پیچیده است. ادراک ما از یک رویداد، نه تنها مربوط به طریقی است که آن را می‌بینیم؛ بلکه متأثر از روشی است که افکار ما درباره آن رویداد به ارتباط معنی دار

تبدیل می‌شود؛ به عبارت دیگر افراد پیام‌هایی را که با انتظارات قبلی آن‌ها سازگار نیست دفع می‌کنند یا به درستی درک نمی‌کنند (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۷۲). شاخص‌های مورد سنجش در این مؤلفه شامل، فرافکنی، دفاع ادراکی، قالبی اندیشیدن و اثرهاله‌ای است. جدول (۲)، الگوی تحلیلی موانع ارتباطات در حوزه رفتاری را خلاصه می‌نماید. در پژوهش حاضر بعد رفتاری آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی دو مؤلفه موانع ادراکی و موانع انسانی را دربر می‌گیرد. شاخص‌های این دو مؤلفه به همراه نویسندگان مرتبط با هر یک در جدول (۲) آمده است.

جدول تحلیلی (۲) موانع ارتباطات در بعد رفتاری

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	سنجه‌ها	نویسندگان
آسیب شناسی ارتباطات سازمانی در بعد رفتاری	موانع انسانی	۱- تفاوت در تصویرهای ذهنی و ادراکی ۲- تفاوت در ویژگی‌های احساسی و عاطفی ۳- برداشت متفاوت از معانی کلمات ۴- تأثیر ارتباط غیر کلامی ۵- تفاوت در میزان علم، دانش و اطلاعات	۱- تفاوت در درک و تصویرهای افراد از مسائل کاری ۲- عدم توجه کارکنان به احساسات و عواطف یکدیگر در هنگام انتقال پیام‌ها و گزارش‌ها ۳- عدم وجود همدلی و درک احساسات کارکنان در انجام وظایف توسط افراد مافوق ۴- استفاده از عبارات مبهم و دو پهلو در انتقال پیام‌ها ۵- عدم استفاده از ارتباطات مؤثر غیر کلامی (اشارات و حرکات چهره و دست و...) برای انتقال پیام‌های شفاهی	(بونه، ۱۹۹۲) (پرداختچی، ۱۳۷۳) (رضائیان، ۱۳۸۶) (رابینز، ۱۳۸۷) (آبدین، ۲۰۰۸) (ایران نژاد، ۱۳۷۳) (فلاحی، ۱۳۸۲)
	موانع ادراکی	۱- فرافکنی ۲- دفاع ادراکی ۳- قالبی اندیشیدن ۴- اثر هاله ای	۱- تمایل کارکنان به تعمیم ویژگی‌های خود به دیگران ۲. تمایل کارکنان به شنیدن پیام‌ها و دستورهای مورد علاقه و امتناع از شنیدن پیام‌های تهدید آمیز ۳- تصور برخورداری از ویژگی‌های مشابه در میان افراد مربوط به یک گروه خاص توسط کارکنان ۴. تمایل کارکنان به اظهار نظر و قضاوت در خصوص کارکنان از روی صرفاً یک ویژگی خاص	(بونه، ۱۹۹۲) (پرداختچی، ۱۳۷۳) (رضائیان، ۱۳۸۶) (رابینز، ۱۳۸۷) (ماشتاق، ۲۰۱۱) (اسـوتالاتا و همکاران ۲۰۱۳)

بعد زمینه‌ای یا محیط

شاخه زمینه در تئوری سه شاخگی و در آسیب شناسی سازمانی جایگاه خاصی دارد. اول؛ مهم ترین ویژگی، اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه‌های ساختار و محتوا است. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته به شاخه

محیط می‌دانند. مفهوم زمینه که در تئوری سیستمی معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقاء یافته و امروزه محققین و تئوری پردازان نظریه‌های سازمانی، تئوری‌های مهمی درباره محیط ارائه داده‌اند. اصلی‌ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با سیستم‌های بالاتر از خود است. چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خاص خودش همواره با سیستم‌های بالاتر از خودش درکنش و واکنش دائمی است و نسبت به سیستم‌های بالاتر سیستم فرعی محسوب می‌شود. بر اساس ادبیات موجود، شاخه زمینه‌ای به بستر کار و محیطی اشاره دارد که در آن ارتباط انجام می‌شود.

شاخص‌های محیطی را می‌توان به شاخه‌های مختلفی تقسیم بندی نمود. بخشی از موانع، به فرهنگ حاکم در محیط اشاره دارد. در سازمان‌ها معمولاً پدیده چندفرهنگی وجود دارد. این چندفرهنگی می‌تواند از حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف یا افراد دارای فرهنگ‌های مختلف باشد. از دیگر موانع محیطی می‌توان به ابزار و وسایل برقراری ارتباط و نیز پارازیت‌های ارتباطی اشاره نمود (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶).

۱- موانع فرهنگی

بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترکی است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک قلم بدهی در ترازنامه سازمان پدیدار می‌شود (رایینز، ۱۳۸۷: ۳۷۲).

۲- موانع فنی

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

۳- موانع ناشی از محیط ارتباطی

زمان نامناسب برای برقراری ارتباط، مجاری ارتباطی نامناسب، اطلاعات غیر کافی یا نامناسب، مزاحمت‌های فیزیکی مانند صدای زنگ تلفن و حجم بالای اطلاعات از جمله عواملی هستند که مانع برقراری ارتباط اثربخش می‌شوند (ایران نژاد، ۱۳۷۳: ۶۵-۳۶۱).

جدول تحلیلی (۳) موانع ارتباطات در بعد زمینه ای

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص‌ها	سنجه ها	نویسندگان
آسیب شناسی ارتباطات سازمانی در زمینه ای	موانع ناشی از محیط ارتباطی	۱- مکان نامناسب ۲- مزاحمت‌های فیزیکی	۱- وجود سرو صدای بسیار محیطی در زمان برقراری ارتباط با دیگران ۲- وجود محیط نامناسب کاری (از لحاظ گرما یا سرما غیر قابل تحمل یا نامناسب) برای برقراری ارتباط با دیگران	(بونیه، ۱۹۹۲) (پرداختچی، ۱۳۷۳)
	موانع فنی	۱- نبودن یک شبکه ارتباطی دو طرفه ۲- عدم تناسب و سایل و تسهیلات ارتباطی ۳- فزونی اطلاعات ۴- عدم امکان دریافت بازخورد ۵- کوتاهی در امر نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی ۶- عدم کفایت اطلاعات ۷- زمان نامناسب	۱- عدم وجود یا راه اندازی یک شبکه ارتباطی دو جانبه یا تعاملی برای برقراری ارتباط با مدیران ۲- کمبود امکانات و تسهیلات ارتباطی نظیر تلفن و فاکس و .. برای انتقال سریع اطلاعات ۳- وجود اطلاعات بیش از اندازه و فزاینده که مانع از تصمیم‌گیری مناسب و به موقع می‌شود. ۴- عدم وجود سازو کار یا فرهنگ بازخورد برای اطلاع از میزان تاثیر یا کیفیت درک اطلاعات مخابره شده توسط فرد مخاطب ۵- عدم وجود فرهنگ مسولیت پذیری یا کوتاهی برای حفظ و نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی ۶- محدودیت فضایی فیزیکی محیط کار (مکانی، وضعیت ساختمانی) ۷- وجود زیاد کارکنان در محدوده کوچکی از محیط کار ۸- وجود اطلاعات قدیمی و عدم به روز رسانی آن‌ها ۹- عدم دریافت اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب	(بونیه، ۱۹۹۲) (آیدین، ۲۰۰۸) (پرداختچی، ۱۳۷۳) (میر سپاسی، ۱۳۷۶) (مهدوی، تاب، ۱۳۸۵) (علی‌خانی، ۱۳۷۳) (تراورتا و نیوپورت، ۱۹۹۵) (کوالسکی و سوانسون، ۲۰۰۵) (آرجنتی، ۲۰۰۵)
	موانع فرهنگی	۱- تفاوت در بینش ایمانی و عقیدتی ۲- تفاوت میان ارزش‌های مشترک سازمانی ۳- زبان ومعنی ۴- وجود شایعات سازمانی ۵- وجود موقعیت‌های سازمانی متفاوت ۶- تفاوت سنی	۱- وجود تفاوت در بینش ایمانی و عقیدتی همکاران سازمان ۲- عدم وجود ارزش‌های مشترک سازمانی در میان کارکنان سازمان ۳- وجود فرهنگ شایعه سازی در سازمان به گونه‌ای که در شرایط مبهم و حساس بلافاصله شایعاتی ایجاد می‌شود ۴- تاکید بسیار بر موقعیت‌های سازمانی (موقعیت پست) در میان کارکنان ۵- دشواری برقراری ارتباط میان سطوح مختلف سنی	(پرداختچی، ۱۳۷۳) (رضائیان، ۱۳۸۶) (دیویس، ۲۰۰۴) (تراورتا و نیوپورت، ۱۹۹۵) (هـوریتز، براوینگتون، سیلوپس، ۲۰۰۶) (اوتالانگ و همکاران، ۲۰۱۳)

روش تحقیق

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل دو گروه می‌باشد:

۱. فرماندهان گردان و گروهان‌های امام حسین (ع) و تعدادی از فرماندهان و مسولین لشکر؛

۲. فرماندهان نواحی و حوزه‌های مقاومت محلات بسیج؛

نمونه آماری: نمونه پژوهش عبارت است از یک گروه منتخب از جامعه پژوهش که باید دارای خصوصیات و صفات جامعه پژوهش باشد تا بتوان نتایج و یافته‌های پژوهش را به آن تعمیم داد. در پژوهش‌های انسانی و اجتماعی برای سنجش ذهنیت مردم و افراد، دو راهکار کلی وجود دارد، راهبرد تمام شماری و راهبرد نمونه‌گیری (حافظ نیا، ۱۳۸۹: ۱۴۳).

با توجه به تعداد جامعه آماری فرماندهان گردان و گروهان‌های امام حسین (ع) و تعدادی از فرماندهان و مسولین لشکر، نواحی و حوزه‌ها که جمعاً ۱۰۸ نفر می‌باشند، بنابراین تعداد نمونه آماری ما به صورت تمام شمار محاسبه شده است که به تعداد نفرات سازمانی بین گردان‌های دوازده گانه و نواحی نه گانه پخش شده است

روش تحقیق

از نظر روش، این تحقیق را می‌توان از نوع توصیفی-تحلیلی (پیمایشی) قلمداد کرد. پژوهش توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای پژوهش توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت شرایط موجود با یاری‌دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۳، ۸۱-۸۲). پژوهش پیمایشی برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری به کار می‌رود (همان: ۸۲). در پژوهش حاضر نیز سعی بر آن است که به بررسی آسیب‌شناسی ارتباط سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی در مأموریت‌های ابلاغی (استان البرز) پرداخته شود.

روش پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات

جهت تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی

مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و بر همین مبنا به پرسش‌ها و فرضیه پژوهش پاسخ داده شد.

یافته‌های تحقیق

جدول (۴) توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب سن

سن	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تراکمی
۲۰-۲۶ سال	۶	۵,۶	۵,۶	۵,۶
۲۷-۳۲ سال	۴۴	۴۰,۷	۴۰,۷	۴۶,۳
۳۳-۳۷ سال	۳۹	۳۶,۱	۳۶,۱	۸۲,۴
بالا تر از ۳۸ سال	۱۹	۱۷,۶	۱۷,۶	۱۰۰,۰
جمع	۱۰۸	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

نتایج بررسی توصیفی مربوط به سن فرماندهان نشان داد که از مجموع ۱۰۸ نفر از نمونه تحت بررسی بیشترین درصد مربوط به گروه سنی ۲۷-۳۲ سال با ۴۰/۷ درصد و کم‌ترین مربوط به گروه ۲۰-۲۶ سال با ۵/۶ درصد می‌باشد.

جدول (۵) توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب تأهل

تأهل	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تراکمی
متاهل	۱۰۱	۹۳,۵	۹۳,۵	۹۳,۵
مجرد	۷	۶,۵	۶,۵	۱۰۰,۰
جمع	۱۰۸	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

نتایج بررسی توصیفی مربوط به وضعیت تأهل نشان داد که از مجموع ۱۰۸ نفر از نمونه تحت بررسی تعداد ۱۰۱ نفر (۹۳,۵ درصد) متاهل و ۷ نفر (۶,۵ درصد) مجرد بودند.

آسیب شناسی ارتباط سازمانی گردان های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت با توجه به مأموریت های ابلاغی

جدول (۶) فراوانی پاسخ گویان بر حسب متغیر تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تراکمی
زیر دیپلم	۳	۲,۸	۲,۸	۲,۸
دیپلم	۱۴	۱۳,۰	۱۳,۰	۱۵,۷
فوق دیپلم	۳۷	۳۴,۳	۳۴,۳	۵۰,۰
لیسانس	۴۱	۳۸,۰	۳۸,۰	۸۸,۰
فوق لیسانس و بالاتر	۱۳	۱۲,۰	۱۲,۰	۱۰۰,۰
جمع	۱۰۸	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

نتایج بررسی توصیفی مربوط به میزان تحصیلات کارکنان نشان داد که که از مجموع ۱۰۸ نفر، ۲/۸ درصد دارای مدرک زیر دیپلم، ۱۳ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۳۴/۳ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۳۸ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۱۲ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می باشد. با توجه به این نتایج بیشترین فراوانی جامعه فرماندهان مورد بررسی یعنی ۳۸ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند،

جدول (۷) فراوانی پاسخ گویان بر حسب متغیر مدت فعالیت در گردان یا ناحیه

مدت فعالیت در گردان یا ناحیه	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تراکمی
زیر ۵ سال	۴۰	۳۷,۰	۳۷,۰	۳۷,۰
۵-۱۰ سال	۳۶	۳۳,۳	۳۳,۳	۷۰,۴
۱۰-۱۵ سال	۲۰	۱۸,۵	۱۸,۵	۸۸,۹
بالای ۱۵ سال	۱۲	۱۱,۱	۱۱,۱	۱۰۰,۰
جمع	۱۰۸	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

نتایج بررسی توصیفی مربوط به مدت فعالیت در گردان نشان داد که از مجموع ۱۰۸ نفر از نمونه تحت بررسی، ۳۷ درصد در طبقه زیر ۵ سال، ۳۳/۳ درصد ۵-۱۰ سال، ۱۸/۵ درصد ۱۰-۱۵ سال و ۱۱/۱ درصد بالای ۱۵ سال سابقه دارند.

همچنین در بررسی‌های جداگانه مربوط به سه سطح اصلی «متغیرهای آسیب شناسی مدل سه شاخگی» مباحث زیر از پرسشنامه‌ها نتیجه‌گیری شده است،

در سطح «متغیر ساختاری» و «شاخص موانع ناشی از تمرکز» توصیف پاسخ‌های افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که از دیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌ها و نواحی «عدم واگذاری تصمیم‌گیری به کارکنان گردان‌های امام حسین (ع)» و «عدم فرصت مشارکت و اظهار نظر اعضای گردان‌های امام حسین (ع) و نواحی هنگام تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور» بیشترین آمار را داشته است که لازم است ضمن واگذاری تصمیم‌گیری باید فرصت مشارکت و اظهار نظر را داد. در سطح «متغیر ساختاری» و «شاخص موانع ناشی از پیچیدگی‌ها» توصیف پاسخ‌های افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که از دیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌ها و نواحی، مثبت‌ترین ویژگی‌ها یا در حیطه «کند بودن روند انتقال و تبادل اطلاعات از مقامات مافوق به رده‌های پائین» بوده است و همچنین منفی‌ترین نظرات شرکت‌کنندگان در دوره در خصوص «پراکندگی جغرافیای واحدهای مختلف سازمانی بر ارتباط» می‌باشد.

در سطح «متغیر ساختاری» و «شاخص موانع ناشی از رسمی بودن» توصیف پاسخ‌های افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که از دیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌ها و نواحی، مثبت‌ترین ویژگی‌های این حیطه «ارتباطات دوستانه و صمیمی توسط مسئولان سازمانی (لشکر و نواحی)» و «عدم شفافیت مسئولیت‌ها و اختیارات جایگاه‌های مختلف سازمانی» بوده است، و همچنین کم‌ترین نظرات مثبت شرکت‌کنندگان در دوره در خصوص «وجود انبوهی از قوانین و دستورالعمل‌های پیچیده هنگام برقراری ارتباط سازمانی» و «نبود دستورالعمل‌های مورد نیاز» می‌باشد.

در سطح «متغیر ساختاری» و «شاخص ناشی از موانع انعطاف‌پذیری» توصیف پاسخ‌های افراد مورد

مطالعه نشان می‌دهد که ازدیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌ها و نواحی، مثبت‌ترین ویژگی‌های این حیطه «عدم انعطاف‌پذیری لازم ساختار سازمانی» بوده است، در سطح «متغیر زمینه‌ای» و «شاخص موانع ناشی از محیط ارتباط» توصیف پاسخ‌های افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که ازدیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع)، حوزه‌های مقاومت و نواحی، مثبت‌ترین ویژگی‌های این حیطه «عدم وجود یک شبکه ارتباطی دوطرفه یا تعاملی برای ارتباط فرماندهان گردان با نواحی» و «کمبود امکانات و ابزارهای ارتباطی نظیر تلفن و نمابر و... برای انتقال سریع اطلاعات» بوده است و همچنین کم‌ترین نظرات مثبت شرکت‌کنندگان در دوره در خصوص «وجود اطلاعات بیش از اندازه (دسترسی به اطلاعات غیر ضروری در انجام مأموریت) مانع از تصمیم‌گیری مناسب و به موقع، تأثیر گذار» می‌باشد.

در سطح «متغیر زمینه‌ای» و «شاخص موانع فنی در ارتباط» توصیف پاسخ‌های افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که از دیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌ها مقاومت و نواحی، مثبت‌ترین ویژگی‌های این حیطه «کمبود منابع انسانی و عدم مسولیت‌پذیری یا کوتاهی در امر حفظ و نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی بر برقراری ارتباط فرماندهان گردان با نواحی» و «عدم دریافت اطلاعات مورد نیاز در زمان مناسب» بوده است و همچنین کم‌ترین نظرات مثبت در این حیطه شامل «ازدحام زیاد کارکنان در محدوده کوچک نواحی یا محیط کار گردان» می‌باشد.

در سطح «متغیر زمینه‌ای» و «شاخص موانع فرهنگی در ارتباط» توصیف پاسخ‌های افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که ازدیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌های مقاومت و نواحی، مثبت‌ترین ویژگی‌های این حیطه «وجود تفاوت‌بینشی در ایمان و اعتقادات (کارکنان و فرماندهان) بر برقراری ارتباط فرماندهان گردان با نواحی» بوده است و همچنین کم‌ترین نظرات مثبت در این حیطه شامل «تنوع فرهنگی و قومی مختلف کارکنان سازمان به چه میزان بر ارتباط فرماندهان گردان با نواحی» و «تفاوت‌های سنی به چه میزان بر برقراری ارتباط فرماندهان گردان با نواحی» می‌باشد.

در سطح «متغیر رفتاری» و «شاخص موانع انسانی» توصیف پاسخ‌های افراد مورد مطالعه نشان

می‌دهد که از دیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌ها و نواحی، مثبت‌ترین ویژگی‌های این حیطة «عدم ارتباط عاطفی کارکنان با مسئولین (نواحی و لشکر) در انجام وظایف سازمانی» و «استفاده از واژه‌ها و جملات مبهم و دو پهلو (فرماندهان گردان و نواحی) در انتقال پیام‌ها تا چه اندازه بر ارتباط فرماندهان گردان با نواحی» بوده است و همچنین کم‌ترین نظرات مثبت در این حیطة شامل «عدم استفاده از ارتباطات مؤثر غیر کلامی (اشارات و حرکات چهره و دست و...) برای انتقال پیام‌های شفاهی بین فرماندهان» می‌باشد.

در سطح «متغیر رفتاری» و «شاخص موانع ادراکی در ارتباط» توصیف پاسخ‌های افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که از دیدگاه فرماندهان گردان‌های امام حسین (ع) و حوزه‌ها و نواحی، مثبت‌ترین ویژگی‌های این حیطة «وحدت نظر کارکنان نسبت به یک موضوع خاص تا چه اندازه بر ارتباط فرماندهان گردان با نواحی» بوده است و همچنین کم‌ترین نظرات مثبت در این حیطة شامل «تمایل فرماندهان به شنیدن پیام‌ها و دستورهای مورد علاقه و گوش نکردن به پیام‌های تهدید آمیز به چه میزان بر ارتباط فرماندهان گردان با نواحی در اجرای مأموریت‌ها» می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری اطلاعات از آزمودنی‌ها و تجزیه و تحلیل آنها با روش‌های آماری مناسب نتایج زیر به دست آمد.

پرسش فرعی اول:

آسیب‌های ساختاری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌ها کدامند؟

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد با توجه به میانگین شاخصه‌های **آسیب‌های ساختاری**، «متشکل از موانع ناشی از پیچیدگی» ۳/۵۳، «موانع ناشی از رسمی بودن» ۳/۹۰، «موانع ناشی از تمرکز» ۳/۴۲ و «موانع ناشی از عدم انعطاف‌پذیری» ۳/۹۱ می‌باشد، بنابر این با دامنه‌تغییر ۴,۰۰ و حداقل ۱,۰۰ و حداکثر ۵,۰۰، میانگین متغیر آسیب‌های ساختاری تقریباً در حد میانگین متوسط به بالایی باشد و همچنین براساس آزمون فریدمن «موانع ناشی از عدم انعطاف‌پذیری» در بین چهار

شاخص دیگر آسیب‌های ساختاری در رتبه اول، و «موانع ناشی از رسمی بودن» در رتبه دوم و رتبه سوم به «موانع ناشی از تمرکز» و در نهایت «موانع ناشی از پیچیدگی» در رتبه آخر قرار گرفته است.

فرضیه فرعی اول

به نظری رسد آسیب‌های ساختاری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌های ابلاغی معنی دار می‌باشد.

پس با توجه به آزمون کولموگروف اسمیرنوف (تست نرمالیته)، آزمون t و فریدمن فرضیه فرعی اول تحقیق اثبات و تأیید می‌شود، بنابراین آسیب‌های ساختاری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌های ابلاغی با میانگین: ۳,۶۹۹۱ و آزمون t: ۱۳,۵۹۶t و آزمون فریدمن با آلفای کم‌تر از ۰.۰۵ معنی دار می‌باشد.

در نتیجه با توجه به مطالب ذکر شده و نتایج حاصله، «موانع انعطاف‌پذیری» و «موانع ناشی از رسمی بودن» شناسایی شده به عنوان نقاط ضعف را باید مورد توجه قرار داده و در جهت تبدیل به نقاط قوت و رسیدن به حد مطلوب تلاش مؤثر انجام گیرد.

پرسش فرعی دوم:

آسیب‌های زمینه‌ای ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌ها کدامند؟

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد با توجه به میانگین شاخصه‌های آسیب‌های زمینه‌ای «موانع ناشی از محیط ارتباط» ۳/۶۳، «موانع فنی در ارتباط» ۳/۶۶ و «موانع فرهنگی در ارتباط» ۳/۴۰ پس بنابراین میانگین بیشتر مربوط به سطح «موانع فنی در ارتباط» ۳/۶۶ می‌باشد، و همچنین براساس دامنه تغییر ۴,۰۰ و حداقل ۱,۰۰ و حداکثر ۵,۰۰، این میانگین از میانگین متوسط بالاتر بوده و از مطلوبیت خوبی برخوردار می‌باشد.

با توجه به آزمون فریدمن انجام شده نشان دهنده این موضوع می‌باشد که «موانع فنی ارتباط» در رتبه اول و «موانع ناشی از محیط ارتباطی» در رتبه دوم و «موانع فرهنگی ارتباط» در رتبه آخر قرار دارد که نشان دهنده این موضوع می‌باشد که در آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی بیشتر باید در پی

حل «موانع فنی در ارتباط» و «موانع ناشی از محیط ارتباطی» باشیم آسیب‌های زمینه‌ای را به حداقل ممکن کاهش دهیم.

فرضیه فرعی دوم

به نظری می‌رسد آسیب‌های زمینه‌ای ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌های ابلاغی معنی دار می‌باشد.

پس با توجه به آزمون کولموگروف اسمیرنف (تست نرمالیته)، آزمون t و فریدمن، فرضیه فرعی دوم تحقیق اثبات و تأیید می‌شود، بنابراین آسیب‌های زمینه‌ای ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌های ابلاغی با میانگین: ۳,۵۶۱۵ و آزمون t: ۱۲,۲۷۵ و آزمون فریدمن با آلفای کم‌تر از ۰.۰۵ معنی دار می‌باشد.

پرسش فرعی سوم: آسیب‌های رفتاری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌ها کدامند؟

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد با توجه به میانگین شاخصه‌های آسیب‌های رفتاری «موانع انسانی در ارتباط» ۳/۶۷ و «موانع ادراکی در ارتباط» ۳/۷۱ و در کل آسیب‌های رفتاری ارتباطات با میانگین ۳/۶۹ نشان دهنده این موضوع می‌باشد در مورد مؤلفه‌های آسیب‌های رفتاری هر دو مؤلفه دارای یک رتبه بوده و باید بطور متوازن به هر دو رسیدگی شود. و فرماندهان این متغیر را از حد متوسط بالاتر ارزیابی کرده‌اند. لازم به ذکر است که باید بررسی شود که چگونه می‌توانیم موانع را برطرف نمائیم تا شاهد بهتر شدن باشیم.

فرضیه فرعی سوم به نظر می‌رسد آسیب‌های رفتاری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌های ابلاغی معنی دار می‌باشد.

پس با توجه به آزمون کولموگروف اسمیرنف (تست نرمالیته)، آزمون t و فریدمن، فرضیه فرعی سوم تحقیق اثبات و تأیید می‌شود، بنابراین آسیب‌های رفتاری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی مقاومت در اجرای مأموریت‌های ابلاغی با میانگین: ۳,۶۹۰۳ و آزمون t: ۱۱,۹۶۸ و آزمون فریدمن با آلفای کم‌تر از ۰.۰۵ معنی دار می‌باشد.

پیشنهادهای زیر جهت حل مسائل و مشکلات ارتباطات سازمانی گردان‌ها با نواحی در اجرای

مأموریت‌ها مطرح می‌شود.

۱. پیشنهادهایی برای رفع موانع ساختاری

بر اساس یافته‌ها، عدم انعطاف‌پذیری، رسمی بودن، پیچیدگی و تمرکز به عنوان آسیب‌های ارتباطی شناخته شدند و بر اساس مبانی نظری؛ ۴ عامل پیش‌گفته از موانع ساختاری ارتباطات شناخته شده‌اند و نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه در گردان‌ها و نواحی سپاه استان البرز نشان داد، همانند تحقیق دیویس (۲۰۰۴)، وانگ و لی (۲۰۰۹)، مارکوس (۲۰۱۰)، پرداختچی (۱۳۷۳) و یوجانزی (۲۰۱۳) چهار عامل، عدم انعطاف‌پذیری، پیچیدگی، رسمی بودن و تمرکز از موانع ساختاری ارتباطات در این سپاه استان محسوب می‌شوند. این مهم می‌تواند به درک پاسخ‌دهندگان از تلاش مسئولان برای انجام تغییرات ساختاری لازم بر اساس اهداف و مأموریت سازمان مرتبط باشد. بر این اساس، پیشنهادهای زیر می‌تواند در راستای مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد ساختاری و نتایج آزمون‌ها مورد توجه قرار گیرد.

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

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

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

۴. براساس ادبیات موجود، تخصص کارکنان، انتظار ایجاد اختیار و استقلال بیشتر را در کارکنان تقویت می‌کند و عدم رعایت آن زمینه کاهش تعهد و بهره‌وری را به همراه خواهد داشت. بر این

اساس توصیه می‌شود، مسئولان سپاه زمینه استقرار نوعی ساختار تخصص‌گرائی حرفه‌ای را فراهم آورند تا با تأیید جایگاه کارکنان عملیاتی، احساس اختیار و استقلال بیشتری در آن‌ها ایجاد گردد. ترکیب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در فعالیتهای کاری احساس حرفه‌ای‌گرایی بیشتر ساختاری را در فرماندهان تقویت خواهد نمود.

۵. با توجه به اولویت موانع ناشی از عدم انعطاف‌پذیری باید بکوشیم انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی بر ارتباط فرمانده گردان با نواحی در اجرای مأموریت‌ها افزایش یابد با پیش‌بینی ساختاری که بتوان با به‌کارگیری فرماندهان گردان در فرماندهی نواحی واز حوزه‌ها به گردان‌ها با تعریف اشل حقوقی یکسان تا در صورت بروز مشکل با کمترین آسیب ممکن به مأموریت‌های محوله و وظایف گردان برسد.

۶. با توجه به موانع رسمی بودن باید تلاش شود تا آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های شفاف و ساده را در رده‌های مافوق فراهم نمایند، تا مشکلات را از جلوی راه برداشته و صمیمیت را نیز در بین کارکنان گردان‌ها با نواحی افزایش داده شود.

۷. همچنین در موانع رسمی بودن با شفاف‌سازی مسؤولیت‌ها و اختیارات و جایگاه‌های سازمانی و برگزاری جلسات تارده پایگاه‌ها و گروهان‌ها تبیین مشخص و شود.

۸. در موانع ناشی از پیچیدگی شرایطی را جهت روان‌سازی و افزایش انتقال سرعت اطلاعات مورد نیاز با استفاده از فضای مجازی و استفاده از ویدئو و کنفرانس یا شبکه‌های اجتماعی داخلی و ایمن برآورده سازیم.

۲. پیشنهادهایی برای رفع موانع زمینه‌ای

براساس یافته‌ها، همه مؤلفه‌های زمینه‌ای به عنوان موانع ارتباطی تأیید شدند. همان‌گونه که قبلاً گفته شد و نظر خبرگان، موانع زمینه‌ای موجود در ادبیات در سه حوزه محیطی، فنی و فرهنگی تقسیم‌بندی شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد همانند نتایج بونه (۱۹۹۲)، پرداختچی (۱۳۷۳)، رضاییان (۱۳۸۶)، رابینز (۱۳۸۷)، آبدین (۲۰۰۸)، ایران‌نژاد (۱۳۷۳)، فلاحتی (۱۳۸۲)، میرسپاسی (۱۳۷۶)، مهدوی و تاب (۱۳۸۵)، علی‌خانی (۱۳۷۳)، تراورتا و نیوپورت (۱۹۹۵)، و

هوریتز، براوینگتون و سیلویس (۲۰۰۶) عوامل محیطی و فنی و فرهنگی از موانع زمینه‌ای فراروی ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین (ع) با نواحی محسوب می‌شوند. و با تأیید آسیب‌های زمینه‌ای پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود،

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

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

۳. یکی از بهترین راه‌ها برای افزایش مهارت‌های ارتباطی، ارائه بازخورد به موقع از عملکرد زیردستان از سوی افراد مافوق است. این مهم از طریق راه‌اندازی شبکه‌های ارتباطی به روز محقق خواهد شد.

۴. از جمله موانعی که در متغیر زمینه‌ای با قاطعیت تقریبی ۸۰ درصد فرماندهان نظر مثبت داشته‌اند کمبود نیروی انسانی و عدم مسولیت‌پذیری یا کوتاهی در امر حفظ و نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی بوده پس باید نسبت به تقویت نیروی انسانی گردان‌ها و حوزه‌های نواحی با استفاده از کادر ثابت و یا پاره وقت این مشکل را حل نماییم.

۵. و همچنین در موانع فرهنگی ارتباط با توجه به نظر مثبت فرماندهان در خصوص وجود تفاوت بینشی در ایمان و اعتقادات (کارکنان و فرماندهان) پیشنهاد می‌شود با استفاد از اساتید اخلاق جلساتی مشترک بین فرماندهان گردان‌ها و حوزه‌ها و نواحی برگزار شود.

۶. و یکی دیگر از موانع فرهنگی در ارتباط وجود تفاوت میان ارزش‌های مشترک سازمانی بوده

که لازم است با برگزاری جلساتی مشترک بین فرماندهان گردان‌ها و حوزه‌ها و نواحی و برجسته نمودن اهداف و فلسفه وجودی سپاه که فرقی بین حوزه یا ناحیه و گردان وجود ندارد و همه با هم با وحدت همدلی به اجرای مأموریت‌های پردازند.

۳. پیشنهادهایی برای رفع موانع رفتاری

بر اساس یافته‌ها، همه موانع رفتاری در ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین(ع) و نواحی تأیید گردیدند. همان گونه که پیشتر گفته شد، موانع ارتباطی ادبیات تحقیق بر اساس نظر خبرگان در دو حوزه موانع انسانی و موانع ادراکی دسته بندی شدند. تحلیل داده‌های پرسشنامه‌های گردآوری شده در این سپاه استان نشان داد که همانند یافته‌های تحقیق بونه (۱۹۹۲)، پرداختچی (۱۳۷۳)، رضاییان (۱۳۸۶)، رایینز (۱۳۸۷)، آبدین (۲۰۰۸)، ایران نژاد (۱۳۷۳)، فلاحتی (۱۳۸۲)، مشتاق (۲۰۱۱) و اسوتلانا و همکاران (۲۰۱۳) این دو عامل از موانع برقراری ارتباطات سازمانی گردان‌های امام حسین(ع) و نواحی محسوب می‌شوند. با تأیید آسیب‌های رفتاری پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود،

۱. تقویت رویکرد تحمل پذیری در ارتباطات از طریق استقرار فنون آموزش حساسیت و برگزاری جلسات آموزشی؛
۲. استقرار سامانه شفاف یکپارچه اطلاع رسانی برای اخبار درون سازمانی از طریق سازوکارهای نشریات خبری الکترونیک و غیرالکترونیک و سامانه پیام کوتاه برای افزایش دانش و آگاهی فرماندهان نسبت به حوزه‌های تخصصی مختلف؛
۳. بالا بردن شناخت فرماندهان نسبت به محدودیت‌های ابزارهای شناختی انسان (خطاهای احساس و ادراک) که موجب کاهش اثربخشی ارتباطات بین فردی می‌شوند؛
۴. بهره‌گیری از آموزه‌های دینی و راهکارهای معنوی در پیش‌گیری و مواجهه با خطاهای ادراکی. از منظر تعالیم دینی، مواردی همچون پیش‌داوری‌های غلط، هوا و هوس‌های نفسانی، جهل، لجاجت و تعصب‌ها و تقلیدهای کورکورانه افراطی و غرور از مهم‌ترین موانع شناخت و درک صحیح و لغزشگاه‌های فکری و عملی انسان هستند؛

۵. با برگزاری جلساتی مشترک با حضور فرماندهان گردان‌ها و حوزه‌ها و نواحی و تأکید نمودن به آن‌ها به جهت استفاده نمودن از واژه‌ها و جملات دو پهلو در هنگام برقراری ارتباط با یکدیگر و یا در انتقال پیام‌ها زمان اجرای مأموریت‌ها؛
۶. با حضور فرمانده سپاه استان در جلسات مشترک بین فرماندهان حوزه‌ها و نواحی و گردان‌ها در انجام وظایف سازمانی می‌توان ارتباط صمیمی و عاطفی را افزایش داد.

کتابنامه:

الف: منابع فارسی:

۱. الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۴)، مدیریت عمومی، چاپ ۳۲، تهران، نشر نی.
۲. ایران نژاد، مهدی؛ ساسان گهر، پرویز، (۱۳۷۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، چاپ دوم، انتشارات بانک مرکزی.
۳. تدابیر فرماندهی معظم کل قوا در در شرفیابی ریاست محترم ستاد کل نیروهای مسلح در مورخ ۸۷/۹/۳
۴. پرداختچی، محمد حسین، (۱۳۷۳)، نقش ارتباطات در سازمان و مدیریت، مجله انجمن مدیریت ایران، شماره ۱، ۵.
۵. رایینز، استیفن (۱۳۷۷)، «رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها»، ترجمه، علی پارساییان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۶. رایینز، استیفن پی (۱۳۷۶) مبانی رفتار سازمانی. (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجم) تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رضائیان، علی، (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ یازدهم، تهران، انتشارات سمت.
۸. عمید، حسن، ۱۳۵۸، فرهنگ فارسی عمید، تهران، انتشارات امیر کبیر،
۹. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۰) ارتباطات انسانی (مبانی) جلد اول، چاپ پنجم، ناشر، موسسه خدماتی فرهنگی رسا.
۱۰. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۵) ارتباطات انسانی؛ جلد اول، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی

رسا، چاپ دهم.

۱۱. محسنیان‌راد، مهدی (۱۳۸۵) ارتباط‌شناسی. تهران. سروش. چاپ هفتم.
۱۲. مانزینی، اندره، ترجمه علی عطا‌فر (۱۳۸۵)، آسیب‌شناسی سازمانی، موسسه علمی دانش پژوهان برین،
۱۳. محرم‌زاده، مهرداد، (۱۳۸۲) مدیریت سازمان‌های ورزشی، انتشارات جهاد دانشگاهی ارومیه، چاپ اول.
۱۴. میرزایی اهرنجانی، حسن، (۱۳۷۷) تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
۱۵. میلر، کاترین (۱۳۷۷) ارتباطات سازمانی، آذر قبادی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
۱۶. معتمدنژاد، کاظم (۱۳۸۵) وسایل ارتباط جمعی. تهران. انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی. چاپ پنجم.
۱۷. مسعود فر، فاطمه (۱۳۷۸) بررسی رابطه ارتباطات سازمانی با رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کرمان. پایان‌نامه (کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی (واحد کرمان)، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، به راهنمایی، محمد علی حقیقی.

ب. منابع خارجی و وبگاه‌ها

1. Boone. L. (1992), Management. International Student Mc-Graw Hill.
2. Brown, J. F. (2007), First steps linking change communication to change
3. Davis. P.J. (2004), Effective Communication Strategies in a Franchise Organization.
4. Gizir, S, and, Simsek, H. (2005), Communication in an academic context, Higher Education. 50. 197-221.
5. Harrison, M.I, (1998), Diagnosing organizations, Methods , Model , and Process, by sagepublication.

6. Marquse.J.F. (2010), enhancing the quality of Organization Communication Presentation Of Reflection-based Criteria, Journal of , ACommunication Management, Vol. 14 No. 1. 47-58 Successful.
7. Mushtaq. S. (2011), Resistance To Organizational Change
8. Implementation Of Change Through Effective Communication,
9. [http //ssrn.com/abstract=1759034](http://ssrn.com/abstract=1759034). 1-17.
10. Svetlana I. S, Lyudmila A. S, Evgeniya O. F,(2013) Minimizing communication barriers of students from the Asian- pacific region
11. for training in Russia, The Psychology of communication Journal, Vol3
12. Travta. R. Newport. J. (1995), Principles of management and organizational behavior, Second edition, Zoar Publications.
13. Wang. Y. liu. G. (2009), Research on Relationships Model of Organization Communication Performance of the Construction
14. Project Based on Shared Mental Model, [http //ssrn.ir](http://ssrn.ir).
15. Yajun Xie, (2013) , Cross-cultural communication barriers between staff in overseas-funded enterprises and management strategies forovercoming them, Journal of Languages and Culture, Vol. 4(4), pp. 44-48,
16. [http //en. Wikipedia.org/wiki/ organizational communication](http://en.Wikipedia.org/wiki/organizational_communication)
17. "weisbord model"(1985),[http //www.weisbordmodel.html](http://www.weisbordmodel.html).

