

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۰ - زمستان ۱۳۹۳

صص ۱۳۴ - ۱۱۳

## الگوی برای تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد

زهرا دهدشتی شاهرخ\*، امید مهدیه\*\*

### چکیده

یکی از مهم‌ترین مسائلی که سازمان‌ها همواره با آن مواجه هستند، بهبود عملکرد سازمانی است که در قالب مفاهیمی چون رشد، سودآوری، افزایش سهم بازار، بهره‌وری و سایر شاخص‌ها مطرح می‌شود. پژوهش حاضر به دنبال آن است تا رابطه میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی را مشخص کرده و رابطه آن با عملکرد را مورد بررسی قرار دهد. در این راستا مؤسسات پژوهشی تحت نظارت «وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» به عنوان جامعه آماری با کاربرد روش پژوهش ترکیبی و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند بررسی شدند و گونه‌های ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی آن‌ها با استفاده از سه پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت. تعداد ۱۸۸ پرسشنامه از ۲۳ مؤسسه پژوهشی جمع‌آوری شد و در تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت. سپس مدل پژوهش با استفاده از تحلیل مسیر مورد تأیید آماری قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که میان ارتباطات، تعارض، فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه معنادار وجود دارد؛ همچنین بین هماهنگی استراتژیک و عملکرد نیز رابطه معنادار وجود دارد و با افزایش میزان هماهنگی استراتژیک میان این عناصر، عملکرد نیز افزایش می‌یابد.

**کلیدواژه‌ها:** ارتباطات سازمانی؛ تعارض سازمانی؛ فرهنگ سازمانی؛ هماهنگی استراتژیک؛ نقاط مرجع استراتژیک؛ عملکرد.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۹/۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۶/۷

\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\* استادیار، دانشگاه زنجان (نویسنده مسئول).

E-mail:omidmahdieh@gmail.com

## ۱. مقدمه

سازمان‌ها نخستین و مهم‌ترین نهادهای ارتباطاتی هستند. پیچیدگی ارتباطات، افراد را وادار می‌کند تا دانش و مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط را کسب کرده و با محیط هماهنگ شوند. ارتباطات و فرهنگ، رابطه مستقیمی با یکدیگر دارند. فرهنگ مجموعه‌ای است که نظام تعبیر و تفسیر مشترکی دارد و همچنین پدیده‌ای ارتباطی است؛ زیرا از طریق فرآیند ارتباطات، به صورت کتبی یا شفاهی مبادله می‌شود (برکو و همکاران، ۱۳۷۸). تحقیقات بیان‌کننده نقش کلیدی ارتباطات سازمانی در اثربخشی سازمان‌ها و دستیابی به اهداف آن‌ها است (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴).

فرهنگ سازمانی با ایجاد و توسعه الگوهای رفتاری معین، اثرات قابل‌ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان‌ها دارد. مطالعات انجام‌شده در رابطه با علل موفقیت شرکت‌های مختلف نشان می‌دهد الگوی رفتاری معینی [همان فرهنگ سازمانی] باعث ترویج و گسترش نوآوری و خلاقیت در این سازمان‌ها شده است (زارعی متین، ۱۳۸۸). فرهنگ می‌تواند به کاهش پیچیدگی و عدم اطمینان کمک کند، در چشم‌انداز و ارزش‌ها، سازگاری ایجاد کند و فرآیندهای تصمیم‌گیری، هماهنگی و کنترل را میسر سازد. مسلماً فرهنگ بخش مهمی از عملکرد سازمانی اثربخش است. بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شرکت‌های برتر اروپایی حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمان و عملکرد آن رابطه وجود دارد (Mullins, 2005).

اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر حیات و عملکرد سازمانی بر کسی پوشیده نیست و مطالعات مختلف [Marcoulides & Heck, (1993); Smart & John, (1996); Denison & Mishra, (1995); Sørensen, (2002); Fey & Denison, (2003); Denison et al, (2008); Yilmaz & Ergun, (2004); (2003)] مؤید این موضوع است.

نکته مهم دیگر، لزوم توجه به وجود تعارض در گروه‌ها و سازمان‌ها است. سازمان با ماهیتی که دارد، محیط مناسبی برای رشد و پرورش انواع تعارض‌ها است. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ هر چند بسیاری از افراد، وجود تعارض را یک پدیده منفی تلقی می‌کنند؛ اما کنترل دقیق و نظارت صحیح بر آن باعث تبدیل تعارض به پدیده‌ای سازنده و مثبت می‌شود (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸). پژوهش‌های اشمیت نشان می‌دهد تقریباً ۲۰ درصد از وقت مدیران صرف رسیدگی به تعارض می‌شود. در پژوهش دیگری، از میان ۲۵ عامل موفقیت مدیران، مدیریت تعارض به عنوان مهم‌ترین عامل در کسب موفقیت، شناخته شد (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹). باوجود این مدیران و پژوهشگران سازمانی، اطلاعات کمی در رابطه با مدیریت تعارض و مسائل مربوط به آن دارند. برخی علت اصلی بروز تعارض را عواملی چون ساختار، کمبود منابع و هدف‌های متضاد می‌دانند و گروهی نیز عامل اصلی بروز تعارض را مشکلات

ارتباطی می‌دانند. از آنجاکه بروز تعارض ریشه در ادراک افراد از وجود آن دارد، به نظر می‌رسد علاوه بر موارد بالا، عامل ارتباطات می‌تواند هم در بروز تعارض و هم در حل و فصل آن نقش مؤثری داشته باشد (Stockwell, 1997؛ Moore, 2007) غ ولی رجوع به مطالعات انجام شده در این حوزه، کمبود پژوهش‌هایی که به نقش ارتباطات در بروز تعارض بپردازند، کاملاً مشهود است؛ همچنین تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه آن‌ها با عملکرد نیز تاکنون مورد بررسی تجربی قرار نگرفته است؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر آن است تا با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک به بررسی رابطه بین ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد بپردازد و بررسی کند آیا طبق نظریه نقاط مرجع استراتژیک با افزایش هماهنگی بین گونه‌های متغیرهای یادشده، عملکرد سازمان‌های مورد بررسی افزایش می‌یابد؟

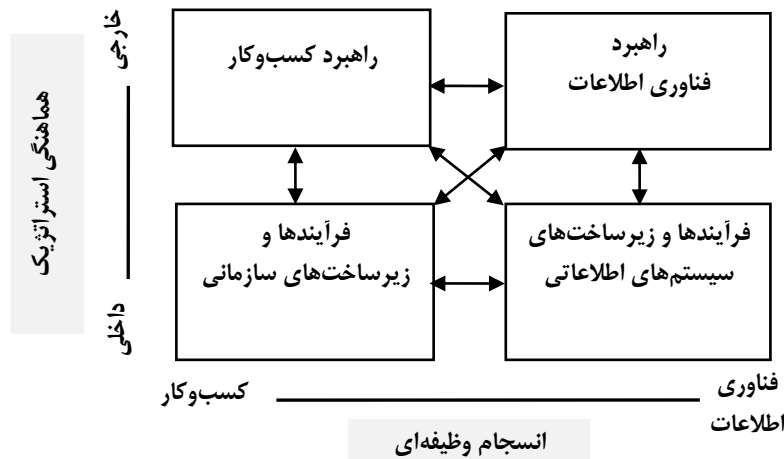
## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**هماهنگی (همسویی) استراتژیک.** یکی از مهم‌ترین مباحثی که در حوزه نظریه‌های سازمان و مدیریت مطرح است، چگونگی تحقق اهداف سازمانی و افزایش عملکرد است که در قالب مفاهیم مختلفی از جمله اثربخشی، کارایی، بهره‌وری و نظایر آن‌ها مطرح می‌شود. پژوهشگران و صاحب‌نظران مختلف، نگاه متفاوتی به این موضوع داشته‌اند. رایبیز (۱۹۹۸) چهار رویکرد نیل به هدف، سیستمی، عوامل استراتژیک و ارزش‌های رقابتی را مورد بررسی قرار داد. دفت (۱۹۹۸) نیز سه رویکرد: مبتنی بر هدف، مبتنی بر تأمین منابع و مبتنی بر فرآیند داخلی را در این زمینه مطرح کرده است. سایر پژوهشگران عوامل دیگری را برای موفقیت سازمان معرفی کرده‌اند. چندلر (۱۹۵۲، ۱۹۶۲) تناسب میان ساختار و استراتژی را دلیل موفقیت سازمان‌های مورد بررسی خود بیان کرد (رحمان سرشت، ۱۳۷۷؛ ۱۳۸۶). تحقیقات وودوارد (۱۹۶۵) نیز نشان داد اثربخشی سازمان‌ها به تناسب صحیح بین فناوری تولید و ساختار سازمان ارتباط دارد (رایبیز، ۱۹۹۸؛ رحمان سرشت، ۱۳۷۷؛ ۱۳۸۶). پژوهش‌های برنز و استاکر (۱۹۶۶)، امری و تریست (۱۹۶۵)، و لارنس و لورش (۱۹۶۷) نیز تناسب بین ساختار و محیط را عامل کسب موفقیت سازمانی نشان داد (نقل شده در رایبیز، ۱۹۹۸؛ شفریتز و وات، ۱۹۹۵؛ رحمان سرشت، ۱۳۷۷؛ ۱۳۸۶).

با گذشت زمان، هماهنگی (همسوسازی) استراتژیک<sup>۱</sup> در بررسی موفقیت سازمانی، مورد توجه صاحب‌نظران و پژوهشگران قرار گرفت. مدل هماهنگی استراتژیک<sup>۲</sup> (SAM) اولین بار در سال ۱۹۹۳ توسط هندرسون و ونکاترامن<sup>۳</sup> معرفی شد. آن‌ها مدل خود را در مورد انتخاب استراتژیک در چهار حوزه راهبرد کسب‌وکار، راهبرد فناوری اطلاعات، فرآیندها و زیرساخت‌های سازمانی و

1. Strategic Alignment / Fit  
2. Strategic Alignment Model  
3. Henderson and Venkatraman

فرآیندها و زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی مطرح کردند (شکل ۱). هدف مطالعه آن‌ها ایجاد مدل هماهنگی استراتژیک بود تا مدیران را قادر سازد هماهنگی استراتژیک را درک کرده و به آن دست یابند (Lach-Smith, 2010; Asante, 2010). این مدل بیان‌کننده این مفهوم است که سازمان در محیطی فعالیت می‌کند که دارای دو قلمرو داخلی و خارجی بوده و جهت حرکت آن‌ها اغلب خلاف یکدیگر است.



شکل ۱. مدل هماهنگی استراتژیک (هندرسون و ونکاترامن، ۲۰۱۰)

ونکاترامن و پرسکات<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) توضیح می‌دهند قلمرو خارجی، محیطی است که سازمان در آن رقابت می‌کند و تعامل مشتریان اتفاق می‌افتد. قلمرو داخلی نیز شامل ساختارهای اداری و وظیفه‌ای است که سازمان‌ها، مهارت‌های ضروری خود را برای ایجاد توانمندی‌های محوری توسعه می‌دهند. آن‌ها معتقدند هماهنگی استراتژیک هنگامی تحقق پیدا می‌کند که قلمرو داخلی و خارجی در واحدهای کسب‌وکار و سازمان با یکدیگر همسویی و هماهنگی داشته باشند و نتیجه‌گیری می‌کنند هماهنگی داخلی و خارجی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (Ryan, 2010). پژوهش‌های مختلف (Avison et al, 2004; Luftman et al, 1996) اثربخشی این مدل و تأثیر آن بر سودآوری تجاری شرکت‌ها را تأیید کرده‌اند.

از آنجاکه محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی‌توان شرایط آینده را پیش‌بینی کرد، برقراری هماهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع نواقص و کاستی‌های داخلی و ایجاد قابلیت‌های جدید در طول زمان است. اهمیت هماهنگی تا آنجاست که می‌توان مدیریت را معادل هماهنگی دانست. سایر وظایف مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل از

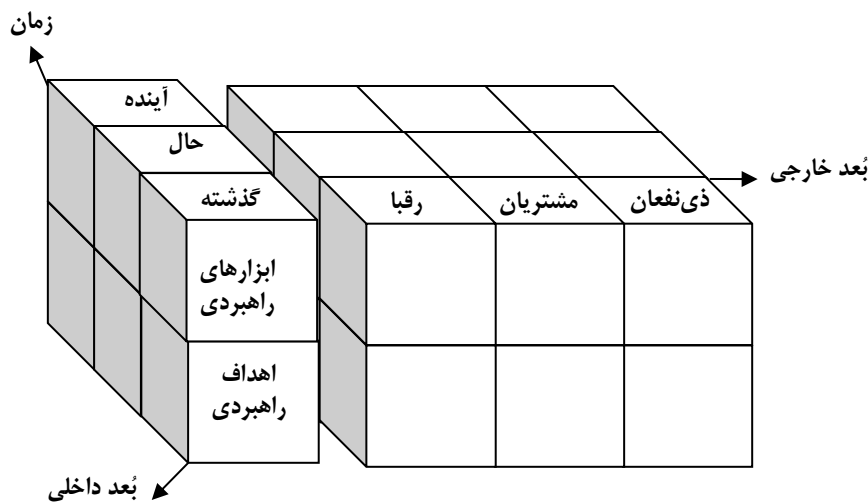
1. Venkatraman & Prescott

ابزارهای هماهنگی محسوب می‌شوند. پیش‌فرضی که در طرح موضوع اهمیت و ضرورت هماهنگی وجود دارد، آن است که هماهنگی موجب وحدت‌گرایی و هم‌افزایی می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۴ ب). هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را آسان می‌کنند (اعرابی، ۱۳۸۴ الف). برقراری هماهنگی همواره یکی از نگرانی‌های مدیران سازمان‌ها بوده است. سؤال اساسی این است که مدیران چگونه می‌توانند بین شرایط محیط و قابلیت‌های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ و چگونه به گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک می‌رسند؟ تدوین نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup> (SRP's) یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی استراتژیک را تضمین کند و از قابلیت اجرا نیز برخوردار باشد. مدیران ارشد با داشتن نقاط مرجع استراتژیک از حالت انفعال خارج شده و از آگاهی مناسبی نسبت به سازمان برخوردار می‌شوند.

**نظریه نقاط مرجع استراتژیک.** نقاط مرجع استراتژیک چارچوب نظری نیرومندی دارد که سه عامل مرتبط با هماهنگی را با یکدیگر یکپارچه می‌سازد: ۱. شرایط داخلی سازمان؛ ۲. شرایط خارجی سازمان و ۳. زمان (شکل ۲). فیگنباوم و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کنند با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف می‌توان طیف وسیعی از نقاط مرجع بالقوه را ارائه کرد که سازمان به وسیله آن‌ها می‌تواند به خلق الگوهای بپردازد. این الگوها مبتنی بر زمان نیز هستند و سازمان می‌تواند از گذشته درس‌هایی بیاموزد و برای آینده برنامه‌ریزی کند. در عوض این نقاط مرجع استراتژیک توسط تصمیم‌گیرندگان به منظور ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک و انتقال اطلاعات مهم به سایر کارکنان کلیدی سازمان، استفاده می‌شوند (Bamberger & Fiegenbaum, 1996).

---

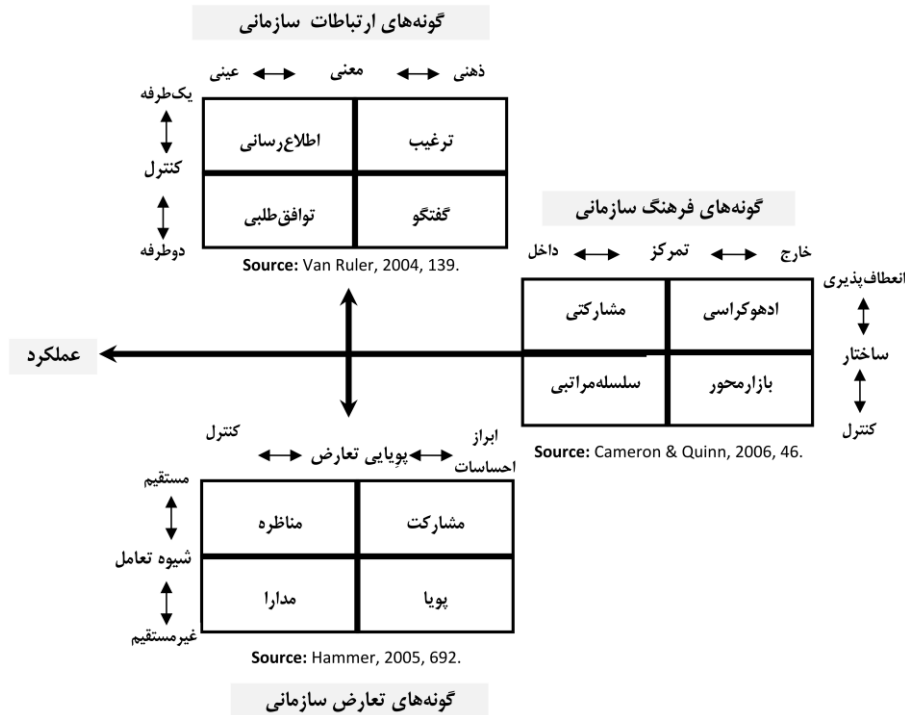
1. Strategic Reference Points  
2. Fiegenbaum et al.



شکل ۲. ماتریس نقاط مرجع استراتژیک (فیگنباوم و همکاران، ۱۹۹۶)

بر اساس پژوهش فیگنباوم و همکاران (۱۹۹۶) درک گزینه‌های نقاط مرجع سازمان، روشی برای رسیدن به هماهنگی استراتژیک است (Javalgi et al, 2006). سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را برای دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌نماید (Fiegenbaum et al, 1996). به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، یک هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۴ الف).

نقاط مرجع استراتژیک هم در نظریه و هم در عمل (اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۸؛ مهدیه، ۱۳۸۹؛ اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶؛ اسکافی ثابت، ۱۳۸۴) مورد استفاده قرار گرفته است و نتایج مطالعات و پژوهش‌ها نشان‌دهنده قابلیت کاربرد آن در موضوع‌های مختلف است. در این پژوهش نیز از نقاط مرجع استراتژیک به‌عنوان مبنای نظری ارائه الگوی تعاملی میان ارتباطات، تعارض، فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد استفاده شده است. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی سؤال‌های این پژوهش عبارتند از:

**سؤال‌های پژوهش**

**سؤال اصلی**

– الگوی تعاملی مناسب میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی با عملکرد مؤسسه‌های پژوهشی چیست؟

**سؤال‌های فرعی**

- آیا رابطه معنادار میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی مؤسسه‌های پژوهشی وجود دارد؟
- آیا تعامل میان ارتباطات، تعارض، فرهنگ سازمانی و عملکرد مؤسسه‌های پژوهشی از نظر آماری قابل‌تعیین است؟

**پیشینه پژوهش.** پژوهش‌های زیادی در زمینه فرهنگ سازمانی و تعارض انجام شده است؛ ولی گستردگی پژوهش‌ها در زمینه گونه‌های ارتباطات، چندان زیاد نیست. همچنین رابطه بین فرهنگ و عملکرد بررسی شده است؛ اما در مورد رابطه میان تعارض و عملکرد و همچنین

ارتباطات و عملکرد پژوهش‌های زیادی صورت نگرفته است. افزون بر این رابطه میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه آن‌ها با عملکرد به صورت منسجم مورد پژوهش و بررسی قرار نگرفته‌اند. در ادامه به برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره شده است. نتایج مطالعه اعرابی و مقدم (۱۳۸۶)، حاکی از آن است که بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تجاری بر اساس نقاط مرجع استراتژیک هماهنگی وجود دارد و این هماهنگی رابطه معنادار با عملکرد دارد.

پژوهش اشراقی و همکاران (۱۳۸۸)، نشان داد نظام ارتباطات سازمانی بر انواع تعارض‌های موجود در سازمان تأثیر دارد. پژوهش چین<sup>۱</sup> (۱۹۷۳)، نشان داد همبستگی معنادار بین رفتار ارتباطی سرپرستان و عملکرد وجود دارد.

پژوهش‌های زیادی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد پرداخته‌اند. نتایج پژوهش‌های اسمارت و جان<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، مارکولیدز و هیک<sup>۳</sup> (۱۹۹۳)، دنیسون و میشر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵)، سورنسن<sup>۵</sup> (۲۰۰۲)، فی و دنیسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۳)، دنیسون و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۳، ۲۰۰۴) و ئیلماز و ارگان<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) نشان داد رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی وجود دارد. همچنین پژوهش فورتاقت و اسمارت<sup>۹</sup> (۱۹۹۴) حاکی از آن است که نوع فرهنگ سازمانی و تطابق آن با مأموریت سازمان بر عملکرد تأثیر دارد و هر چه این تناسب و هماهنگی بیشتر باشد، عملکرد سازمان نیز بیشتر است.

ولدان و جن<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۵) به بررسی تفاوت‌های میان فرهنگی در رفتار مدیریت تعارض پرداختند و به این نتیجه رسیدند که اگر تعارض در سطح بالایی باشد، موجب کم شدن اثربخشی سازمان خواهد شد که در نتیجه رضایت شغلی اعضاء، سطح بازدهی و تولید سازمان کاهش و نرخ غیبت و جابجایی کارکنان افزایش می‌یابد، همچنین باعث کاهش خلاقیت، ریسک‌پذیری و تسهیم اطلاعات می‌شود.

یافته‌های پژوهش جن<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۷)، نشان داد تعارض در روابط، تأثیر منفی بر عملکرد و رضایت دارد، تعارض فرآیندی نیز برای عملکرد مضر است؛ اما اثرات تعارض وظیفه‌ای بر عملکرد به ابعاد خاصی بستگی دارد؛ همچنین برخورد احساسی، اثربخشی را کاهش می‌دهد،

- 
1. Jain
  2. Smart & John
  3. Marcoulides & Heck
  4. Denison & Mishra
  5. Sørensen
  6. Fey & Denison
  7. Denison et al.
  8. Yilmaz & Ergun
  9. Fjortoft & Smart
  10. Weldon & Jehn
  11. Jehn



امکان حل تعارض و هنجارهای قابل قبول، اثربخشی را افزایش می‌دهد و اهمیت موضوع مورد تعارض نیز بر سایر پیامدهای آن تأثیر دارد. مطالعه کُز و دانت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، حاکی از آن است که استراتژی ارتباطات (یک طرفه یا دوطرفه) بر بروز تعارض و عملکرد تأثیر دارد.

### ۳. روش پژوهش

**نوع و روش پژوهش.** پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی؛ از نظر نتیجه، کاربردی و بر لحاظ داده، کمی - کیفی است. روش پژوهش به صورت ترکیبی [تلفیقی] است. روش پژوهش ترکیبی، بخشی مهم و روبه‌رشد در پژوهش‌های علوم اجتماعی است. به‌طور کلی روش‌های ترکیبی، فنون کمی و کیفی را به‌منظور رفع نقاط ضعف یکدیگر، باهم ترکیب می‌کنند (Guthrie, 2010). در روش کمی از روش پیمایشی و پرسشنامه‌هایی با سؤال‌های بسته استفاده شد. در روش کیفی نیز، روش تحلیل محتوا برای تحلیل سؤال‌های باز (در پرسشنامه ارتباطات سازمانی) به کار گرفته شد.

**جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه.** با توجه به اهمیت عملکرد فعالیت واحدهای پژوهشی دستگاه‌ها و نهادهای دولتی و لزوم ارزیابی دقیق عملکرد آن‌ها، به ویژه با توجه به اینکه به عنوان یک فعالیت جانبی در کنار فعالیت‌های اصلی دستگاه‌ها تعریف شده‌اند و متناسب با قدرتشان از منابع مالی و انسانی و فنی دستگاه‌ها بهره می‌برند، باید دلیل منطقی و عقلانی برای ادامه فعالیت آن‌ها وجود داشته باشد و عملکردشان در حدی باشد که صرف هزینه از منابع مالی دستگاه‌ها را توجیه‌پذیر سازد، ضمن اینکه مانند وزارت علوم یا دانشگاه‌ها و بخش خصوصی، ممکن است نظارت چندانی بر فعالیت‌های آنان اعمال نشود و به‌مرور به یک واحد تشریفاتی تبدیل شوند؛ بنابراین با در نظر گرفتن موارد بالا، مؤسسه‌های پژوهشی وابسته به «وزارت علوم» به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند که از بین آن‌ها مؤسسه‌های دارای موافقت قطعی وابسته به دستگاه‌های اجرایی که تعدادشان ۳۹ پژوهشکده است با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها به صورت الکترونیکی، پستی و حضوری بین اعضای نمونه (به صورت نمونه‌گیری در دسترس) توزیع شد. از بین اعضای نمونه، اطلاعات مربوط به ۲۳ مؤسسه پژوهشی [۱۸۸ پرسشنامه] جمع‌آوری و در تجزیه و تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

1. Koz & Dant

**ابزار جمع‌آوری داده.** ابزار اصلی جمع‌آوری داده در پژوهش حاضر، پرسشنامه است که در آن از طیف پنج‌قسمتی لیکرت (بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵) برای سنجش متغیرها استفاده شده است. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه کمرون و کوبین (۲۰۰۶) استفاده شد که دارای ۲۴ سؤال (در قالب ۶ شاخص) است و چهار گونه فرهنگ سازمانی ادوکراسی، سلسله‌مراتبی، بازارمحور و مشارکتی را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش ارتباطات سازمانی بر اساس مطالعه رولر (۲۰۰۴) و با استفاده از تحلیل محتوای استقرایی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۴ سؤال [در قالب ۶ شاخصه] طراحی شد که چهار گونه ارتباطات سازمانی اطلاع‌رسانی، ترغیب، توافق‌طلبی و گفت‌وگو را می‌سنجد. برای بررسی دقیق‌تر گونه‌های ارتباطات سازمانی، مصاحبه و سؤال‌های باز نیز به کار گرفته شد. برای سنجش تعارض در سازمان بر اساس مطالعه همر (۲۰۰۵)، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۰ سؤال [در قالب ۵ شاخص] طراحی شد که چهار گونه تعارض سازمانی مشارکت، مناظره، پویا و مدارا را مورد سنجش قرار می‌دهد. به منظور بررسی میزان تطابق گونه‌های ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک نیز پرسشنامه‌ای تدوین شد و نظرات خبرگان در این خصوص جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. علاوه بر این، برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به عملکرد پژوهشکده‌ها نیز از اسناد و گزارش‌های دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی معاونت پژوهشی «وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» مربوط به سال ۱۳۸۸ استفاده شده است.

**روایی و پایایی ابزار پژوهش.** برای تعیین روایی پرسشنامه از روش محتوایی استفاده شد. برای سنجش پایایی روش پژوهش کیفی [تحلیل محتوا]، از شاخص پایایی اسکات (۱۹۹۵) استفاده شد. این شاخص نه تنها در مورد تعداد مقوله‌ها در مجموعه مقوله؛ بلکه درباره فراوانی احتمالی نیز صادق است. فرمول اسکات را که ابتدا برای رمزگذاری اطلاعات در مقوله‌های اسمی ایجاد شده بود، در مقیاس‌های ترتیبی، فاصله‌ای و نسبی نیز می‌توان به کار برد (هولستی، ۱۳۸۰). شاخص پایایی اسکات ( $P_i$ ) طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$P_i = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

که در آن:

$P_i$  = ضریب پایایی،  $P_o$  = درصد توافق مشاهده شده و  $P_e$  = درصد توافق مورد انتظار.

به این منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب شده و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود. به منظور تعیین پایایی کیفی پژوهش، از ۵۹ پرسشنامه‌ای که به سؤال‌های باز پاسخ داده بودند، تعداد ۹ پرسشنامه (۱۵ درصد) انتخاب شد و

برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری سپرده شد و در نهایت ضریب پایایی معادل ۰/۸۵۶ محاسبه شد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه پس از توزیع ۱۵ پرسشنامه در بین پاسخ‌دهندگان و جمع‌آوری آن‌ها، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفا برای هر یک از پرسشنامه‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های پژوهش

پرسشنامه	تعداد موردها	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۱۵	۲۴	۰/۹۳۴
ارتباطات سازمانی	۱۵	۲۴	۰/۹۳۵
تعارض سازمانی	۱۵	۲۰	۰/۸۶۰

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

**تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی.** ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان حاکی از آن است که بیشتر پاسخ‌دهندگان (۶۷ درصد)، مرد بوده‌اند و ۱ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز جنسیت خود را اظهار نکرده‌اند؛ همچنین بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان (۵۴/۳ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. حدود ۱۹ درصد نیز دارای مدرک کارشناسی، کاردانی یا پایین‌تر بوده‌اند. مدرک تحصیلی ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز دکتری بوده است و یک درصد نیز میزان تحصیلات خود را اظهار نکرده‌اند. بیش‌ترین فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب سن، مربوط به گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال (۴۶/۳ درصد) است و گروه سنی بیش از ۵۰ سال نیز دارای کمترین فراوانی (۹ درصد) است. از نظر سابقه فعالیت نیز اکثر پاسخ‌دهندگان (کمی بیش از ۶۰ درصد) بیش از ۱۱ سال تجربه کاری و حدود ۳۷ درصد کمتر از ۱۱ سال سابقه فعالیت دارند. حدود ۴ درصد میزان سابقه کاری خود را اظهار نکرده‌اند و بیش‌ترین فراوانی (۳۴/۶ درصد) مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای بیش از ۱۵ سال تجربه کاری است.

**تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش.** برای شناخت گونه‌های هر یک از متغیرهای پژوهش، این متغیرها که در پرسشنامه حالت کمی و پیوسته داشتند، به متغیرهای کیفی که چندسطحی و گسسته هستند، تبدیل شدند. بدین منظور، در مورد هر متغیر که خود دارای چندین خرده مقیاس است، حاصل جمع نمرات مربوط به گویه‌های آن محاسبه و سپس متوسط نمرات مشخص شد و گونه دارای بالاترین نمره به عنوان گونه غالب انتخاب شد. جدول ۲، فراوانی گونه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. فراوانی گونه‌های ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی

متغیر	سطوح	گونه	فراوانی	درصد
فرهنگ سازمانی	مشارکتی	۱	۳	۱۳/۰۴
	ادهوکراسی	۲	۲	۸/۷
	بازارمحور	۳	۴	۱۷/۳۹
	سلسله‌مراتبی	۴	۱۴	۶۰/۸۷
	جمع		۲۳	۱۰۰
ارتباطات سازمانی	اطلاع‌رسانی	۱	۷	۳۰/۴۳
	ترغیب	۲	۲	۸/۷
	گفتگو	۳	۱۱	۴۷/۸۳
	توافق‌طلبی	۴	۳	۱۳/۰۴
	جمع		۲۳	۱۰۰
تعارض سازمانی	مشارکت	۲	۲۳	۱۰۰
	جمع		۲۳	۱۰۰

همان‌طور که اطلاعات جدول ۲ نشان می‌دهد، اغلب مؤسسات پژوهشی (۶۰/۸۷ درصد) دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی هستند و کمترین گونه مشاهده شده مربوط به گونه ادهوکراسی است. همچنین در ارتباطات سازمانی، گونه‌های گفت‌وگو و اطلاع‌رسانی به ترتیب دارای بیش‌ترین فراوانی هستند و گونه تعارض سازمانی در تمام مؤسسه‌های پژوهشی، گونه مشارکت است.

#### بررسی رابطه بین ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی با عملکرد

برای بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش فرض صفر و مقابل را می‌توان به صورت زیر نوشت:  
فرض  $H_0$ : میان ارتباطات، تعارض، فرهنگ سازمانی و عملکرد در مؤسسه‌های پژوهشی رابطه معنادار وجود ندارد.

فرض  $H_1$ : میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و عملکرد در مؤسسه‌های پژوهشی رابطه معنادار وجود دارد.

برای بررسی وجود رابطه بین ارتباطات، تعارض، فرهنگ سازمانی و عملکرد از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. خروجی آزمون در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. خروجی آزمون همبستگی میان ارتباطات، تعارض، فرهنگ سازمانی و عملکرد

عملکرد	تعارض سازمانی	ارتباطات سازمانی	فرهنگ سازمانی
			۱
		۰/۹۵۲	۱
	۰/۴۹۴	۰/۵۳۱	۱
۱	۰/۴۱۹	۰/۵۵۰	۰/۵۱۷

اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد که در سطح معنادار ۹۵ درصد برای رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد، رابطه بین ارتباطات سازمانی و عملکرد و رابطه میان ارتباطات و فرهنگ سازمانی با عملکرد، فرضیه  $H_0$  (عدم وجود همبستگی بین متغیرهای یادشده) رد می‌شود و نشان‌دهنده وجود رابطه‌ای مستقیم و قوی میان ارتباطات و فرهنگ سازمانی با عملکرد است؛ ولی نمی‌توان وجود همبستگی بین تعارض سازمانی و عملکرد را تأیید کرد. خلاصه مدل رگرسیون مربوط به ارتباطات، فرهنگ سازمانی و عملکرد به ترتیب در جدول‌های ۴ و ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد تخمین
۱	۰/۵۱۷	۰/۲۶۷	۰/۲۳۱	۰/۶۷۵۳۷

اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد که مقدار  $R^2 = 0.267$  می‌باشد؛ به عبارت دیگر متغیر فرهنگ سازمانی می‌تواند حدود ۲۷ درصد از تغییرات متغیر عملکرد را تبیین کند.

جدول ۵. خلاصه مدل رگرسیون رابطه ارتباطات سازمانی و عملکرد

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد تخمین
۱	۰/۵۵۰	۰/۳۰۲	۰/۲۶۷	۰/۶۵۹۰۶

اطلاعات جدول ۵ نشان می‌دهد که مقدار  $R^2 = 0.302$  است؛ به عبارت دیگر متغیر ارتباطات سازمانی می‌تواند ۳۰ درصد از تغییرات متغیر عملکرد را تبیین کند.

همان‌طور که اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد میان تعارض و عملکرد رابطه خطی وجود ندارد. با ترسیم نمودار پراکنش و حذف داده‌هایی که انحراف زیادی از سایر مشاهده‌ها داشتند، رابطه تعارض و عملکرد به صورت درجه دوم قابل تشخیص شد که با مبانی نظری موجود (رابینز،

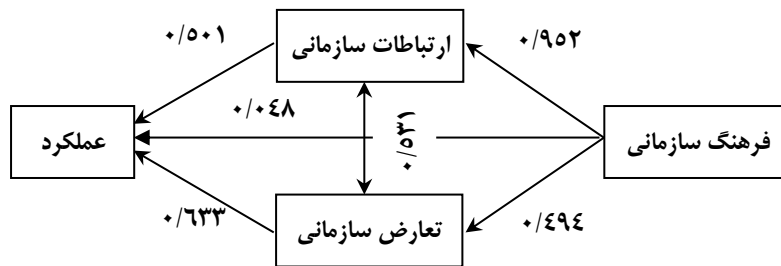
۱۹۹۸ الف؛ ۱۹۹۸ ب؛ (Robbins, 1987; Rahim, 2001) نیز تطابق دارد. حال برای تشخیص اینکه آیا این رابطه واقعاً از نوع درجه دو است یا خیر؟ از رگرسیون خطی درجه ۲ استفاده شده است. به عبارت دیگر متغیر مستقل (تعارض سازمانی) به صورت درجه دو وارد مدل شده است. خلاصه مدل رگرسیون در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. خلاصه مدل رگرسیون رابطه تعارض سازمانی و عملکرد

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد تخمین
۱	۰/۶۳۳	۰/۴۰۱	۰/۳۲۶	۰/۵۹۷۳۴

ضریب همبستگی میان تعارض سازمانی و (تعارض سازمانی<sup>۲</sup>) با عملکرد برابر ۰/۶۳۳ و  $R^2 = 0.401$  است؛ یعنی ۴۰ درصد تغییرات عملکرد به وسیله تعارض سازمانی و (تعارض سازمانی<sup>۲</sup>) تبیین می‌شود.

**تبیین آماری مدل (انتخاب مناسب‌ترین مدل).** به منظور محاسبه کل اثر علی متغیرها در مدل پژوهش، از تحلیل مسیر استفاده شد. تحلیل مسیر شیوه‌ای در تحلیل و ارائه نتایج است که عمدتاً برای آزمون مدل‌های علی به کار می‌رود و مستلزم تنظیم مدل به صورت نمودار علی است. در تحلیل مسیر از  $R^2$  استفاده می‌شود، از این رو می‌توان میزان مناسب بودن مدل را ارزیابی کرد و با استفاده از وزن بتا [که در تحلیل مسیر، ضریب مسیر خوانده می‌شود] مقدار اثر متغیر را تعیین کرد. علاوه بر این، تحلیل مسیر پژوهشگر را قادر می‌سازد به سازوکار اثر متغیرها بر یکدیگر پی ببرد. تحلیل مسیر مشخص می‌کند اثر هر متغیر تا چه حد مستقیم و تا چه حد غیرمستقیم است؛ بنابراین تحلیل مسیر به صورت قابل فهم، اطلاعات زیادی درباره فرآیندهای علی فراهم می‌آورد. در نمودار مسیر باید متغیرها را بر اساس نظم علی مرتب کرد. متغیرهایی که در تحلیل وارد می‌شود، ترتیب قرار گرفتن آن‌ها در مدل و فلش‌های نشان‌دهنده رابطه علی، همگی به تصمیم پژوهشگر بستگی دارد؛ در واقع مدل بر مبنای استدلال نظری مورد قبول، ساخته می‌شود (دواس، ۱۹۹۱). همان‌طور که اشاره شد در انتخاب بهترین مدل توجه به دو نکته ضروری است، یکی مقدار  $R^2$  و دیگری مبانی نظری موجود و نظرات کارشناسان. طبق مبانی نظری موجود و نظرات خبرگان، بهترین مدل، مدلی است که در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴. مدل آماری تبیین شده

بررسی وجود رابطه بین هماهنگی استراتژیک و عملکرد. پس از اینکه تطابق بین گروه‌های چهارگانه ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی [که گونه‌های چهارگانه مربوط به هر کدام از آن‌ها در شکل سه نشان داده شده‌اند] تأیید شد، این سؤال مطرح می‌شود که آیا بین تعداد موارد هماهنگی استراتژیک و سطح عملکرد رابطه معنادار وجود دارد؟ برای سنجش هماهنگی استراتژیک ابتدا گونه‌های چهارگانه هر یک از متغیرهای ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی بر اساس دو نقطه مرجع کانون توجه (داخل / خارج) و میزان کنترل (کم / زیاد) جانمایی شد و سپس تعداد تطابق‌ها میان گونه‌های ارتباطات، تعارض و ارتباطات سازمانی شمارش شد. اگر تمام گونه‌ها بر هم منطبق باشند میزان هماهنگی استراتژیک بالا و چنانچه هیچ تطابقی بین آن‌ها وجود نداشته باشد، میزان هماهنگی استراتژیک پایین در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس تعداد ۱، ۲ و ۰ مورد تطابق مشاهده شد که به ترتیب معرف هماهنگی استراتژیک بالا، متوسط و پایین هستند. همان‌طور که اطلاعات جدول ۷ نشان می‌دهد دو مؤسسه دارای هماهنگی استراتژیک بالا، ۱۱ مؤسسه دارای هماهنگی استراتژیک متوسط و ۹ مؤسسه دارای هماهنگی استراتژیک پایین هستند. لازم به ذکر است اطلاعات مربوط به عملکرد یکی از مؤسسه‌های مورد بررسی در دسترس نبود؛ بنابراین تعداد کل برابر با ۲۲ است.

جدول ۷: تعداد موارد هماهنگی استراتژیک با توجه به سطح عملکرد

میزان هماهنگی استراتژیک				
	کل	هماهنگی بالا	هماهنگی متوسط	هماهنگی پایین
سطوح عملکرد	۹	۰	۳	۶
	۱۱	۱	۸	۲
	۲	۱	۰	۱
	۲۲	۲	۱۱	۹

در مورد عملکرد لازم به توضیح است از آنجاکه امتیاز هر مؤسسه پژوهشی در گروه‌های علوم انسانی، علوم پایه، فنی - مهندسی، هنر و میان‌رشته‌ای متفاوت بود؛ امتیاز هر گروه، استاندارد شد و سطح عملکرد مؤسسه - ضعیف (C)، متوسط (B)، بالا (A) - نیز بر اساس همین نمرات امتیاز استاندارد شده تعیین شد. به این ترتیب از  $1/3$  - تا  $0$  مربوط به سطح عملکرد ضعیف، از  $0$  تا  $1/3$  مربوط به سطح عملکرد متوسط و از  $1/3$  تا  $2/6$  مربوط به سطح عملکرد بالا می‌باشد. برای بررسی رابطه بین هماهنگی استراتژیک و عملکرد فرض صفر و مقابل را می‌توان به صورت زیر نوشت:

فرض  $H_0$ : بین تعداد موارد هماهنگی استراتژیک و عملکرد مؤسسه‌های پژوهشی رابطه معنادار وجود ندارد.

فرض  $H_1$ : بین تعداد موارد هماهنگی استراتژیک و عملکرد مؤسسه‌های پژوهشی رابطه معنادار وجود دارد.

برای آزمون فرضیه بالا از آزمون کای دو استفاده شده است. جدول ۸ خروجی آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۸. خروجی آزمون کای دو

سطح معنادار دقیق (دو دنباله)	سطح معنادار مجانبی (دو دنباله)	Df	مقدار آماره آزمون
۰/۰۲۶	۰/۰۴۰	۴	۱۰/۰۲۵
۰/۰۳۰			۸/۵۱۵

با توجه به مقدار آماره کای دو (۱۰/۰۲۵) با درجه آزادی ۴ و سطح معنادار ۰/۰۴۰ و مقایسه آن با  $\alpha = 0/05$  و همچنین با توجه به آماره دقیق فیشر<sup>۱</sup> (۸/۵۱۵) و سطح معنادار ۰/۰۳، فرض  $H_0$  مبنی بر عدم وجود رابطه بین تعداد موارد هماهنگی استراتژیک و عملکرد رد می‌شود. آزمون کای دو فقط وجود رابطه را نشان می‌دهد. برای تعیین جهت این رابطه از معیارهای جهتی (جدول ۹) استفاده شده است.

طبق اطلاعات جدول ۹، با توجه به آماره<sup>۲</sup> d سامرز<sup>۲</sup> (۰/۴۱۷) با سطح معنادار ۰/۰۴۷ و مقایسه آن با  $\alpha = 0/05$ ، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه مستقیمی بین دو متغیر وجود دارد به عبارت دیگر هر چقدر هماهنگی استراتژیک افزایش یابد، عملکرد نیز افزایش پیدا می‌کند.

1. Fisher's Exact Test  
2. Somers



جدول ۹. معیارهای جهت‌ی

سطح معنادار دقیق	سطح معنادار تقریبی	آماره t تقریبی	خطای استاندارد مجانبی	مقدار آماره آزمون	مقارن
۰/۰۴۹	۰/۰۴۷	۱/۹۸۲	۰/۲۰۶	۰/۴۱۷	متقارن
۰/۰۴۹	۰/۰۴۷	۱/۹۸۲	۰/۱۹۹	۰/۴۱۷	d وابسته: سطح عملکرد
۰/۰۴۹	۰/۰۴۷	۱/۹۸۲	۰/۲۱۵	۰/۴۱۷	سامرز مستقل: هماهنگی استراتژیک

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سازمان‌ها، بیش از هر چیز و همواره، سیستمی مرکب از عناصر مختلفی هستند که هر یک از این عناصر بر دیگری اثر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرد. برای اینکه عملکرد سازمانی بیشتر از حاصل جمع عملکرد بخش‌های مختلف آن باشد، استراتژی‌های منفرد باید به یکدیگر متصل و یکپارچه شوند؛ بنابراین مدیران باید اقدام به همسوسازی سازمان کنند. منظور از همسوسازی ایجاد همراستایی بین بخش‌ها و واحدهای مختلف یک سازمان به گونه‌ای است که منجر به ایجاد هم‌افزایی شود (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱). برای همسوسازی سازمان، روش‌های مختلفی وجود دارد. برای مثال کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) استفاده از روش کارت امتیازی متوازن را پیشنهاد می‌کنند و فیگنباوم و همکارانش (۱۹۹۶) نیز نظریه نقاط مرجع استراتژیک را مطرح کرده‌اند. در پژوهش حاضر اثر هماهنگی استراتژیک میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی با عملکرد در مؤسسه‌های پژوهشی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که اشاره شد میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی با یکدیگر و با عملکرد، رابطه معنادار وجود دارد؛ همچنین هماهنگی استراتژیک میان این سه عنصر سازمانی رابطه مستقیم و معنادار با افزایش عملکرد دارد؛ به عبارت دیگر هر چه میزان این هماهنگی استراتژیک افزایش یابد، عملکرد نیز بهبود می‌یابد که با یافته‌های سایر پژوهش‌های مرتبط [اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۸؛ مهدیه، ۱۳۸۹؛ اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶؛ اسکافی ثابت، ۱۳۸۴؛ Henderson & Venkatraman, 1993; Avison et al, 2004, 224; Luftman et al, 1996; Bamberger & Fiegenbaum, 1996; Fiegenbaum et al, 1996; Asante, 2010; Lach-Smith, 2010] تطابق دارد.

وجود رابطه معنادار بین ارتباطات سازمانی با عملکرد در پژوهش حاضر با نتایج برخی پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه (چین، ۱۹۷۳؛ کُز و دانت، ۲۰۰۷)، همخوانی دارد؛ همچنین وجود رابطه معنادار بین تعارض سازمانی با عملکرد در این پژوهش با یافته‌های سایر پژوهش‌های [رابینز، ۱۹۹۸ الف؛ ۱۹۹۸ ج؛ ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹؛ چن، ۱۹۹۷؛ ولدان و جن،

۱۹۹۵؛ Robbins, 1987] سازگاری دارد. در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد نیز یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج سایر پژوهش‌ها [مارکولیدز و هیک، (۱۹۹۳)؛ اسمارت و جان، (۱۹۹۶)؛ دنیسون و میشر، (۱۹۹۵)؛ سورنسن، (۲۰۰۲)؛ فی و دنیسون، (۲۰۰۳)؛ دنیسون و همکاران، (۲۰۰۳، ۲۰۰۴)؛ ئیلماز و ارگان، (۲۰۰۸)] همخوانی دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص شد فرهنگ سازمانی اغلب مؤسسه‌های مورد بررسی (۶۰ درصد) گونه سلسله‌مراتبی است و کمترین فراوانی (۸ درصد) مربوط به گونه ادهوکراسی است؛ بنابراین با توجه به ماهیت مؤسسه‌های پژوهشی [که داشتن نوآوری، ابتکار و آزادی عمل و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها از ویژگی‌های اصلی آن‌ها است] پیشنهاد می‌شود مدیریت مؤسسه‌های یادشده، شرایط و زمینه‌های چنین فعالیت‌هایی را فراهم کنند؛ همچنین با توجه به آنکه بعد از گونه گفت‌وگو، گونه اطلاع‌رسانی بیش‌ترین فراوانی را در مؤسسه‌های پژوهشی مورد بررسی دارد، به نظر می‌رسد در بحث ارتباطات بیشتر بر توزیع اطلاعات در سطح سازمان تأکید می‌شود و جلب توجه کارکنان و ذی‌نفعان و ترغیب آنها به مشارکت در امور، چندان در اولویت قرار ندارد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود مؤسسه‌ها به جای روش‌های یک‌طرفه در ارتباطات از روش‌های دوطرفه و تعاملی استفاده کنند تا علاوه بر توزیع مناسب اطلاعات در سطح سازمان، از بازخورد و مشارکت کارکنان نیز بهره‌مند شوند.

جامعه آماری پژوهش حاضر فقط شامل مؤسسات پژوهشی بود، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران سازمان‌هایی که در زمینه‌های تولیدی، بازرگانی و خدماتی فعالیت دارند را بررسی کنند؛ همچنین از آنجاکه شیوه رهبری نیز ارتباط نزدیکی با ارتباطات و تعارض سازمانی دارد پژوهشگران در پژوهش‌های آتی می‌توانند این متغیر را نیز مورد بررسی قرار دهند. در پژوهش حاضر از روش کمی و کیفی استفاده شده است و تمرکز تحقیق کیفی بیشتر به‌منظور شناسایی گونه‌های ارتباطات بوده است؛ پژوهشگران آتی می‌توانند روش‌های کیفی دیگری را برای انجام پژوهش انتخاب کنند و علاوه بر ارتباطات در مورد تعارض و فرهنگ سازمانی نیز روش‌های کیفی را به‌کار ببرند.

## منابع

۱. ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). *مدیریت تعارض*. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.
۲. اسکافی ثابت، امیررضا (۱۳۸۴). *سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد)*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبائی.
۳. اشراقی، حسام؛ کاشف، میر محمد و محرمزاده، مهرداد (۱۳۸۸). تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. *فصلنامه المپیک*، سال هفدهم، شماره ۱ (پیاپی ۴۵)، ۴۶-۳۳.
۴. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴ الف). *میانی فلسفی تئوری‌های مدیریت*. جزوه کلاسی دوره دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، انتشار نیافته.
۵. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴ ب). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، جزوه کلاسی دوره دکتری، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، انتشار نیافته.
۶. اعرابی، سید محمد و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). *هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی*. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۸، ۱۳۵-۱۰۳.
۷. اعرابی، سید محمد و مهدیه، امید (۱۳۸۸). *استراتژی منابع انسانی*، فرهنگ ملی و چالش هماهنگی: نقش نقاط مرجع استراتژیک. *دوماهنامه منابع انسانی*، سال اول، شماره دوم، ۲۹-۲۰.
۸. برکو، ری ام؛ ولوین، آندرو دی. و ولوین، دارلین آر. (۱۳۷۸). *مدیریت ارتباطات: فردی و عمومی*، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- حقیقی، محمدعلی و همکاران (۱۳۸۸). *مدیریت رفتار سازمانی*. چاپ پنجم، تهران: انتشارات ترمه.
۹. دفت، ریچارد ال. (۱۹۹۸). *تئوری و طراحی ساختار*. ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.
۱۰. دواس، دی.ای. د (۱۹۹۱). *پیمایش در تحقیقات اجتماعی*. ترجمه هوشنگ نایی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۶.
۱۱. رایبیز، استیفن پی. (۱۹۹۸ الف). *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، جلد دوم، چاپ چهارم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
۱۲. رایبیز، استیفن پی. (۱۹۹۸ ب). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)*. ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر حسن دانایی‌فرد، چاپ پانزدهم، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۸۵.
۱۳. زارعی متین، حسن (۱۳۸۸). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*. تهران: انتشارات آگاه.
۱۴. رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷). *تئوری‌های سازمان و مدیریت: از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی*. جلد اول، تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر.
۱۵. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶). *تئوری‌های سازمان و مدیریت: از تجددگرایی تا پسانوین‌گرایی*. جلد

- اول: دوران تجددگرایی، مدرنیسم، ویرایش دوم، تهران: نشر دوران.
۱۶. شفریتز جی، ام. و وات، جی. استیون (۱۹۹۵). *تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها*. ترجمه دکتر علی پارسائیان، جلد اول، چاپ اول، تهران: انتشارات کتاب فرزانه، ۱۳۷۹.
۱۷. فرهنگی، علی‌اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۴). طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی در فرآیند کارآفرینی سازمانی (با تأکید بر شرکت‌های پخش سراسری ایران). *دانشور رفتار*، سال ۱۲، شماره ۱۴، ۱-۲۰.
۱۸. کاپلان، رابرت اس. و نورتون، دیوید پی. (۲۰۰۱). *سازمان استراتژی‌محور*. ترجمه پرویز بختیاری، ویراست دوم، چاپ نهم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۹.
۱۹. هولستی، آل آر. (۱۳۸۰). *تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی*. ترجمه دکتر نادر سالارزاده امینی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
20. Asante, K. (2010). *Information Technology (IT) Strategic Alignment: A Correlational Study between the Impact of IT Governance Structure and IT Strategic Alignment*. PhD Dissertation, School of Business and Technology, Capella University.
21. Avison, D. et al, (2004). Using and Validating the Strategic Alignment Model. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 223-246.
22. Bamberger, P. & Fiegenbaum, A. (1996). The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy. *Academy of Management Review*, 21, 926-958.
23. Burns, T. & Stalker, G. M. (1966). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
24. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competitive Values Framework*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
25. Chandler, A. D. (1952). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: MIT Press.
26. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industry Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
27. Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
28. Denison, D. R.; Haaland, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern around the World? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.
29. Denison, D. R.; Haaland, S. & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98-109.
30. Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965). The Casual Texture of Organizational Environment, *Human Relation*, 18, 21-32.
31. Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14 (6), 686-706.
32. Fiegenbaum, A; Hart; S.L. & Schendel, D. E. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17, 216-236.
33. Fjortoft, N. & Smart, J.C. (1994). Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement. *Higher Education*, 27 (4),

429-447.

34. Guthrie, G. (2010). *Basic Research Methods: An Entry to Social Science Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.

35. Hammer, M. R. (2005). The Intercultural Conflict Style Inventory: A Conceptual Framework and Measure of Intercultural Conflict Resolution Approaches. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 675-695.

36. Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM System Journals*, 32 (1), 4-16.

37. Jain, H. C. (1973). Supervisory Communication and Performance in Urban Hospitals. *Journal of Communication*, 23, 103-117.

38. Javalgi, R. et.al (2006). Toward the Development of an Integrative Framework of Subsidiary Success: A Synthesis of the Process and Contingency Models with the Strategic Reference Points Theory. *Thunderbird International Business Review*, 48 (6), 843-866.

39. Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.

40. Koza, K. & Dant, R. P. (2007). Effects of Relationship Climate, Control Mechanism, and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes. *Journal of Retailing*, 83 (3), 279-296.

41. Lach-Smith, B. (2010). *Application of Strategic Institutional-Information Technology Alignment Model in Four-Year Institution of Higher Education*. PhD Dissertation, The College of Graduate and Professional Studies, College of Technology, Indiana State University.

42. Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

43. Luftman, J., Papp, R. & Brier, T. (1996). Business and IT in Harmony: Enablers and Inhibitors to Alignment. Available at: <http://Hsb.Baylor.Edu/Ramsower/AIS.Ac.96/Papers/PAPP.Htm>.

44. Lukas, B.; Tan, J. & Hult, G. (2001). Strategic Fit in Transitional Economies: The Case of China's Electronics Industry. *Journal of Management*, 27 (4), 409-429.

45. Marcoulides, G. A. & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, 4 (2), 209-225.

46. Martin, J. & Caren, S. (1990). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. In Beverly Davenport Sypher (Ed.), *Case Studies in Organizational Communication* (71-86). New York: The Guilford Press.

47. Moore, R. (2007). Communication through Conflict. *The American Salesman*, 52 (9), 15-28.

48. Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. 7th Edition, London: Prentice Hall.

49. Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. 3rd Edition, London: Quorum Books.

50. Robbins, S. P. (1987). Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.

51. Ryan, T. K. (2010). *Business-IT Alignment Maturity: The Correlation of Performance Indicators and Alignment Maturity within the Commercial Airline*

- Industry*, PhD Dissertation, School of Business and Technology, Capella University.
51. Smart, J. C. & John, E. P. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the Culture Type and Strong Culture Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18 (3), 219-241.
52. Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70-91.
53. Stockwell, R. G. (1997). Effective Communication in Managing Conflict. *CMA Magazine*, 71 (3), 1-26.
55. Van Ruler, B. (2004). The Communication Grid: An Introduction of a Model. *Public Relations Review*, 30, 123-143.
56. Venkatraman, N., & Prescott, J. (1990). Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 1-23.
57. Weldon, E. & Jehn, K. A. (1995). Examining Cross-cultural Differences in Conflict Management Behavior: A strategy for Future Research. *Journal of Conflict Management*, 6, 387-403.
58. Wilson, E. (2001). Organizational Culture in Elisabeth Wilson (Ed), *Organizational Behavior Reassessed: The Impact of Gender* (168-187), London: Sage Publication, Inc.
59. Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
60. Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43, 290-306.