



## Evaluating the Role of Organizational Transparency on Organizational Conflicts by Intermediating Effective Organizational Communications (Case Study: Regional Water Organization of East Azarbaijan)

**Belal Panahi**

\*Corresponding Author: Assistant prof, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Panahi1980@yahoo.com

### Abstract

The existence of destructive conflicts and lack of transparency, Also, the lack of utilization of organizational communication correctly have created challenges in more organizations. The main purpose of this study was to Evaluating the role of Organizational Transparency on Organizational Conflicts by Intermediating Effective Organizational Communications. The present research is applied in terms of purpose, and in terms of nature, method of doing and how to obtain data is descriptive and correlation research. The statistical population of the study is the 340 employees of the Regional Water Organization of East Azarbaijan. The sample was estimated 181 people by random sampling method and according to Cochran formula. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha and their validity was confirmed by content validity method. In the discussion of inferential statistics, the first step was to test the normality of the data. Then, the research hypotheses were analyzed by using the LISREL and Path analysis method. The findings of the research indicated that Organizational Transparency has an impact on reducing organizational conflicts by interacting with organizational communication. Also, organizational transparency has a significant effect on organizational communication and organizational communication also has an impact on reducing organizational conflicts.

**Keywords:** Organizational Transparency, Organizational Communication, Organizational Conflicts.

**Citation:** Panahi, B. (2019). Evaluating the Role of Organizational Transparency on Organizational Conflicts by Intermediating Effective Organizational Communications (Case Study: Regional Water Organization of East Azarbaijan). *Public Organizations Management*, 7(4), 25-38. (in Persian) (DOI): 10.30473/IPOM.2019.45417.3551

-----  
**Received:** (10/Apr /2019)

**Accepted:** ((18/July/2019)



## ارزیابی نقش شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی با میانجیگری ارتباطات سازمانی اثربخش (مورد مطالعه: سازمان آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی)

بلال پناهی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: Panahi1980@yahoo.com

### چکیده

وجود تعارضات مخرب و نبود شفافیت و همچنین عدم به کارگیری ارتباطات سازمانی به صورت صحیح، چالش‌هایی را در اغلب سازمان‌ها به وجود آورده است. هدف اصلی این پژوهش، ارزیابی نقش شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی با میانجیگری ارتباطات سازمانی اثربخش بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و برحسب ماهیت، روش انجام و چگونگی به دست آوردن داده‌های موردنیاز توصیفی و از نوع پژوهش همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان سازمان آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی به تعداد ۳۴۰ نفر است و نمونه مورد مطالعه به روش نمونه‌گیری تصادفی و طبق فرمول کوکران برابر با ۱۸۱ نفر به دست آمد. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ و روایی آن‌ها نیز با روش اعتبار محتوا تأیید شد. در بحث آمار استنباطی ابتدا آزمون نرمال بودن داده‌ها انجام شد و سپس فرضیات پژوهش با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و به روش تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی با میانجیگری ارتباطات سازمانی تأثیر دارد. همچنین شفافیت سازمانی بر ارتباطات سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد و ارتباطات سازمانی نیز بر کاهش تعارضات سازمانی تأثیرگذار است.

**واژه‌های کلیدی:** شفافیت سازمانی، ارتباطات سازمانی، تعارضات سازمانی.

**استناد:** پناهی، بلال (۱۳۹۸). ارزیابی نقش شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی با میانجیگری ارتباطات سازمانی اثربخش (مورد مطالعه: سازمان آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۴)، ۲۵-۳۸.

(DOI):10.30473/IPOM.2019.45417.3551

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۱/۲۱)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۴/۲۷)

## مقدمه

سازمان‌ها براساس ویژگی‌های مختلفی که دارند دچار آسیب‌های متفاوتی نیز می‌شوند، وقوع تنش‌ها و تعارضات مخرب از جمله موارد مهم در این زمینه است که در صورت نبود مدیریت صحیح در این زمینه و از کنترل خارج شدن این پدیده، عملکرد سازمان دچار خدشه خواهد شد. طبق نتایج تحقیقات وجود ساختارهای سازمانی مبتنی بر سلسله‌مراتب و هرمی، سیستم‌ها و رویه‌های اداری انعطاف‌ناپذیر، تنوع بالا و گروه‌های با تنوع و تضاد منافع، سیستم‌های ارتباطی پیچیده و نارسا، وابستگی و اشتراک منابع و امکانات و عدم مدیریت صحیح، در سازمان‌ها افراد و گروه‌هایی متضاد و ناسازگار به وجود می‌آورد که همسویی اهداف فردی و سازمانی را دچار چالش کرده و به مأموریت، اهداف و آرمان‌های سازمان خدشه وارد می‌کند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۴). وجود همین سیستم‌های ارتباطاتی نارسا و ساختارهای انعطاف‌ناپذیر، شکل‌گیری مسائل ناسازگار و احساسات و ادراکات متعارض، مبنایی برای تعارض‌های بعدی فراهم می‌کند. بدین ترتیب سیستم‌های ارتباطی ناکارآمد منجر به تعارض‌های مخرب در سازمان شده و موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این مشکلی است که در بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی به صورت یک مسئله جدی به‌وضوح دیده شده و لمس می‌شود. (نصیری‌پور، ریاحی و افضل، ۱۳۸۸: ۵۶).

همچنین وجود افراد با تنوع شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متنوع، زمینه را برای بروز تعارض در سازمان‌ها فراهم می‌کند و افرادی که دارای شیوه‌های ارتباطی، دیدگاه‌ها و نیز زمینه‌های فرهنگی متفاوت باشند به‌عنوان منبع بالقوه تعارضات سازمانی هستند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۳).

بنابراین، این نکته صادق است که وجود تفاوت‌ها، خطرات و انگیزه‌های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمان‌ها از یک‌سو و پایداری سازمان بر اصل تشریک‌مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند. البته ممکن است عوامل ذکر شده در همه موارد دارای قدرت بالایی نباشند که موجب انحلال سازمان گردند، ولی حداقل می‌توانند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارند یا شرایطی را پدید آورند که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد و منتهی به صدمات جبران‌ناپذیر و کاهش عملکرد در سازمان شود

(نصیری‌پور، ریاحی و افضل، ۱۳۸۸: ۵۶). از طرف دیگر در دنیای کسب‌وکار و رقابت فزاینده عصر کنونی، سازمان‌های پیشرو و موفق در تلاش هستند تا به‌طور مداوم عملکرد خود را در جهت حفظ بقا و رشد خود بررسی کنند و در صورت توان عملکرد خود را بهبود بخشند. یکی از این قابلیت‌های مهم که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، شفافیت سازمانی است. شفافیت، موجب شکل‌گیری ارتباطات اثربخش، افزایش رقابت، ارتقای اعتماد سازمانی، کاهش تنش‌ها و تعارضات سازمانی شده و منجر به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود (درویش و عظیمی، ۱۳۹۵: ۱۵۴). مفهوم اصطلاح شفافیت بیشتر به قابلیت دسترسی به اطلاعات اشاره دارد و همچنین معنای شفافیت از نظر لغوی، امکان نگاه کردن به درون یک چیز ذکر شده است. یک سازمان شفاف از نظر لینستد و نورین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) سازمانی است که افراد و ذی‌نفعان آن بتوانند به‌راحتی اطلاعات موردنیازشان را کسب کرده و به‌منظور شکل دادن به نظراتشان و تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع در مورد اقدامات و فرایندهای درون و بیرون سازمان استفاده نمایند. در مبانی نظری و تئوری‌های مختلفی نیز اهمیت شفافیت سازمانی مورد تأکید بوده است، به‌ویژه در تئوری اصیل و کیل، شفافیت به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم اصیل برای کنترل و کیل اشاره شده است. رعایت شفافیت توسط وکیل اجازه نخواهد داد که وکیل تنها خطمشی‌های در جهت منافع خود را دنبال کند و حتی اشاره شده است که ایده اصلی استفاده از شفافیت سازمانی در جهت مبارزه با فساد اداری از تئوری اصیل و وکیل نشأت گرفته است. بنابراین، سازمان شفاف، سازمانی است که ذی‌نفعان داخلی و خارجی آن، بتوانند اطلاع موردنیاز خود را به‌آسانی به دست آورده و به‌منظور بررسی فعالیت‌ها و پروسه‌های درون‌سازمانی از آن استفاده کنند (سید نقوی و فراهانی، ۱۳۹۲: ۸۰)، از طرف دیگر تعارض در سازمان‌ها به‌عنوان یک تهدیدی برای از بین بردن همکاری تلقی شده و باید توجه داشت که بروز آن در سازمان‌ها به‌عنوان یک رخداد کاملاً طبیعی به حساب می‌آید و بنابراین وقوع آن در تعاملات انسانی و به‌ویژه در سازمان‌ها مورد انتظار هست. در این راستا نکته مهمی که در حوزه تعارض مطرح است، این بحث است که سعی شود پدیده تعارض به‌درستی مدیریت شود و انواع تعارض را از هم تفکیک کرد، بدین

اعضای درگیر در تعارض تلاش می‌کنند که دلایل خود را توجیه کنند و نظرت خود را به دیگران دیکته کنند. از نظر کوهن، وقوع تعارض مخرب در سازمان به‌عنوان یک تهدید برای از بین بردن همکاری محسوب می‌شود و مطابق با نظریه وی بروز تعارض در سازمان‌ها، طبیعی بوده و حتی انتظار می‌رود که تا حدی در روابط بین افراد وجود داشته باشد. از نظر برخی نیز، تعارض ماهیتاً یک فرایندی ارتباطی بوده و مطابق با این نظر، تعارض زمانی اتفاق می‌افتد که افراد و گروه‌ها در ارتباطاتی وسیع درگیر می‌شوند (نصیری پور، ریاحی و افضل، ۱۳۸۸: ۵۶).

به کارگیری مکانیزم‌های ارتباطی صحیح یکی از مهم‌ترین تدابیر لازم برای جلوگیری از تشدید تنش بوده و ایجاد ارتباط و توانایی فرستادن پیام باید به گونه‌ای باشد که افراد بتوانند آن را درک کنند. به‌طور کلی تعارض سازمانی، با تأثیر بر سلامت و افزایش افسردگی کارکنان، کارایی افراد را کاهش می‌دهد و سازمان‌ها را دچار آشفتگی می‌کند (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۱).

کارکنان در سازمان اغلب به شناسایی و مدیریت تعارض از طریق سبک‌های مختلف مدیریت تعارض<sup>۱</sup> (*CMSs*) مانند: سبک اجتناب، سبک اجباری و سبک حل مشکل تشویق می‌شوند (کاپوتو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۰). این سبک‌های مدیریت تعارض (*CMSs*) برای تأثیرگذاری بر نتایج مانند عملکرد شغلی (تجسولد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶)، اثربخشی رهبری (آیوکو و کنراد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲)، موفقیت شبکه‌ای و سازمانی و نوآوری (کاپوتو و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۰) شناسایی شده‌اند.

رشته مدیریت نیز تعارض را در سطوح مختلف تحلیل می‌کند. تعارض را می‌توان در درون یک شخص مطالعه کرد مثل تعارض نقش (ریزو و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۷۰) و تعارض شناختی (فستینر<sup>۶</sup>، ۱۹۶۲). همچنین تعارض را می‌توان در بین گروه‌ها مطالعه کرد مثل موردی که در رقابت تیمی (جانسون و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶)، یا رقابت شبکه‌ای (داس و تنگ<sup>۸</sup>، ۱۹۷۰) و در پایداری شرکت‌ها در محیط‌های با منابع

ترتیب که با شناسایی انواع تعارض کارکردی و غیر کارکردی و به‌جای تمرکز بر سرکوب آن سعی شود که از تشدید تعارض جلوگیری کرده و مدیریت درستی در جهت کاهش تعارضات غیر کارکردی به کار گرفت. با شناخت علل تعارض می‌توان ضمن تعیین راه‌حل‌های احتمالی و مدیریت صحیح تعارض، از صدمات و پیامدهای جبران‌ناپذیر تعارضات برای سازمان جلوگیری کرد (نکویی مقدم و پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۷: ۱۰۶).

نتایج پژوهش‌های انجام شده نیز بیانگر آن است که تعارض، مسئولیت‌پذیری و عملکرد افراد را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد طوری که افزایش تعارض سازمانی منجر به کاهش عملکرد سازمانی می‌شود. از آنجا که سازمان آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی یکی از سازمان‌های دولتی مهم در زمینه ارائه انواع خدمات برای مشتریان، ارباب‌رجوع و شهروندان محسوب می‌شود و شهروندمداری و عملکرد صحیح سازمانی اهمیت بسزایی برای آن دارد. کارکنان در چنین سازمان‌هایی برای موفقیت بیشتر دنبال محیط‌های شفاف‌تری هستند که علیرغم روشن بودن انتظارات مافوق، دسترسی کافی به اطلاعات و ارتباطات لازم را داشته باشند. از طرف دیگر ارتباطات ضعیف و نارسا و عدم شفافیت و ظهور تعارضات مخرب در سازمان مذکور چالش‌هایی مهمی برای آن محسوب می‌شود.

با توجه به مطالب مطرح شده، هدف اصلی پژوهش حاضر بارزیابی نقش شفافیت سازمانی بر ارتباطات اثربخش و تعارضات سازمانی است و در راستای این هدف، به دنبال پاسخ به این سؤال است که شفافیت سازمانی چه تأثیری بر ارتباطات اثربخش و تعارضات سازمانی دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه موضوع

### تعارض سازمانی

موضوع تعارض سازمانی یکی از عوامل اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی است که در اثر عوامل متعددی به وجود می‌آید و این موضوع در برخی از سازمان‌ها به صورت یک مسأله جدی و خطرناک تبدیل شده است درحالی که در برخی دیگر از سازمان‌ها به علت شناخت و مدیریت صحیح آن چالش خاصی را به دنبال نداشته و حتی پویایی خاصی را در محیط کاری وارد ساخته است. تعارض به علت عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه و یا سازمان اتفاق می‌افتد که آن‌ها در منابع نادر شریک باشند یا ارزش‌ها، اهداف، وضعیت‌ها یا ادراک‌های متفاوتی داشته باشند. افراد و

1. Conflict Management Styles
2. Caputo & et al.
3. Tjosvold
4. Ayoko & Konrad
5. Rizzo et al
6. Festinger
7. Johnson & et al.
8. Das & Teng

مشترک اتفاق می‌افتد (هارت و ایوجا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). همچنین تعارض را می‌توان در درون یک گروه یا مجموعه‌ای از عناصر که به‌طور متقابل باهم مرتبط هستند (سولیوان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)، مطالعه کرد، مثل مدل تنوع تیمی و پیمان مشارکت (متیو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲).

### شفافیت سازمانی

موضوع شفافیت سازمانی نیازمند ترکیب گسترده‌ای از نگرش‌ها و ویژگی‌های مناسبی از فرهنگ مناسب است. یکی از قابلیت‌های بسیار مهم و اساسی که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد، شفافیت سازمانی است. شفافیت اصطلاح گسترده‌ای است که بر دسترسی آزاد، تصمیم‌گیری و آزادی اطلاعات دلالت دارد. همچنین، شفافیت موجب افزایش رقابت و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود (کردن‌ایچ و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۵). شفافیت، فرایندی است که نه تنها در دسترس بودن اطلاعات، بلکه مشارکت فعال در دستیابی، توزیع و ایجاد دانش را شامل می‌شود. شفافیت همچنین، مستلزم پاسخگویی است، سازمان‌های شفاف پاسخگوی اعمال، گفتار و تصمیم‌های خود هستند (قنبری و مرادی، ۱۳۹۵: ۲۰۷). برگرن و برنشتین<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) ابعاد زیر را برای شفافیت سازمانی مطرح کردند: الف) چشم‌انداز: بیانگر آینده مطلوب و ایده‌آل سازمان است. ب) مأموریت: بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است، مأموریت سازمان نشان‌دهنده طیف فعالیت سازمان از نظر محصول و بازار است. ج) اهداف: هر سازمانی دارای دو دسته از اهداف کوتاه مدت و بلندمدت است. می‌توان هدف‌های بلندمدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد، تعریف کرد. این هدف‌ها تعیین‌کننده مسیر سازمان هستند و مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از یک‌سال است. هدف‌های سالانه، هدف‌های کوتاه مدتی هستند که شرکت برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت باید به آن‌ها دست یابد. د) عملکرد: به برآیند کار سازمان اطلاق می‌شود (سید نقوی و فراهانی، ۱۳۹۲: ۸۱). به‌طور کلی برای شفافیت چهار بعد اصلی شناسایی شده است که عبارت‌اند از:

اطلاعات واقعی، مشارکت، پاسخگویی و پنهان‌کاری (راولینز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). ابعاد مذکور درباره شفافیت به ترتیب به صورت زیر تشریح می‌شود؛ شفافیت اطلاعاتی: به اطلاعاتی مربوط می‌شود که موافق با حقایق، قابل توجه و مفید باشد (درویش و عظیمی زاجکانی، ۱۳۹۵: ۱۵۵). اگر دسترسی به اطلاعات غیرممکن باشد، اطلاعات به موضوع مورد نظر مربوط نباشد، نمایش نادرست اطلاعات و نیز غیردقیق و بی‌موقع بودن اطلاعات، ما را با فقدان شفافیت مواجه می‌سازد.

شفافیت مشارکتی: به مشارکت سهام‌داران در شناسایی اطلاعات مورد نیاز اشاره دارد (درویش و عظیمی زاجکانی، ۱۳۹۵: ۱۵۵). سازمان‌هایی که در آن‌ها شفافیت سازمانی وجود دارد، سعی می‌کنند فعالیت‌ها و اقدامات خود را برای ذی‌نفعان قابل‌فهم و درک کنند و اطلاعات خود را براساس استانداردهای تعیین شده سازمان به اشتراک بگذارند. به‌طوری که اطلاعات بین افراد متناسب با مسئولیت و مرتبه‌شان تسهیم شود و قابل دسترس باشد (قنبری و مرادی، ۱۳۹۵: ۲۰۹).

شفافیت پاسخگویی: به تهیه گزارش‌های بی‌طرفانه از فعالیت‌های سازمان و سیاست‌هایی مربوط می‌شود که سازمان را پاسخگو نگه می‌دارد (درویش و عظیمی زاجکانی، ۱۳۹۵: ۱۵۵). شفافیت به‌عنوان افشای اطلاعاتی به وسیله سازمان‌ها معرفی شده است که برای ارزیابی عملکرد و انجام وظیفه پاسخگویی ضروری است؛ طوری که از نظر برخی محققان نیز شفافیت تسهیل‌فرایند ارزیابی عملکرد سازمان‌هاست. درواقع، شفافیت ارتباط تنگاتنگی با پاسخگویی دارد و علت وجود تقاضا برای شفافیت این است که سازمان‌ها را بابت سیاست‌ها و عملکردشان مسئول می‌کند.

ازجمله مزایای شفافیت در سازمان عبارت است از ایجاد ارتباطات مناسب بین کارمندان سازمان به‌منظور افزایش همکاری بین آن‌ها، همچنین افزایش اثربخشی از طریق کاهش تلاش‌های مازاد کارکنان (قنبری و مرادی، ۱۳۹۵: ۲۰۹). شفافیت سازمانی پیامدها و نتایج مثبتی را به بار می‌آورد، از جمله: ۱- مشارکت بیشتر کارمندان ۲- ایجاد اعتماد نسبت به مدیریت سازمان ۳- افزایش خلاقیت ۴- بهبود عملکرد ۵- افزایش رضایت شغلی کارمندان (سید نقوی و فراهانی، ۱۳۹۲: ۸۱). بنابراین، وجود شفافیت

1. Hart & Ahuja
2. Sullivan
3. Matthew & et al.
4. Berggren & Bernshsteyn

می‌سازد و بدیهی است که در این راستا ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آن‌ها به سمت اهداف سازمانی از مسائل ضروری و مورد توجه مدیران در سازمان‌ها است. بنابراین، ارتباطات عامل احیای سازمان و تداوم و پویایی آن است.

اثر بخشی ارتباطات یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیران به شمار می‌رود و نه تنها زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌کند، بلکه تداوم زندگی در هر سازمانی به آن وابسته است (علی‌پور، ۱۳۹۰؛ به نقل از صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). اثر بخشی ارتباطات به اعضای سازمان برای دستیابی به هدف‌های فردی و سازمانی و نیز استفاده و پاسخ به تغییر سازمانی، ایجاد فعالیت‌های سازمانی هماهنگ و برای وارد شدن در تمامی رفتارهای مرتبط سازمانی کمک می‌کند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۳). آنچه که یک مدیر قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در کارآمدترین شیوه آن است (بلویس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). رابینز<sup>۳</sup> برای ارتباطات اثربخش از شش مؤلفه گوش دادن فعال، مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده‌سازی، استفاده از شبکه‌های غیررسمی، استفاده از بازخور و کنترل هیجانات استفاده کرده است (منفرد و لگزریان، ۱۳۹۴).

ردینگ (۲۰۰۸) اشاره می‌کند زمانی که سازوکارهای مختلف همانند فضای سازمانی و الزامات ارتباطی عمل می‌کنند؛ محتوای گوناگون ارتباطاتی شکل می‌گیرد (ردینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). از طرف دیگر میلر<sup>۵</sup> سه نوع محتوای ارتباطی در سازمان تعریف می‌کند: الف) ارتباط وظیفه‌ای؛ ب) ارتباط ابتکاری (ارتباط درباره افکار و ایده‌های نو و جدید)؛ ج) ارتباط نگهدارنده (ارتباط درباره موضوعات اجتماعی که موجب حفظ روابط انسانی می‌شود) (میلر، ۲۰۱۱). البته باید توجه داشت که موانع مهمی در سر راه ارتباطات مؤثر سازمانی وجود دارد که این موانع در یکی از تحقیقات انجام شده در حوزه ساختاری، حوزه رفتاری و حوزه زمینه‌ای تقسیم‌بندی شده است (خیراندیش، ۱۳۹۳): بعد ساختاری آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی چهار مؤلفه پیچیدگی، رسمی بودن، عدم انعطاف و تمرکز را دربر می‌گیرد. بعد رفتاری آسیب‌شناسی ارتباطات

سازمانی امکان مشارکت بیشتر را برای کارمندان فراهم می‌سازد که نقش سازمانی خود را بهتر درک کرده و به تبع آن تمرکز بیشتری بر وظایف خود کرده و در فعالیت‌های سازمانی مشارکت بیشتری داشته باشند. همچنین شفافیت سازمانی، اعتماد کارمندان به مدیریت ارشد سازمان را بیشتر می‌کند. سازمان‌های شفاف زمانی قابلیت پاسخگویی دارند که جوابگوی مأموریت و نقش‌هایی باشند که به ذی‌نفعان خود وعده داده‌اند و از این طریق، منابع در دسترس خود را بهتر به کار گیرند و باعث افزایش اعتماد و در نهایت، کاهش سکوت سازمانی شوند (قنبری و مرادی، ۱۳۹۵: ۲۰۷).

### ارتباطات سازمانی

یکی از مسائل مهم سازمان‌ها، اثربخشی ارتباطات و چگونگی تأثیر آن در روند پیشرفت و ترقی سازمان است و به همین علت نیز اثربخشی ارتباطات را به‌عنوان سلسله اعصاب سازمان و از ارکان مهم و اساسی آن شمرده‌اند.

ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به‌منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل بگیرند (دسلر و فیلیپس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). همچنین ارتباطات به معنای انتقال مفاهیم است. اگر هیچ تبادل اطلاعاتی یا فکری وجود نداشت باشد ارتباط به وجود نمی‌آید. برای این که ارتباط موفقیت‌آمیز باشد نه تنها معنای آن باید انتقال یابد، بلکه باید درک هم بشود. به‌طور کلی فرایند ارتباطات در سازمان، جریانی هستند که ضمن آن افراد می‌کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیام‌های عادی نمادی به یکدیگر انتقال دهند. در بیانی دیگر ارتباطات، فن انتقال اطلاعات افکار و رفتار انسانی از یک شخص به شخص دیگر است (عباس پور، ۱۳۸۹). اگر سازمان‌ها بخواهند کارایی بالایی داشته باشند و از عهده تلاطم‌های فزاینده و بین‌المللی کسب و کار قرن جدید برآیند، اثربخشی ارتباط بین افراد و گروه‌ها ضروری است (غضنفری، ۱۳۹۲).

سازمان به‌عنوان یک نماد اجتماعی به‌دلیل اهداف بنیانی که دارد نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار

2. Bloisi  
3. Robbins  
4. Redding  
5. Miller

1. Dessler & Philips

«الگویی برای تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ‌سازمانی و رابطه آن با عملکرد» دریافتند که میان ارتباطات، تعارض، فرهنگ‌سازمانی و عملکرد رابطه معنی‌دار وجود دارد؛ همچنین بین هماهنگی استراتژیک و عملکرد نیز رابطه معنی‌دار وجود دارد و با افزایش میزان هماهنگی استراتژیک میان این عناصر، عملکرد نیز افزایش می‌یابد. نتیجه تحقیق کردنائیج و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان مثبت و معنی‌دار است و فرهنگ‌سازمان نیز به‌عنوان متغیر واسطه بر این رابطه اثر می‌گذارد. پژوهش درویش و عظیمی (۱۳۹۵) نشان داد شفافیت سازمانی بر اعتماد و فساد اداری تأثیرگذار است. پژوهش نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد بین نظام ارتباطات (روحیه حمایتگری، مثبت‌گرایی و تساوی) از یک سو و تعارضات سازمانی رابطه معنی‌داری وجود داشت.

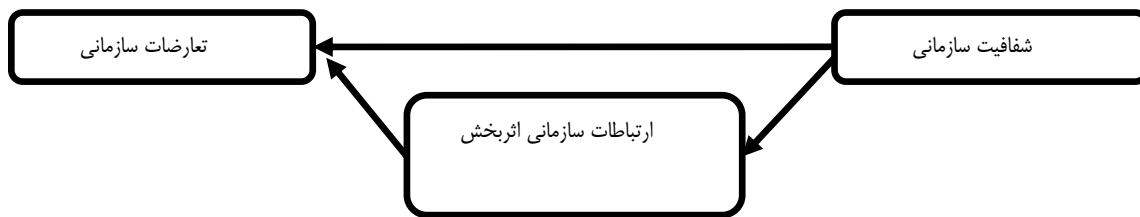
قهرمانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان مهارت‌های بنیادی ارتباط و سبک‌های مدیریت تعارض: مطالعه کارشناسان تربیت بدنی، به این نتیجه رسیدند که بین سبک اجبار، سبک اجتناب و سبک غالب شدن با مهارت‌های ارتباطی و هر سه بعد آن شامل مهارت‌های بازخوری، شنودی و کلامی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین سبک همکاری و سبک مصالحه و سازش با مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن ارتباط معنی‌داری وجود نداشت.

اردلان و بهشتی راد (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند که تعارض سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم منفی و معنی‌داری دارد. همچنین پژوهش نکویی مقدم و پیرمرادی (۱۳۸۷) نشان داد که رابطه مثبت معنی‌داری بین ویژگی‌های شخصیتی و قدرت‌طلبی کارکنان و تعارض سازمانی وجود دارد. با بررسی مبانی نظری و تحقیقات انجام گرفته، مدل مفهومی برای این تحقیق به صورت شکل ۱ در زیر ترسیم شده است. در نمودار مذکور شفافیت سازمانی نقش متغیر مستقل و کاهش تعارضات سازمانی نقش متغیر وابسته را ایفا می‌کند و ارتباطات سازمانی اثربخش نقش متغیر میانجی را بین دو متغیر ذکر شده ایفا می‌کند.

سازمانی، دو مولفه موانع ادراکی و موانع انسانی را در بر می‌گیرد. بعد زمینه‌ای آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی، سه مولفه موانع فرهنگی، فنی و محیط ارتباطی را در بر می‌گیرد.

### پیشینه‌های پژوهش

نوردین و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که بکارگیری استراتژی‌های متنوع ارتباطی بر مدیریت تعارض سازمانی تأثیر دارد و همچنین مدیریت تعارض سازمانی نیز بر ایفای نقش افراد مؤثر است. گابریلا هنر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) رابطه ارتباطات سازمانی را با تعارضات سازمانی در سازمان‌های دولتی محلی بررسی کرد و مطابق با نظر وی فرایندهای ارتباطات سازمانی در شکل‌گیری و یا جلوگیری از تعارضات سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. نتیجه پژوهش دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان تأثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت ترومای سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، نشان داد که همه روابط از شفافیت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی، همچنین از مسیر شفافیت سازمانی از طریق متغیر میانجی سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی معنی‌دار است و روابط بین آن‌ها تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت توجه به سرمایه اجتماعی در کنار شفافیت سازمانی می‌تواند به مدیریت ترومای سازمانی کمک کند. نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «نظام ارتباطات و رابطه آن با تعارضات سازمانی» نشان دادند که رابطه معنی‌دار و معکوس بین اکثر مولفه‌های ارتباطات اثربخش با تعارض بین فردی مدیران و کارکنان وجود دارد و بهبود نظام ارتباطات از طریق ایجاد فضای مناسب حمایت‌گرانه و انتقال حس هم‌تراز بودن و تساوی از لحاظ موقعیت اجتماعی و شغلی، ایجاد حس خوشایند نسبت به خود و طرف مقابل می‌تواند در کاهش تعارضات موثر واقع شود. اشراقی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «رابطه نظام ارتباطات سازمانی و تعارض بین فردی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی» نشان دادند که رابطه معنی‌داری میان نظام ارتباطات و تعارض بین فردی در این ادارات وجود دارد. دهدشتی و مهدیه (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

سنجش شفافیت سازمانی در این پژوهش از مؤلفه‌های راولینز (۲۰۰۸) استفاده شد، پرسشنامه مذکور شامل چهار بعد (اطلاعات واقعی، مشارکت، پاسخگویی و پنهان‌کاری) و ۲۰ سؤال بود. برای تعیین تعارض سازمانی از شاخص‌های مشین و گلینو (۲۰۰۳) استفاده شده است که این پرسشنامه دارای ۱۰ مؤلفه (اهداف ناسازگار، ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت، ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات، قوانین مبهم، تعارض اختیارات، رقابت برای پاداش، فشارهای روانی محیطی، تضادهای وظیفه‌ای، نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان) و ۲۹ سؤال بود. ارتباطات سازمانی از طریق مؤلفه‌های اثربخشی ارتباطات سازمانی نانچیان و دیگران (۱۳۷۹) سنجیده شد که دارای ۳ مؤلفه ارتباطات اثربخش، بازخور و تعدد کانال‌های ارتباطی و ۲۳ سؤال بود. برای بررسی روایی ابزار مورد استفاده از نظر متخصصان و تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که بارهای عاملی متغیرها و معنی‌داری عامل‌ها بیانگر تأیید روایی پرسشنامه پژوهش بود و برای بررسی پایایی ابزار نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و چون این ضریب برای متغیرهای اصلی پژوهش بالای ۰/۷ بود نشان‌دهنده پایایی بالای ابزار مورد استفاده بود، جدول ۱ ضرایب آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد.

### فرضیه‌های پژوهش

۱. شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی تأثیر دارد.
۲. شفافیت سازمانی بر ارتباطات سازمانی اثربخش تأثیر دارد.
۳. ارتباطات سازمانی اثربخش بر کاهش تعارضات سازمانی تأثیر دارد.
۴. شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی با میانجیگری ارتباطات سازمانی اثربخش تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف مطالعه حاضر تعیین تأثیر شفافیت سازمانی بر ارتباطات سازمانی اثربخش و تعارضات سازمانی کارکنان بود. روش‌شناسی پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش انجام پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان سازمان آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی است که تعداد آن در حدود ۳۴۰ نفر هستند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است تعداد نمونه کل با استفاده از فرمول کوکران ۱۸۱ نفر به دست آمده است. ابزار اصلی این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بعد از مطالعه مدل‌ها، ادبیات و پیشینه پژوهش، برای

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ
اطلاعات واقعی	۰/۸۰	تعارض اختیارات	۰/۸۵
مشارکت	۰/۸۶	رقابت برای پاداش	۰/۷۶
پاسخگویی	۰/۸۹	فشارهای روانی محیطی	۰/۸۹
پنهان‌کاری	۰/۹۱	تضادهای وظیفه‌ای	۰/۹۱
اهداف ناسازگار	۰/۹۰	نقص سیستم اطلاعاتی	۰/۸۷
ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت	۰/۹۲	ارتباطات اثربخش	۰/۹۵
ابهام و تضاد نقش	۰/۸۷	بازخور	۰/۹۴
مسائل ارتباطات	۰/۸۴	تعدد کانال‌های ارتباطی	۰/۹۲
قوانین مبهم	۰/۸۹	کل پرسشنامه	۰/۸۸



## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش برای توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از شاخص‌های آمار توصیفی استفاده شده است. از بین ۱۸۱ نفر شرکت‌کننده ۱۴۵ نفر را مردان و ۳۶ نفر را زنان تشکیل می‌دادند. از نظر متغیر تحصیلات ۵ نفر از افراد دارای مدرک دیپلم، ۴۴ نفر از پاسخ‌دهندگان نیز فوق‌دیپلم، ۹۴ از افراد دارای مدرک لیسانس و ۳۸ نفر از افراد دارای مدرک بالاتر از لیسانس بودند. از نظر متغیر سابقه کار ۲۲ نفر از افراد کمتر از ۵ سال سابقه کار داشتند. ۳۴ نفر از پاسخ‌دهندگان نیز دارای ۶ تا ۱۰ سال سابقه کار بودند. افراد دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال شامل ۷۶ نفر بودند. افرادی که بیش از ۱۵ سال سابقه داشتند، ۴۹ نفر بودند. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شد؛ زیرا قبل از هرگونه آزمونی که با فرض نرمال بودن داده‌ها صورت می‌گیرد باید از نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل شود. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است در سطح خطای ۵٪ آزمون می‌شود. براساس نتایج به دست آمده در تمامی موارد مقدار معنی‌داری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ به دست آمده است. بنابراین، توزیع داده‌های هریک از ابعاد نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و تحلیل عامل تأییدی استفاده کرد.

## بررسی برازش مدل پژوهش

با توجه به کاربرد معادلات ساختاری، در پژوهش حاضر ابتدا ارتباط بین متغیرهای مکنون با ضریب بتا برآورد شد، در حقیقت با این کار به‌طور هم‌زمان، کلیه ضرایب رگرسیون چندگانه، محاسبه شد؛ سپس، با استفاده از تست T معنی‌داری ضریب بتا و معادلات ساختاری بین متغیرها به دست خواهد آمد. قبل از انجام تجزیه و تحلیل نهایی و مدلیابی معادلات ساختاری ابتدا شاخص‌های برازندگی مدل از طریق نرم‌افزار لیزرل محاسبه شده و میزان برازندگی مدل با استفاده از تست کای دو مشخص شده است؛ جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

نتایج برازش مدل ساختاری در جدول ۲، نشان می‌دهد مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص‌های خوب بودن برازش مدل عبارت‌اند از:  $X^2/df$  و RMSEA و GFI و AGFI. هرچه مقدار کای دو به درجه آزادی کوچک‌تر از ۳ باشد مدل دارای برازش بهتری است. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است و این شاخص براساس خطاهای مدل ساخته می‌شود و اگر زیر ۰/۸ باشد قابل‌قبول است، اگر زیر ۰/۵ باشد خیلی خوب است. همچنین اگر مقادیر GFI و AGFI بالاتر از مقدار ۰/۹ باشد، مدل اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل تحقیق

معیارهای برازش مدل	شاخص	مقدار به دست آمده	مقدار مجاز	نتیجه برازش
کای دو نسبی	$X^2/DF$	۲/۶۹	$۳ <$	خوب
ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۵	$۰/۱ <$	خوب
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۵	$۰/۹ >$	خوب
شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۷	$۰/۹۵ >$	متوسط
شاخص برازش مقایسه‌ای	CFI	۰/۹۸	$۰/۹ >$	خوب
شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۲	$۰/۹ >$	متوسط
برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۸۹	$۰/۹ >$	ضعیف

## بررسی فرضیات پژوهش و نتایج آزمون

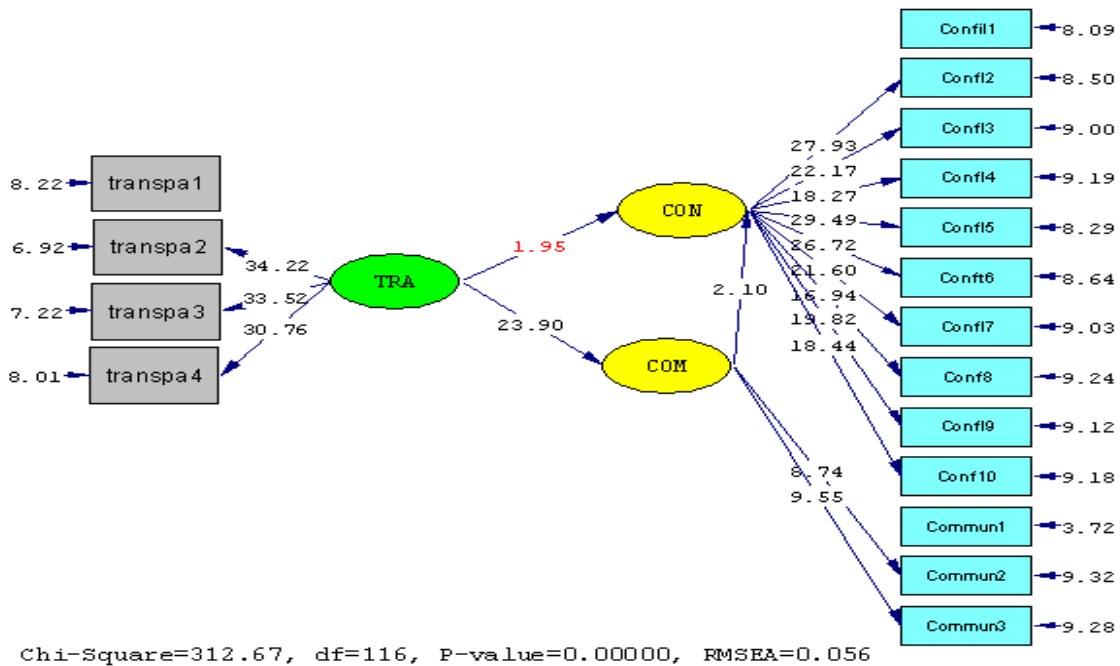
### معادلات ساختاری

در این پژوهش برای بررسی فرضیات و روابط بین متغیرها، از روش تحلیل مسیر و آزمون معادلات ساختاری استفاده شد؛ در این روش، روابط مفروض میان

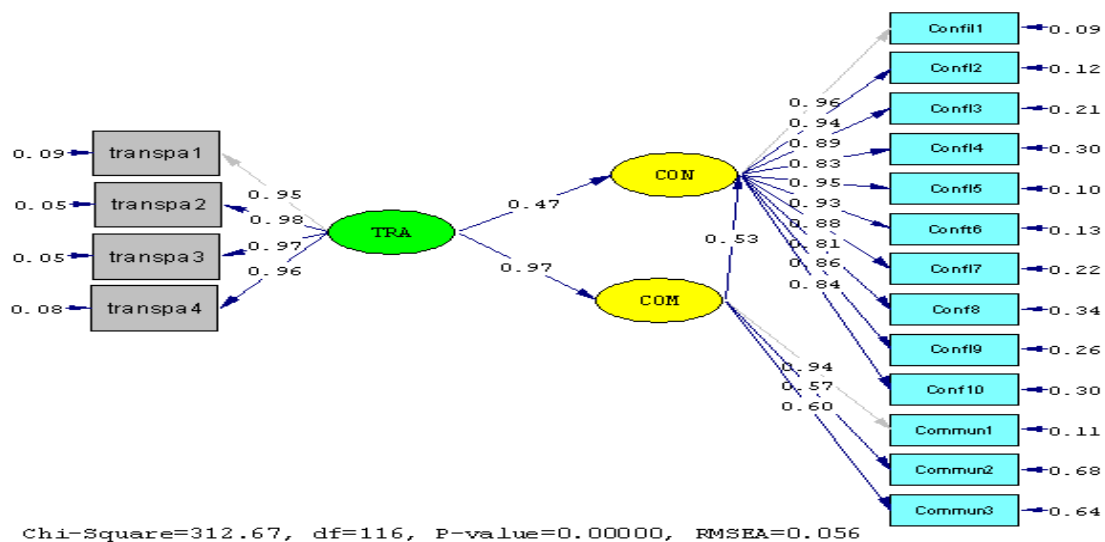
متغیرهای پنهان یا اصلی در مدل مشخص شده و از طریق تأیید و برقراری این روابط، ضرایب استاندارد شده رگرسیون یا همان ضرایب مسیر و در انتهای هر معادله نیز جمله خطا محاسبه می‌شود. خروجی لیزرل برای معادلات ساختاری در پژوهش حاضر در حالت ضرایب

گزارش شده در سطح ۵ درصد بررسی شده؛ شفافیت سازمانی= TRA، کاهش تعارضات سازمانی= CON، ارتباطات سازمانی اثربخش= COM.

استاندارد شده به صورت زیر است. شکل‌های ۲ و ۳ تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی با نقش واسطه‌ای ارتباطات سازمانی اثربخش در حالت معنی‌داری و در حالت ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد. (ضرایب



شکل ۲. ارتباط بین متغیرها در حالت معنی‌داری



شکل ۳. ارتباط بین متغیرها در حالت ضرایب استاندارد

دست آمد و با توجه به اینکه این عدد پایین‌تر از ۱/۹۶ است به این ترتیب، این فرضیه که شفافیت سازمانی به‌طور مستقیم کاهش تعارضات سازمانی را تحت‌تأثیر

یافته‌های تحلیل انجام شده، نشان داد که با افزایش شفافیت سازمانی، تعارضات سازمانی کاهش می‌یابد و اما مقدار T معنی‌داری آن برابر ۱/۹۵ به

شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی با نقش واسطه‌ای ارتباطات سازمانی اثربخش بود. بنابر یافته‌های این آزمون، ارتباطات سازمانی اثربخش در رابطه بین شفافیت سازمانی و کاهش تعارضات سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کند ( $\beta=0/51$ )؛ این اثرگذاری غیرمستقیم قابل توجه بوده و از نظر آماری مورد تأیید است. بنابراین، تحلیل مسیر دربارهٔ ارتباط بین متغیرها بیانگر آن است که تأثیر مستقیم شفافیت سازمانی بر ارتباطات سازمانی اثربخش مورد تأیید بوده ولی اثر مستقیم شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی رد شد. همچنین تأثیر غیرمستقیم شفافیت سازمانی از طریق ارتباطات سازمانی اثربخش بر کاهش تعارضات سازمانی معنی‌دار است. خلاصه نتایج فرضیات و آثار مستقیم و غیرمستقیم در جدول ۳ بین متغیرها ارائه شده است.

قرار می‌دهد، رد شد. فرضیه دیگر این پژوهش این بود که شفافیت سازمانی دارای اثر معنی‌داری بر ارتباطات سازمانی اثربخش است یافته‌ها نشان داد که این اثر مثبت و مستقیم ( $\beta=0/97$ ) است و مقدار T معنی‌داری آن  $20/90$  به دست آمد و با توجه به اینکه این عدد بالاتر از  $1/96$  است. بنابراین، این فرضیه تأیید شد. فرضیه سوم این مطالعه بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر تعارضات سازمانی بود. یافته‌ها برای این فرضیه نشان داد که ارتباطات سازمانی اثربخش تعارضات سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد طوری که با افزایش آن، تعارضات سازمانی کاهش پیدا می‌کند ( $\beta=0/53$ ) و مقدار T معنی‌داری آن  $2/10$  به دست آمد و با توجه به اینکه این عدد بالاتر از  $1/96$  است، بدین ترتیب فرضیه سوم نیز تأیید شد. فرضیه چهارم این پژوهش مربوط به اثر غیرمستقیم

جدول ۳. نتایج ضرایب مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
شفافیت سازمانی بر ارتباطات سازمانی اثربخش	۰/۹۷	
شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی	۰/۴۷	
ارتباطات سازمانی اثربخش بر کاهش تعارضات سازمانی	۰/۵۳	
نقش واسطه ارتباطات سازمانی در رابطه بین شفافیت سازمانی و کاهش تعارضات سازمانی		۰/۵۱

### بحث و نتیجه‌گیری

همچنان که ذکر شد اغلب سازمان‌ها در گذشته بیشتر محدود به مرزهای سازمان خود بوده‌اند و علاوه بر اینکه توجه کمتری به محیط سازمان و ذی‌نفعان خود داشته‌اند در درون خود سازمان نیز از شفافیت لازم برخوردار نبوده‌اند و محدودنگری سازمان‌ها به دنبال خود نارسایی در برقراری ارتباطات سازمانی و وقوع تنش‌ها و تعارضات سازمانی را در پی داشت. به تدریج بررسی‌ها نشان دادند که ایجاد فضای باز و تعامل هرچه بیشتر در سازمان‌ها و به‌کارگیری شفافیت لازم منجر به ایجاد ارزش افزایی بیشتر برای سازمان‌ها خواهد شد. در این راستا هدف پژوهش حاضر تعیین تأثیر شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی با نقش واسطه‌ای ارتباطات سازمانی اثربخش بود، نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که شفافیت سازمانی دارای تأثیر معنی‌داری بر ارتباطات سازمانی اثربخش است. در نتیجه می‌توان گفت که شفافیت سازمانی و ابعاد آن عاملی مؤثر و مهم در

برقراری و بهبود ارتباطات سازمانی اثربخش بوده و می‌تواند در این راستا به تعاملات درون و بیرونی سازمان کمک شایانی کند. به‌طور خاص، نتیجه حاصل از تأیید این فرضیه، اهمیت شفافیت سازمانی را در زمینه برقراری ارتباطات اثربخش، ارائه و دریافت بازخوردهای به‌موقع و به‌کارگیری کانال‌های ارتباطی متعدد و متنوع را به تصویر می‌کشد. این نتیجه با یافته‌های تحقیقات قبلی مثل تحقیق کردنائیج و همکاران (۱۳۹۳)؛ درویش و عظیمی (۱۳۹۵)؛ دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷)؛ همسویی دارد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد ارتباطات سازمانی اثربخش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعارضات سازمانی دارد. این نتیجه نیز نشان از نقش پررنگ ارتباطات سازمانی اثربخش در کاهش تعارضات سازمانی

به‌ویژه در زمینه کاهش اهداف ناسازگار، ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت، ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات، قوانین مبهم، تعارض اختیارات، رقابت برای پاداش، فشارهای روانی محیطی، تضادهای وظیفه‌ای و رفع

فردی، سازمانی و اجتماعی را در نقص ارتباطات و سیستم‌های ارتباطی می‌توان یافت. بنابراین، به‌کارگیری ارتباطات به صورت صحیح ضمن رفع تعارضات به صورتی بالقوه، قادر است در سازمان تحرک و پویایی ایجاد کرده و به توسعه آن کمک کند و از طرف دیگر عدم توجه به این موضوع مانع و سدی برای رسیدن سازمان به اهداف و ایجاد نابسامانی و اختلال در فعالیت‌های آن خواهد شد. در این راستا حتی برخی محققان نیز معتقدند که اغلب مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی نشأت گرفته است و اگر مدیران به این موضوع آگاهی کافی پیدا کنند با اثربخشی بهتری می‌توانند کارهای مربوط به خود را انجام دهند.

به این ترتیب در پی خلق شفافیت سازمانی، اعتماد نیز افزایش یافته و منجر به مشارکت بیشتر ذی‌نفعان با سازمان خواهد شد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود اطلاعات موردنیاز، شکل و فرمت اطلاعات، زمان و فواصل ارائه اطلاعات، رسانه و کانال ارتباطی از طریق سازمان برای هر دسته از ذی‌نفعان با دقت مشخص شده و با صحت و سرعت بالایی تبادل شود، طوری که سازمان احساس کند با ارائه اطلاعات صحیح و شفاف خود کسب ارزش کرده و برند سازمان را تقویت می‌کند. به‌کارگیری این رویکرد شفافیت باعث می‌شود مدیران سازمان نیز با اعتمادبه‌نفس بیشتری به مدیریت سازمان پرداخته و از پتانسیل‌های موجود بهترین استفاده را ببرند. همچنین پیشنهاد می‌شود که حاکمیت سازمان در سطوح سیاست‌گذاری و عالی سازمان و در سطوح اهداف استراتژیک خود نیز این رویکرد را لحاظ کنند. رعایت این رویکرد، سازمان و مدیران را به رعایت مسئولیت‌های اجتماعی سازمان ملزم خواهد ساخت و از طرف مقابل، خود این امر نیز عاملی قدرتمند برای هدایت سازمان به سوی شفافیت بیشتر است.

نواقص موجود در سیستم اطلاعاتی سازمان دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های نوردین و همکاران (۲۰۱۴)، هنر (۲۰۱۰)، نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، اشراقی و همکاران (۱۳۸۷)، دهدشتی و مهدیه (۱۳۹۳)، قهرمانی و همکاران (۱۳۹۳) همسویی دارد که آن‌ها نیز نشان دادند به‌کارگیری استراتژی‌های متنوع ارتباطی بر مدیریت تعارض سازمانی تأثیر دارد و فرایندهای ارتباطات سازمانی در شکل‌گیری و یا جلوگیری از تعارضات سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. ترتیب انتظار می‌رود که به‌دنبال شفافیت سازمانی اطلاعات موردنیاز دربارهٔ عملکرد، تصمیمات و وضعیت موجود سازمان به‌آسانی و به‌طور قابل‌فهم در اختیار ذی‌نفعان سازمان قرار بگیرد زیرا که ذی‌نفعان سازمانی دنبال نیازهای اطلاعاتی متفاوتی هستند. نتیجه دیگر این پژوهش نشان داد که شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی تأثیر دارد ولی از نظر آماری معنی‌دار نبوده و این فرضیه رد شده است. در راستای نتیجه این فرضیه به محققان دیگر پیشنهاد می‌شود این رابطه را در تحقیقات متفاوت خود مورد بررسی مجدد قرار دهند.

همچنین، یافته دیگر این مطالعه نشان داد شفافیت سازمانی به‌واسطه ارتباطات سازمانی اثربخش، تأثیر غیرمستقیم و معنی‌داری بر تعارضات سازمانی دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، نوردین و همکاران (۲۰۱۴)، درویش و عظیمی (۱۳۹۵)، نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، قهرمانی و همکاران (۱۳۹۳) همسویی دارد. این رابطه بیانگر اهمیت شفافیت سازمانی به‌عنوان یک متغیر مهم در عرصهٔ سازمان بوده و از طرف دیگر اهمیت ارتباطات سازمانی اثربخش در ایفای نقش میانجی مهم را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده بسیار حائز اهمیت است که مهارت‌های ارتباطی و مکانیسم‌های ارتباطاتی جدید و همچنین موانع ارتباطی برای حل تعارضات مورد توجه قرار گیرند و بدین ترتیب ریشه بسیاری از مشکلات

## منابع

- اشراقی، حسام؛ کاشف، میر محمد و محرم‌زاده، مهرداد (۱۳۸۷) «رابطهٔ نظام ارتباطات سازمانی و تعارض بین فردی در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی». *پژوهشنامهٔ علوم ورزشی*، ۴(۷)، ۱-۱۰.
- اردلان، محمدرضا و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۶). «نقش واسطه‌ای سلامت روان در ارتباط بین تعارض سازمانی و عملکرد سازمانی پرسنل بیمارستان‌های خصوصی». *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۶(۱)، ۹-۱۹.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، سید محمدهادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه؛ و شهام، گلسا (۱۳۸۷). «مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط».

- مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، ۲ (۱ و ۲)، ۷۲-۶۳
- درویش، حسن و عظیمی زاجکانی، فاطمه (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان پانزده خرداد ورامین)». فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی، ۸(۱)، ۱۵۳-۱۶۶.
- دیهیم‌پور، مهدی؛ میانداری، کمال؛ نجاری، رضا و عابدی جعفری، حسن (۱۳۹۷). «تأثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت ترومای سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی». مدیریت سرمایه اجتماعی، ۳(۳)، ۳۳۷-۳۶۳.
- حمیدی، یدالله؛ شمسائی، فرشید؛ بگلری، مهدی؛ طوسی، زهرا و فرهادیان، مریم (۱۳۹۶). «رابطه تعارض سازمانی با افسردگی در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان». مجله ارگونومی، ۷(۱)، ۳۰-۳۵.
- خیراندیش، مهدی (۱۳۹۳). «مطالعه‌ای تجربی در زمینه آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی براساس الگوی سه‌شاخگی در دانشگاه هوایی شهید ستاری». مدیریت نظامی، ۱۴ (۵۴)، ۱۳۰-۵۴.
- دهدشتی شاهرخ، زهره و مهدیه، امید (۱۳۹۳). «الگوی برای تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ‌سازمانی و رابطه آن با عملکرد». چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۵(۲۰)، ۱۱۳-۱۳۴.
- عباس‌پور، عباس و باروتیان، هدی (۱۳۸۹). «بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (براساس مدل اچپو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران». فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۰)، ۳۷-۷.
- غضنفری، احمد و مزروعی، حسین (۱۳۹۴). «بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی». مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۲)، ۵۹۹-۵۸۱.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی (۱۳۹۳). نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران: نشر رسا.
- قهرمانی، امید؛ فلاحی، احمد و علیدوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۵). «مهارت‌های بنیادی ارتباط و سبک‌های مدیریت تعارض: مطالعه کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های شهر تهران». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۲)، ۳۳-۴۱.
- قنبری، سیروس و مرادی، علی (۱۳۹۷). «تحلیل رابطه شفافیت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان». دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۷(۱)، ۲۰۵-۲۳۰.
- ملکیان، نازنین و علی‌پور، رضا (۱۳۹۱). «نقش ارتباطات الکترونیک بر فرایند ارتباطات سازمانی». مطالعات رسانه‌ای، ۷(۱۸)، ۱۱۲-۱۰۱.
- منفرد، محمود و لگزریان، محمد (۱۳۹۴). «تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی، پژوهشی در استانداردهای خراسان رضوی». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۴(۴)، ۲۵۲-۲۲۵.
- نصیری‌پور، امیر اشکان؛ ریاحی، لیلا و افضل، الهام (۱۳۸۸). «نظام ارتباطات و رابطه آن با تعارض سازمانی در مجتمع بیمارستانی حضرت رسول اکرم (ص) تهران». پژوهش‌های مدیریت، ۸۳، ۶۴-۵۵.
- نکویی مقدم، محمود و پیرمرادی بزنجانی، نرگس (۱۳۸۷). «بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی». نشریه مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱۰۵-۱۲۲.
- Ayoko, O. B. & Konrad, A. M. (2012). "Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694-724.
- Berggren, E. & Bernshteyn, R. (2007). "Organizational transparency drives company performance". *Journal of Management Development*, 26(5), 411-417.
- Bloisi W., Cook C. W. & Hunsaker P. L. (2003) *Management and organizational behavior*, New York: Mc Grow Hill, European Edition.
- Caputo, A., Ayoko, O. B. & Amoo, N. (2018). "The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles". *Journal of Business Research*, 89(c), 10-20.
- Das, T. K., Teng, B. S. (2002). "Alliance constellations: a social exchange perspective". *Acad. Manag. Rev.*, 27(3), 445-456.
- Dessler, G. & Phillips, J. (2008). *Managing now!*. Boston New York, Houghton Mifflin Company.
- Festinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Golparvar, M., Javadian, Z., Vaseghi, Z. & Mosahebi, M. R. (2011). "A model of the effects of work-family conflict, job dangers and role overload on the performance of nurses". *Journal of Women and Family Studies*, 4(13), 83-98.

- Gabriela, H. (2018). "Communication and conflict Management in local public organizations." *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 6(30), 132-141.
- Hart, S. L. & Ahuja, G., (1996). "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance". *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30 - 37
- Hashemi SHeykh babaei, S. E., Arshadi, N. & Bazafkan, H. (2011). "Structural analysis of work-family conflict, job satisfaction and mental health". *Journal of Counseling and Psychotherapy family*, 1(3), 349-365.
- Jevon, S. M. & Johnston, L. H. (2003). "The Perceived Knowledge and Attitudes of Governing Body Chartered Physiotherapists towards the Psychological Aspects of Rehabilitation." *Physical Therapy in Sport*, 4(2), 74-81.
- Johnson, M., Hollenbeck, J., Humphrey, S., Ilgen, D., Jundt, D. & Meyer, C. (2006). "Cutthroat cooperation: asymmetrical adaptation to changes in team reward structures". *Acad. Manag. J.* 1(49), 103-119.
- Miller, k. (2011). *Organizational communication*. Mc Graw Hill.
- Matthew, W. M., Kimberly, A. W. B., Darcy, K. F. K., Min Bang, H., Steven, J. H. & Reshma, M. (2018). "Models of intragroup conflict in management: A literature review". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.04.017>.
- Nordin, S. M. D., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Hashim, H., Fatimah, W., Ahmad, W. & Abdullah. A. (2014) "Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company". *Social and Behavioral Sciences*, (109), 1046-1058.
- Panorama, M. J. & Daitawi M. T. (2011). "Relationship between emotional intelligence and work family conflict of university staff in Indonesia". *International Conference on Social Science, Economics and Art*, 1, 272-277.
- Pondy, L. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Adm. Sci. Q.* 12, 296-320.
- Rawlings, B. (2008). "Measuring the relationship between organizational transparency and trust". *The Public relations journal*, 2(2), 1-21.
- Redding, C. w. (2008). *Communication in organization*. New York. Free press, wiley & sons.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). "Role conflict and ambiguity in complex organizations". *Adm. Sci. Q.* 15(2), 150-163.
- Sullivan, C. C. (2002). "Finding the thou in the I: countertransference and parallel process analysis in organizational research and consultation". *J. Appl. Behav. Sci.* (38), 375-392.
- Tjosvold, D. (2006). "Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life". *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87-95. <https://doi.org/10.1108/10444060610736585>.