



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

دستنامه

مدیریت ارتباطات سازمانی

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

الله أكبر

فهرست مطالب

۴	اهداف رفتاری
۵	پیشگفتار
۶	مقدمه
۶	۱- تعریف ارتباطات
۷	۲- فرآیند و عناصر ارتباطات
۹	۳- نقش ادراک به عنوان موانع ارتباطی
۹	۴- الگوهای ارتباطات انسانی
۱۳	۶- ارتباطات در سازمان
۱۵	۷- شبکه‌های ارتباط رسمی
۱۶	۸- شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی
۱۶	۹- الگوهای ارتباطات غیر رسمی
۱۶	۱۰- ارتباط بین سبک‌های رهبری و ارتباطات
۱۷	۱۱- مهارت‌های ارتباطی مدیران
۲۲	نتیجه‌گیری
۲۳	سؤال‌های تشریحی
۲۴	منابع و مآخذ

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- مفهوم ارتباطات را تعریف نمایند.
- ۲- اهمیت و جایگاه ارتباطات در سازمان را توضیح دهند.
- ۳- فرآیند و عناصر ارتباطات را بیان نمایند.
- ۴- الگوها و روش‌های ارتباطی را ذکر نمایند.
- ۵- انواع ارتباطات سازمانی را نام ببرند.
- ۶- ارتباطات در سازمان را توضیح دهند.
- ۷- انواع مهارت‌های ارتباطی را بیان نمایند.
- ۸- کاربرد مهارت‌های ارتباطی در ارتباطات سازمانی را شرح دهند.



پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «مدیریت ارتباطات سازمانی»، از مجموعه دوره‌های قبل از انتصاب مدیران سطح میانی است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۴۳۹۱۶ت/۲۵۷۹ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

صاحب‌نظران مدیریت را فرآیند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی می‌دانند که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت (رهبری، انگیزش و ارتباطات) و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۸). به این ترتیب یکی از وظایف مدیر در سازمان برقراری سیستم ارتباط منظم و کارآمد در سازمان به شمار می‌آید و به تجربه ثابت شده است نبود ارتباط صحیح و اثربخش گردش امور را مختل می‌نماید و می‌توان ادعا نمود وظیفه‌های مدیران بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نخواهد بود.

مدیران در مقایسه با هر فعالیت دیگر، بیشترین وقت خود را صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می‌نمایند. برای اثبات این مدعا کافی است فهرستی از فعالیت روانه خود را تهیه نمائیم. مشاهده می‌شود عمده‌ترین فعالیت‌های مدیران ماهیتی ارتباطی دارند (از قبیل: شرکت در جلسات، نوشتن یا خواندن نامه‌های اداری، ابلاغ بخشنامه، ملاقات با کارکنان، مدیران و نمایندگان سایر سازمان‌ها و ...).

علاوه بر وظیفه‌های مدیران، سه نقش را برای مدیران توصیف می‌نمایند (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۱۶۷)، نقش ایجاد ارتباط بین افراد، نقش جمع‌آوری اطلاعات و نقش تصمیم‌گیری، که در هر سه نقش، محور اصلی انتقال اطلاعات قلمداد می‌شود که از طریق ارتباطات صحیح میسر خواهد بود.

با این توصیف ارتباطات تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. بنابراین مدیران در تمام سطوح لازم است از فرآیند و نحوه ارتباط مؤثر آگاهی داشته باشد و بر تقویت مهارت‌های ارتباطی خود اهتمام ورزند. با این هدف در این نوشتار تلاش می‌شود ضمن تعریف و تبیین مفاهیم این بحث، با فرآیند، الگوها، موانع و مهارت‌های ارتباطی در سازمان آشنایی حاصل گردد.

۱- تعریف ارتباطات

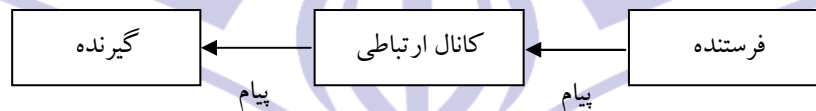
در نگاه اول واژه ارتباطات، وسایل ارتباط جمعی مثل: تلفن، تلگراف و ... را به ذهن متبادر می‌نماید و تعبیر دیگر در سازمان‌ها ارتباطات را منحصر به مکاتبات اداری، ارسال و دریافت نامه می‌انگارند. با وجود تنوع برداشت از ارتباطات و با نگاه سازمان و مدیریت ارتباطات را «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه» تعریف می‌نمایند. در این تعریف ارتباطات جریانی است که ضمن آن افراد می‌کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیام‌های نمادی، به یکدیگر انتقال دهند (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۱۶۸). در تعریف دیگر «ارتباطات فرآیندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات به شکل پیام‌های کلامی و یا غیر کلامی بیان شده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می‌شوند» (برکو و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۵). بر این اساس ارتباطات فرآیندی است پویا، پیوسته، تعاملی و برگشت ناپذیر و محتوایی با این توضیح که:

ارتباطات فرآیندی است پویا، زیرا همواره از حالتی به حالت دیگر تغییر می‌یابد. توقعات، احساسات و عواطف انسان تغییر می‌یابد و به تبع آن ماهیت ارتباط نیز تغییر می‌یابد. ما همواره در حال برقراری ارتباط هستیم و این فرآیند هرگز متوقف نمی‌شود. پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم. هنگامی که پیام می‌فرستیم، نمی‌توانیم آن را بی اثر سازیم. ارتباطات فرآیندی است تعاملی و ما همواره در تماس با دیگران هستیم. دیگران نیز نسبت به سخنان و اعمال ما واکنش نشان می‌دهند. بنابراین ارتباط چرخه‌ای از کنش و واکنش است.

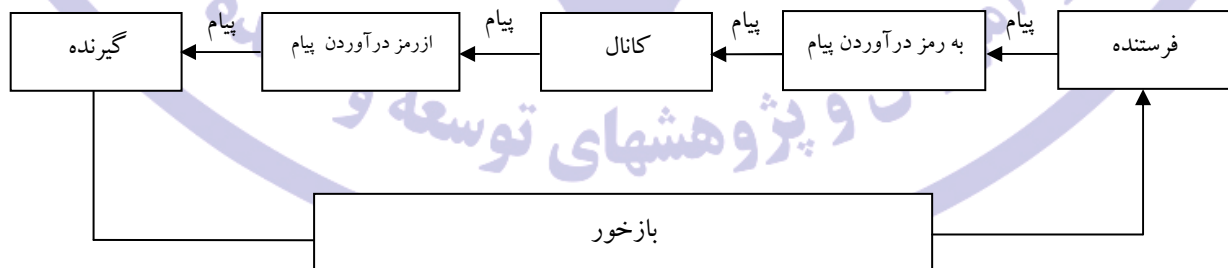
همچنین ارتباطات فرآیندی است **محتوایی**، زیرا ارتباطات وابستگی زیادی به کل تجربه انسانی ما دارد و برای برقراری ارتباط مؤثر لازم است بین فرهنگ و ارتباطات، ارسال پیام، پردازش و تجزیه و تحلیل آن؛ پیوندی برقرار نماییم. به بیان دیگر ارتباط در خلاء صورت نمی‌پذیرد بلکه مهم است با چه کسی و کجا ارتباط برقرار کنیم.

۲- فرآیند و عناصر ارتباطات

فرآیند ارتباطات را به بیان ساده، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده از طریق کانال ارتباطی می‌توان بیان نمود (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۱۶۹).



در این مدل فرستنده یا منبع، آغازگر جریان ارتباطی است که با اندیشه و قصد ذهنی خود، پیام را از طریق کانال ارتباطی منتقل نموده و گیرنده پیام با ذهنیت و اندیشه خود پیام را دریافت می‌دارد. سایر صاحب‌نظران فرآیند ارتباطات را به اجزاء گسترده‌تری توصیف می‌نمایند (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۲۷۸). بر این اساس علاوه بر اجزاء یادشده می‌توان به بازخور، کانال ارتباطی، اختلال و بستر ارتباطات می‌توان اشاره نمود. نمودار زیر فرآیند ارتباطی را کامل‌تر نمایش می‌دهد:



منبع و فرستنده پیام. فرآیند ارتباط هنگامی آغاز می‌گردد که فرستنده آگاهانه یا ناآگاهانه تحت تأثیر توسط یک رویداد، تحریک شده و با مراجعه به حافظه خود با استفاده از نمادهای زبانی مناسب (کلامی یا غیر کلامی)، پیام را ارسال می‌نماید. پیام‌ها به دو دسته کلامی و غیر کلامی تقسیم می‌شوند. همچنین پیام‌ها به انواع دیداری، شنیداری، نوشتاری و ترکیب دیداری، شنیداری و نوشتاری می‌توان تقسیم نمود.

کانال ارتباطی. پیام رمزگذاری شده از یک یا چند مجرا یا کانال ارتباطی عبور می‌نماید از قبیل ارتباط چهره به چهره، گزارش، تلفن. از طریق این کانال‌های ارتباطی، پیام به حواس پنج‌گانه ما منتقل می‌شود.

دریافت‌کننده پیام. در انتهای فرآیند ارتباط، گیرنده پیام را رمزگشایی می‌نماید. به این معنی که با مراجعه به حافظه خود آن را پردازش می‌نماید تا بتواند به زبان خود قابل درک نماید. نکته قابل اهمیت در فرآیند ارتباط اینست که ممکن است پیام رمزگذاری شده توسط دریافت‌کننده، با پیام رمزگذاری شده توسط فرستنده یکسان نباشد. به عنوان مثال یک کارشناس با تجربه و کارمند جدید برداشت متفاوتی از یک بخشنامه اداری داشته باشند.

بازخور. پس از ارسال و دریافت پیام، دریافت‌کننده در موقعیت پاسخگویی قرار می‌گیرد. این پاسخ بازخور نامیده می‌شود که ممکن است به شکل کلامی (گفتن کلمه بله یا خیر) یا غیر کلامی باشد (مثل تکان دادن سر) باشند. بازخور نشان می‌دهد که دریافت‌کننده تا چه حد متوجه منظور پیام شده است.

اختلال. پیام علاوه بر تأثیر برداشت‌های هر یک از ارتباط برقرارکنندگان، تحت تأثیر اختلال نیز قرار دارند. هرگونه مداخله درونی و برونی در فرآیند ارتباطات را اختلال می‌نامیم (برکوود دیگران، ۱۳۹۲، ص ۱۵). اختلال ممکن است به اشکال زیر بروز نماید:

۱) اختلال محیطی که توسط عوامل بیرونی مانع دریافت پیام می‌شوند. مانند صدای یک دستگاه برقی که مانع شنیدن سخنان گوینده می‌شود.

۲) اختلالات فیزیولوژیکی: مثل ناشنوایی

۳) اختلال معنایی: گاهی معانی کلمات باعث اختلال در فرآیند ارتباط می‌گردد. از قبیل استفاده از زبان تخصصی و حرفه‌ای در مکاتبات، که ممکن است خواننده متوجه مفاهیم علمی و حرفه‌ای نباشد.

۴) اختلال ساختاری: به معنی شیوه و ساختار مرسوم و متداول قراردادن کلمات در کنار یکدیگر.

۵) اختلال فرهنگی: پیش‌داوری ناآگاهانه در مورد اعتقادات یک فرهنگ خاص

۶) اختلال روانی: تأثیر حالات روحی انسان در ارتباط از قبیل: عصبانیت، اضطراب...

به این ترتیب اختلال مانع برقراری ارتباط است اما مدیران باید بیاموزند که با آگاهی از موارد یادشده سعی نمایند پیام خود را به خوبی منتقل نمایند.

بستر ارتباطات (محیط). ارتباط در خلاء صورت نمی‌شود بلکه در بستر و محیط خاصی صورت می‌گیرد. با چه کسی و کجا ارتباط برقرار می‌کنیم؟ عوامل بسیاری نظیر جا، مکان، اندازه و در برقراری ارتباط ما مؤثر واقع می‌شوند (برکو و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۲۰).

۳- نقش ادراک به عنوان موانع ارتباطی

انسان محرک‌های پیرامون خود را از طریق حواس پنج‌گانه دریافت می‌کند، سپس تعبیر و تفسیر و ادراک می‌نماید. صاحب‌نظران معتقد هستند بین احساس و ادراک پیام تفاوت است. به همین علت در فرآیند ارتباط ما شاهد درک متفاوتی از پیام‌های یکسان خواهیم بود. به نمونه‌های زیر به عنوان نقش ادراک به عنوان مانع ارتباطی توجه نمائید:

۱. انسان از پدیده‌های واحد ادراکات متفاوتی دریافت می‌نماید. مثلاً از کلمه «آفرین» بین یک دانش‌آموز و یک بزرگسال، برداشت متفاوتی مشاهده می‌گردد.
۲. آموخته‌ها و تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر می‌گذارد.
۳. انسان آنچه را تهدیدکننده، ناخوشایند و غیرقابل قبول باشد، درک نمی‌کند و نادیده می‌گیرد. مثلاً کارمند دستوراتی که مغایر معتقدات خود می‌بیند، نادیده می‌انگارد.
۴. گاهی انسان از پدیده‌ها، «ادراکی کلیشه‌ای» دارد. مثلاً ممکن است معلم ریاضی را افرادی خشک و جدی تلقی نماید. ممکن است انسان دچار خطا «هاله‌ای» دچار شود. به این تعبیر که یک خصوصیت، سایر خصوصیت‌ها را تحت الشعاع قرار دهد. مثلاً مدیر هنگام مطالعه گزارش اداری، تحت تأثیر بد خط بودن نگارنده، سایر خصوصیات مثبت او را نادیده انگارد.
۵. فرد ممکن است چیزی را درک کند که انتظار دارد، نه آن چیزی که واقعاً وجود دارد.
۶. انسان پس از دریافت داده‌های مختلف آنها را در قالب‌های ذهنی خاصی قرار داده و درک می‌کند. مثلاً فرد ممکن است به دنبال دریافت پاسخ نامه‌های مشابه در خصوص شکایت، هر نامه‌ای را در خصوص شکایت مورد قضاوت منفی قرار دهد (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۱۷۶).

۴- الگوهای ارتباطات انسانی

۴-۱- ارتباطات به مثابه یک سیستم

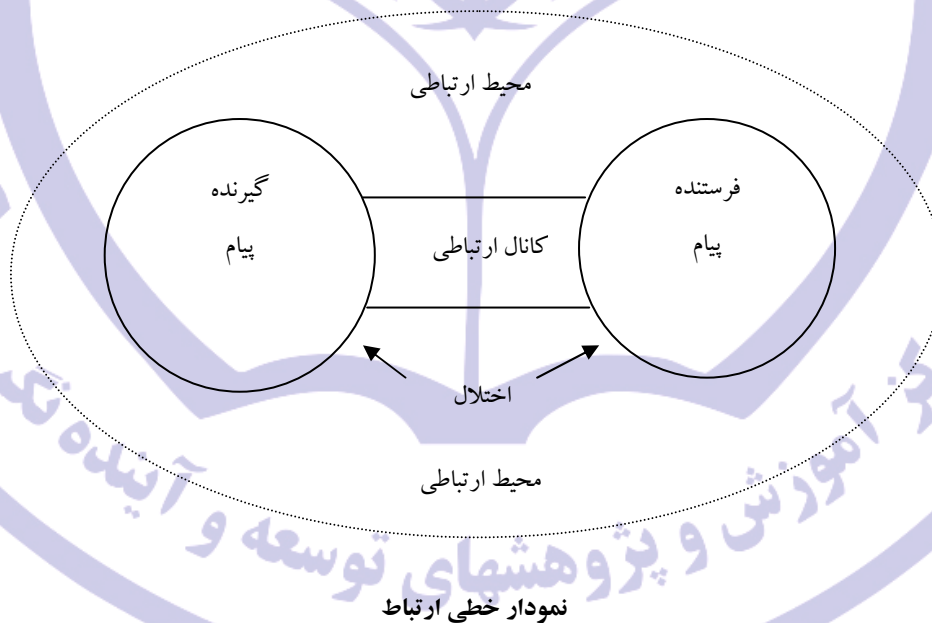
ارتباطات در بین انسان‌ها و به‌ویژه سازمان، همانند تمامی پدیده‌های اجتماعی در قالب یک الگو تبیین می‌شود. این الگو شامل فرستنده پیام، محتوای پیام، چگونگی ارسال پیام و موقعیت گوینده و شنونده متمرکز می‌باشد. به این ترتیب؛ مشارکت‌کنندگان، محیط، هدف و روش تعامل آنها، بوده که به آن «سیستم ارتباطی» اطلاق می‌نمائیم (برکو و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۲۱). با این نگرش، مدیران در ارتباطات سازمانی خود لازم است مؤلفه‌های ارتباطی را با هم، متناسب و سیستمی به کار گیرند. به‌منظور

شناخت این الگوها، از بین الگوهای مختلف به سه الگوی خطی، تعاملی و تعادلی اشاره می‌گردد (همان، ص ۲۳). یادآور می‌گردد این الگوها را می‌توان ساده شده یک پدیده واقعی نامید که بیشترین شباهت را با پدیده اصلی در خود منعکس می‌نماید.

۴-۲- الگوی خطی ارتباطات^۱

این الگو بیشتر به سخنرانی شباهت دارد و دیدگاهی یک سویه از ارتباطات را منعکس می‌نماید. در الگوی خطی، منبع (فرستنده) پیام را در قالب رمز (عبارات کلامی و غیر کلامی) تبدیل نموده و آن را از طریق کانال (مجرا) به دریافت کننده منتقل می‌نماید. طرف مقابل پیام را رمزگشایی نموده و دریافت می‌نماید. مانند نصب یک آگهی در تابلو اعلانات، درج خبر در خبرنامه داخلی سازمان، ابلاغ بخشنامه جدید در خصوص نحوه پرداخت اضافه کار. بدیهی است این نوع ارتباط یک سویه و به همان نسبت محدود است و امکان تعامل مخاطب را با فرستنده محدود می‌نماید. در واقع این امکان را از فرستنده سلب می‌نماید که آیا پیام روشن واضح به مخاطب منتقل شده است؟ نتیجه اینکه هر گاه در ارتباطات سازمانی نیازی به واکنش گیرنده پیام نباشد این الگو می‌تواند قابل استفاده باشد. به عنوان مثال واحدهای ستادی طی بخشنامه‌ای ضوابط و شرایط یک فعالیت اداری را به واحدهای استانی یا عملیاتی ابلاغ می‌نمایند. در این فرض گیرنده بخشنامه را مطالعه نموده و سعی می‌نماید مفاد آن را به کار گیرد بدون اینکه امکان ارسال بازخور پیش‌بینی شده باشد.

شکل زیر نمایی از این الگو را به تصویر کشیده است:



۴-۳- الگوی تعاملی ارتباطات^۱

به منظور تعامل هر چه بیشتر بین فرستنده و گیرنده و نیز نشان دادن ماهیت پویایی و پیوستگی ارتباطات، صاحب نظران الگوی تعاملی ارتباط را پیشنهاد می نمایند (برکو و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۲۱). در این الگو منبع پیامی را به رمز تبدیل می نماید و آن را به دریافت کننده ارسال می نماید. گیرنده نیز پیام را رمزگشایی می نماید اما بازخور را به صورت پیام به فرستنده منتقل می نماید. براساس این دیدگاه برقرارکنندگان ارتباط باید تلاش کنند تا برای پی بردن به میزان اثربخشی پیام، هر چه بیشتر تعامل کنند. به عنوان نمونه مثال های زیر را می توان برای معرفی این الگو معرفی نمود:

معلم پس از پایان درس از دانش آموزان می خواهد سؤالات خود را مطرح نمایند.

بخشنامه ای به واحدهای اجرایی ارسال می گردد و در پایان از مخاطبان خواسته می شود هرگونه سؤال و نظرات خود را از

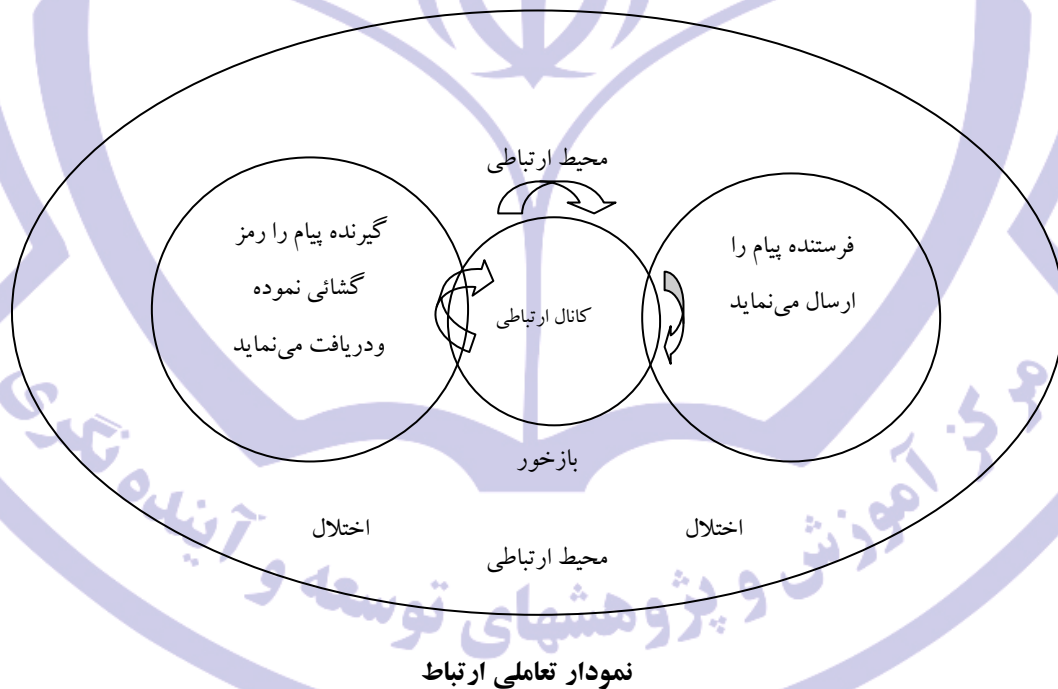
طریق تلفن، یا پست الکترونیک به فرستنده نامه ارسال نمایند.

مدیر جلسه رئوس برنامه ها را در جلسه مطرح می نماید و در پایان از حضار می خواهد نقطه نظرات خود را بیان نمایند. البته

در خلال جلسه نیز بازخور لازم را از طریق کلامی و غیر کلامی می تواند از شرکت کنندگان، دریافت نمایند.

همان گونه که مشاهده می شود این الگو برخلاف مدل قبلی، فرآیندی دو سویه است، از تعامل و پیوستگی بیشتری

برخوردار است. نمودار زیر الگوی تعاملی را به تصویر کشانده است:



۴-۴- الگوی تبادلی ارتباطات^۱

الگوهای خطی و تعاملی ارتباطی، فرآیند ساده‌ای از محرک و پاسخ را مطرح می‌نمایند. اما همواره فرآیند ارتباط محدود به دو مدل یادشده نیست و صاحب‌نظران الگوی تبادلی ارتباطات را پیشنهاد می‌نمایند (برکو و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۲۱). در این دیدگاه، ارتباطات مبادله‌ای است که در آن منبع و دریافت‌کننده در سراسر فعالیت ارتباطی، نقش مبادله ایفا می‌نمایند. برخلاف سایر الگوها دو طرف به عنوان فرستنده و گیرنده اطلاق نمی‌شوند، بلکه به فرد «الف» و «ب» نامیده می‌شوند. فرد «الف» پیام را رمزگذاری و ارسال می‌نماید و هم‌زمان بازخور را دریافت می‌دارد. فرد «ب» آن را رمزگشایی نموده و دریافت می‌نماید. از سوی دیگر فرد «ب» نیز پیامی را می‌فرستد که فرد «الف» آن را دریافت می‌کند. بنابراین این فرآیند یک الگوی چند سویه است.

مثال) جلسه‌ای به منظور استقرار نظام کنترل جامع در سازمان تشکیل شده است و شاهد مذاکراتی به شرح زیر در خلال جلسه هستیم:

رئیس جلسه: چقدر با نظام کنترل کیفیت جامع آشنایی دارید؟

اعضاء جلسه: چند سال پیش استقرار این طرح در سازمان مطرح شده است اما تاکنون به نتیجه نهایی منجر نشده است.

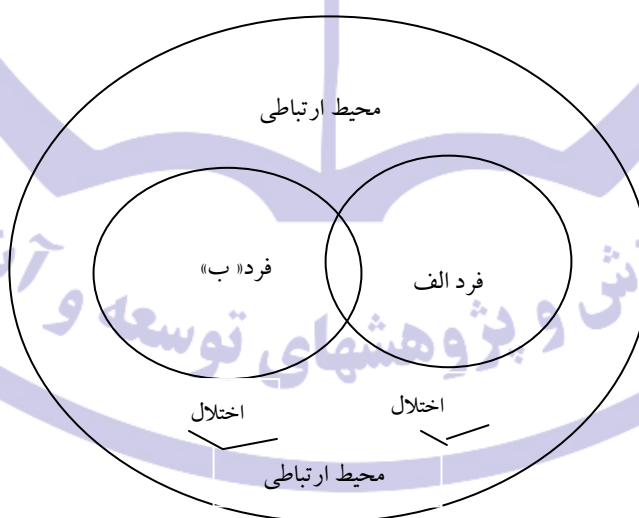
رئیس جلسه: چه موانعی باعث عدم موفقیت این طرح شد؟

اعضاء جلسه: عدم آشنایی کارکنان با ویژگی‌ها و قابلیت‌های این نظام.

.....

به این ترتیب رئیس جلسه به جای اینکه یک سویه به تشریح سیاست‌های خود در خصوص این نظام پردازد، با اعضاء

جلسه، به تبادل ارتباط می‌پردازد. به سرعت بازخور را دریافت می‌نماید و این مسیر تا حصول نتیجه نهایی، صورت می‌گیرد.



الگوی تبادلی ارتباطات

۵- مقایسه سه الگوی ارتباطی

کدام الگو در ارتباطات سازمانی ما مناسب و اثربخش است؟ در پاسخ و با توصیف به عمل آمده از سه الگوی ارتباطی، پاسخ واحدی برای این سؤال نمی‌توان یافت و لازم است الگوی مطلوب ارتباطی را به شکل اقتضائی در سازمان جستجو نمود.^۱

۵-۱- اثربخشی ارتباطات

ارتباط ضعیف از جمله عوامل عمده‌ای است که موجب تضاد بین افراد و کارکنان می‌شود. ما حدود ۷۰ درصد اوقات مفید خود را صرف ارتباط می‌نمائیم (رابینز، ۱۳۹۰، ص ۱۹۳). بنابراین منطقی است که نبود ارتباط اثربخش را به عنوان بزرگ‌ترین مانع عملکرد موفقیت سازمان، تلقی نمائیم. در اینجا به برخی از عوامل اثربخشی ارتباطات اشاره کنیم:

- مدیران به ارتباط در سازمان اهمیت داده و خود نیز از مهارت‌های ارتباطی برخوردار و به عنوان الگو در سازمان مطرح باشند.
 - در فرآیند ارتباطات سازمانی، توجه داشته باشیم گفتار و کردار مدیر از زبان او رساتر خواهد بود.
 - ارتباطات یک تعهد دو جانبه و دائمی تلقی شود.
 - مدیران به برقراری ارتباطات چهره به چهره تأکید نمایند.
 - مدیران از طریق مجاری مناسب ارتباطی، کارکنان را در جریان اطلاعات و اخبار سازمان قرار دهند.
 - در انتقال پیام به گیرنده به تفاوت‌های فرهنگی و موانع ارتباطی نیز توجه شود.
- به یاد داشته باشیم مدیریت نوین برخلاف مدیریت سنتی و مکانیکی، قالبی ارگانیک دارد. در الگوی ارگانیک، محیط نامطمئن، تکنولوژی غیریکنواخت، ساختار غیرمتمرکز و نوآوری مرتباً صورت می‌گیرد. در چنین محیطی به جای سیستم‌های اطلاعات رسمی، به **ارتباطات چهره به چهره و غیر رسمی** تأکید می‌گردد (دفت، ۱۳۹۲، ص ۳۹).

۶- ارتباطات در سازمان

یکی از وظایف مدیر سازماندهی است. در فرآیند سازماندهی و طراحی ساختار دو مقوله مورد توجه قرار می‌گیرد: تقسیم کار بین کارکنان و **برقراری شبکه ارتباطی** در این ساختار یا نحوه ارتباط افراد با یکدیگر (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۱۲۷). عموماً نمودار رسمی سازمان، کانال‌ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می‌دهد. از این‌رو الگوی ارتباط رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی مشخص شده است. نحوه ارتباط بین افراد ممکن است به اشکال زیر در سازمان صورت گیرد:

۶-۱- ارتباطات عمودی

رایج‌ترین شکل ارتباطی در سازمان، به طوری که ارتباط بر اثر سلسله مراتب از بالا به پائین و به منظور آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات، و از پائین به بالا با ارائه گزارش، پیشنهادهای و درخواست‌ها صورت می‌گیرد. ارتباطات عمودی توأم با مشکلاتی است

۱- مراجعه شود به مقاله آشنایی با الگوهای ارتباطی در سازمان. نشریه الکترونیکی فرهنگ و رفتار اداری شماره ۳ مهر ۱۳۹۲ ص ۲۰

که اثربخشی آن را کاهش می‌دهد (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۱۸۳). به عنوان مثال، اطلاعات واسله از مقامات بالاتر در هرده تغییر می‌یابد، تعدیل و اصلاح می‌شود و گاهی نیز در یک رده متوقف می‌شود. در ارتباط پائین به بالا نیز در صورتی که زیردست در صورتی که در یابد بالادست نسبت به پاره‌ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد، در ارسال اطلاعات امساک نموده و یا آن را تلطیف و تعدیل می‌نماید.

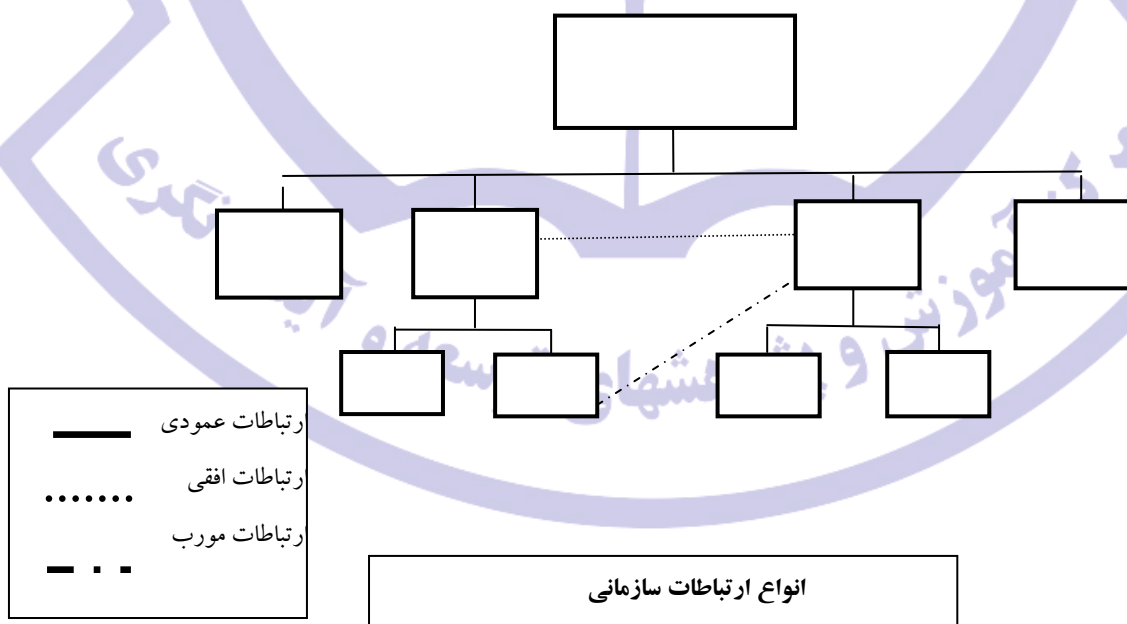
۲-۶- ارتباطات افقی

این شکل از ارتباطات معمولاً از طریق رویه‌ها و روش‌های انجام کار، در میان اعضای واحدها و گروه‌های کاری متعدد و اعضای بخش‌های متنوع صنفی و ستادی برقرار می‌شود. این نوع ارتباطات موجب بهبود روحیه اعضای سازمان می‌گردد و هماهنگی واحدهای همسطح و افراد هم‌ردیف را افزایش می‌دهد (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۴۷۶).

گاهی اوقات استفاده از ارتباطات افقی مشکل‌ساز خواهد بود و توسعه بی‌مورد این نوع خطوط ارتباطی موجب بروز روابط غیررسمی در سازمان شود. همچنین توسعه این گونه ارتباطات، منجر به علائق مشترک میان افراد هم‌ردیف در سازمان گردد و در این صورت نظام کنترل در سازمان تحت تأثیر این علائق، متزلزل گردد.

۳-۶- ارتباطات مورب

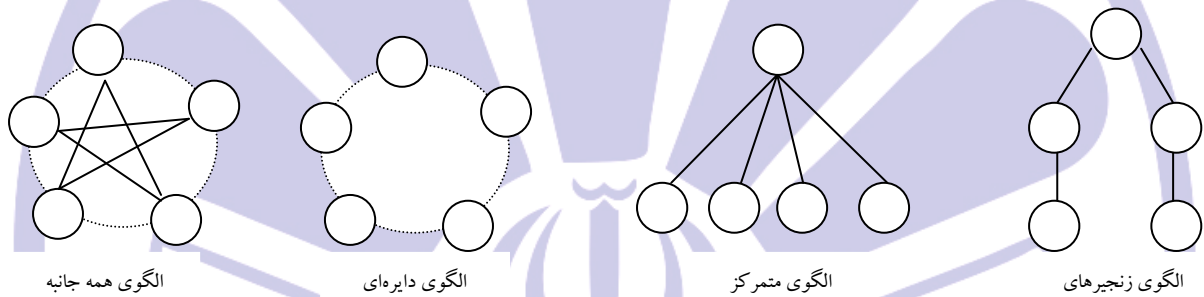
در کنار سطوح ارتباطی افقی (بین هم‌ردیفان) و عمودی (بین مسئولان و کارکنان)، نوعی رابطه از دو سطح جداگانه و از دو حوزه کاری متفاوت شکل می‌گیرد. این شکل ارتباطی نیز ممکن است همانند ارتباطات افقی موجب هماهنگی و انسجام فعالیت‌های واحدهای مستقر در سازمان گردد (همان، ص ۴۷۷).



۷- شبکه‌های ارتباط رسمی

همان‌گونه که گفته شد نمودار سازمانی کانال‌ها و مجاری ارتباطات رسمی را در سازمان مشخص می‌نمایند. الگوهای ارتباطی نشان‌دهنده مجاری ارتباط رسمی است و به بیان دیگر شبکه‌های ارتباطی، تعیین‌کننده کانال‌هایی است که اطلاعات در آنها جریان می‌یابد (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۲۸۴). کانال‌های ارتباط رسمی در سازمان عبارت است از:

- ✓ شبکه زنجیره‌ای. هر عضو تنها با یک عضو دیگر در ارتباط است.
- ✓ شبکه متمرکز. یک عضو به عنوان رهبر در مرکز قرار دارد و ارتباط سایر اعضا با او صورت می‌گیرد.
- ✓ شبکه دایره‌ای. مسئولیت بین اعضا گروه به‌طور تقریباً مساوی تقسیم شده است.
- ✓ شبکه همه‌جانبه. تمامی اعضا می‌توانند گیرنده ارتباطات باشند.



مقایسه کارکرد الگوهای ارتباطی در سازمان: براساس مطالعات به عمل آمده تفاوت زیادی درباره شیوه و اثربخشی این

شبکه‌ها وجود دارد که در جدول زیر به تصویر کشیده شده است: (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۲۸۷)

شبکه‌های ارتباطی رسمی		شاخص‌های مقایسه		
همه‌جانبه	دایره‌ای	متمرکز	زنجیره‌ای	
خیلی ضعیف	ضعیف	نسبتاً زیاد	زیاد	تمرکز قدرت
سریع	کند	وظایف ساده: سریع وظایف پیچیده: کند	نسبتاً سریع	سرعت ارتباطات
عالی	خیلی خوب	بسیار ضعیف	ضعیف	سطح رضایت و روحیه افراد
متوسط	سریع	مرتبط	سریع	سرعت تصمیم‌گیری
نامشخص	نامشخص	بارز	بارز	میزان وضوح جایگاه رهبر
فاقد هرگونه ساختار ارتباطی پایدار	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	پایدار (با شکل‌گیری فوری)	پایدار ولی در حال شکل‌گیری	ثبات ساختار ارتباطی

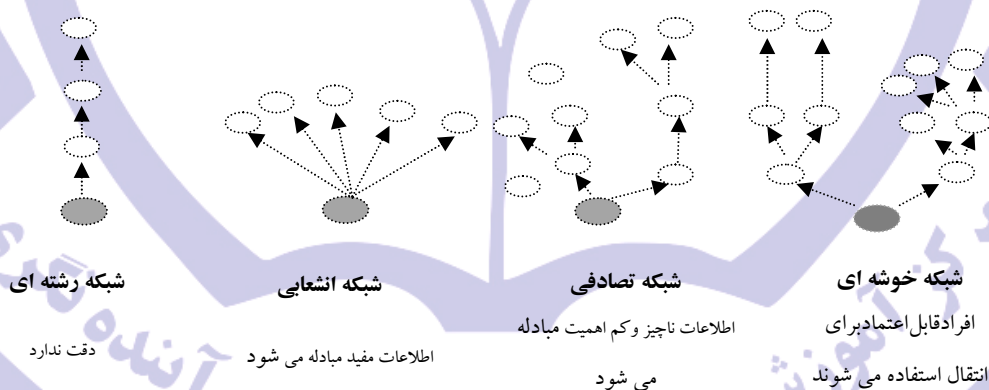
۸- شبکه های ارتباطی غیر رسمی

همان گونه که اشاره شد ارتباطات رسمی در سازمان براساس نمودار سازمانی، شکل می گیرد. اما ارتباط در سازمان منحصر به این نوع ارتباطات نمی گردد. به بیان دیگر تا زمانی که افراد به سازمان نیامده و پست ها اشغال نشده است ارتباطات مطابق نمودار سازمانی شکل می گیرد. اما به محض آن که افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند سلاقی و علاقی مشترک، همفکری ها و هم دلی ها و ... با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند که با ارتباطات رسمی متفاوت است. این شبکه ارتباطی را ارتباطات غیررسمی می نامند (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۱۸۴).

ارتباطات غیررسمی روی دیگر سکه سازمان غیررسمی است و در کامیابی و ناکامی آن نقش مؤثر و ملموسی به عهده دارد. این شکل ارتباطی گاهی آنقدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت الشعاع قرار می دهد. ارتباطات غیررسمی اگر با اهداف سازمان در تعارض باشند در راه تحقق هدف ها ایجاد اختلال می نمایند. اما باید توجه داشت که وجود ارتباطات غیررسمی در سازمان اجتناب ناپذیر بوده و نقش مدیران این است که در صورتی که این جریان هم راستا با اهداف سازمان باشد از آنها بهره گیرند، و اگر آنها را مخالف و بازدارنده می یابد در قطع و توقفشان بکوشند.

۹- الگوهای ارتباطات غیر رسمی

ارتباطات غیررسمی را ارتباطات درخت انگوری نیز می نامند (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۱۸۴)، زیرا همانند درخت مویه هر گوشه سر می کشد و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می یابند. چند نوع از الگوهای ارتباطات غیررسمی در نمودار زیر به تصویر آمده است:



۱۰- ارتباط بین سبک های رهبری و ارتباطات

صاحب نظران در یک دسته بندی، سبک های رهبری را به چهار نوع تقسیم نموده اند:

سبک اول) کاملاً وظیفه مدار و آمرانه

سبک دوم) آمرانه اما توأم با دلسوزی پدران (خیرخواهانه)

سبک سوم) مشارکت جو

سبک چهارم) کاملاً مشارکتی

در جدول زیر پیوند بین سبک‌های رهبری و ارتباطات سازمانی به تصویر کشیده شده است: (الوانی، ۱۳۹۰، ص ۱۴۱)

عناصر	سبک‌های رهبری	وظیفه مدار و آمرانه	خیر خواهانه	مشارکت جو	مشارکتی
نحوه ارتباط	یک طرفه	یک طرفه	یک طرفه	دوطرفه	دوطرفه
میزان تعامل	-	با احتیاط	نسبتاً خوب	خوب	خوب
کاربرد	ابلاغ دستورالعمل و آموزش	تغییر نگرش‌ها	برقراری تفاهم و سازگاری میان افراد	رشد افراد و صرفه جویی در وقت مدیران	

۱۱- مهارت‌های ارتباطی مدیران

۱۱-۱- مهارت‌های ارتباطات فردی. توانایی برقراری ارتباط با خود، اساس و مبنای ارتباط با دیگران است. به تعبیر دیگر اگر فرد بداند کیست؟ ارزش‌ها و انتظارات خود را بشناسد، بهتر می‌تواند با دیگران ارتباط برقرار نماید. برای تقویت این مهارت شیوه‌های زیر پیشنهاد می‌گردد (برکو و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۳۶):

تکلم با خود. مرور افکار و عقاید خود و رفع نکات منفی از ذهن

خودنگری. درک و شناخت از خود یا تصویر کلی از خود. توضیح این که هر کس دارای یک خود واقعی است که همان دیدگاه صادقانه و واقع بینانه هر فرد در مورد خود است. همچنین دارای خود حقیقی یا شخصیت انسان کاملی که می‌خواهد باشد و یک خود عمومی است به معنی نظر دیگران در مورد شخصیت ما و خصوصیات رفتاری ما است.

یکی از راههای نگاه به خود روش پنجره جو- هری^۱ است. به کمک این الگو می‌توانیم خواسته‌های خود را بیان کنیم و شخصیت خود را آشکار سازیم و به دیگران نشان دهیم که چه کسی هستیم و به آنها نیز این فرصت را بدهیم که خود را به ما بشناسانند.

شناخته نشده برای خود

شناخته شده برای خود

۱- منطقه آشکار	۲- منطقه کور	شناخته شده برای دیگران
۳- منطقه پنهان	۴- منطقه ناشناخته	شناخته نشده برای دیگران

به این ترتیب در منطقه یک (منطقه آشکار)، حکایت از اطلاعاتی است که در مورد خود داریم و همچنین دیگران در مورد ما می‌دانند (از قبیل ارزش‌ها، عقاید، خصوصیات شخصیتی و تصورات).

به عنوان مثال: فرض کنیم مدیری تأکید زیادی بر دقت در نگارش نامه‌های اداری دارد. در این صورت مدیر این امر را از طریق نامه، یادداشت اداری و تذکر شفاهی به کارکنان خود رعایت این امر را تذکر می‌دهد. کارکنان نیز از این نظر مدیر آگاه شده و سعی می‌نمایند نامه‌ها را به دقت تنظیم نمایند.

منطقه دوم (منطقه کور)، مصداق مواردی است که دیگران در مورد فرد می‌بینند و می‌دانند، اما او از آن بی‌خبر است مثال: حضار از لحن گفتار یا عباراتی که سخنران جلسه به کار می‌گیرد، ناخشنود هستند ولی گوینده از میزان نارضایتی آنان مطلع نیست. منطقه سوم (منطقه پنهان) فرد چیزی را می‌داند که تمایل ندارد دیگران از آن مطلع باشد. مثال فردی تسلط کافی به زبان خارجی ندارد اما تمایل ندارد اطرافیان از این ضعف آگاهی داشته باشند. منطقه چهارم (منطقه ناشناخته) نماینده آن مواردی است که هم ما و هم دیگران از آن بی‌اطلاع هستیم. در واقع این ویژگی‌ها به قدری پنهان و مخفی هستند که هرگز بروز نکرده است. براساس این مدل پیشنهاد می‌شود فرد خود را از منظر خودافشایی و واکنش و بازخور دیگران از منظر: اهداف، نقاط قوت، نقاط ضعف، احساسات مثبت، احساسات منفی، ارزش‌ها، ایده‌ها، باورها، دغدغه‌ها و اشتباهات؛ ارزیابی نماید. به دنبال این بررسی و خودارزیابی، شاهد ۴ نوع نگرش خواهیم بود (همان، ص ۴۸).

نوع ۱) در مورد خود حرف نمی‌زنند و ترجیح می‌دهند دیگران به دیده شنوندگانی کم حرف بنگرند.

نوع ۲) بیشتر شنونده هستند تا متکلم و تمایل ندارند در مورد خود چیزی بگویند.

نوع ۳) زیاد در مورد خود حرف می‌زنند و تمایل به دریافت واکنش دیگران نیستند.

نوع ۴) دوست دارند هم اطلاعات در مورد خود بدهند و هم اطلاعات در مورد دیگران بگیرند. در واقع این گروه منطقه آزاد گسترده‌ای دارند و مناطق کور، پنهان و ناشناخته آنان کوچک است.

در نهایت این روش و به دنبال این خودارزیابی تأکید دارد که در ارتباطات خود با دیگران و به ویژه در سازمان سعی شود از طریق خودافشایی، خود را به دیگران بشناسیم و از طریق دریافت واکنش دیگران، از رفتار خود مطلع شویم.

۱۱-۲- شنود مؤثر

گوش دادن مهارتی است اساسی که تقویت آن در بهبود ارتباطات مؤثر خواهد بود. آیا شنونده خوبی هستیم؟ چه تفاوتی بین شنیدن و گوش کردن است؟ و سرانجام اینکه فرآیند گوش دادن چگونه است؟

ممکن است تصور کنیم شنیدن و گوش دادن هر دو مانند هم هستند، در حالی که این طور نیست. شنیدن عملی زیستی است که شامل دریافت یک پیام از طریق کانال‌های حسی است. به تعبیر دیگر شنیدن بخشی از فرآیند گوش دادن است و گوش دادن فرآیندی است شامل دریافت، درک، توجه، معنا گذاری و پاسخگویی توسط پاسخگویی توسط شنونده به پیام ارائه شده.

اولین قدم در فرآیند گوش دادن، دریافت یک پیام است. این عمل مجموعه‌ای از تأثیرات و تأثرات فیزیکی بین گوش و مغز است. دریافت پیام از راه کانال‌های صوتی و تصویری، تنها بخشی از فرآیند گوش دادن است و شنونده باید به دقت به پیام توجه کند.

بعد از دریافت محرک‌ها نوبت به مرحله توجه در سیستم پردازش انسان می‌رسد. توجه نشانگر تمرکز فرد بر روی محرکی است که از میان سایر محرک‌های دریافت شده انتخاب گردیده است. در این فرآیند، یکی از مشکل‌ترین نقش‌های که شنونده لازم است اجرا نماید تمرکز است. بعد از دریافت پیام و توجه به آن، شنونده تلاش می‌کند آن را درک کند. در واقع در خلال عمل ادراک، فرد پیام دریافت شده را مورد توجه قرار داده، سعی می‌کند آن را از نظر محتوا ارزیابی کند. در مرحله بعد، معنا دادن به محرک‌های کلامی و غیر کلامی است. مغز با بهره‌گیری از روش پردازش اطلاعات، محرک‌ها را طبقه‌بندی می‌کند. مغز با بهره‌گیری از داده‌ها و اطلاعات مربوط به فرهنگ، اصالت، خانواده، آموزش و تجربیات فرد؛ پیام‌ها و محرک‌ها را طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل و تفسیر می‌کند و به آنها معنای مناسبی می‌دهد (برکو و دیگران، ۱۳۷۸، ص ۷۳).

۱۱-۲-۱- عوامل مؤثر بر گوش دادن

- ✓ نقش گوینده پیام (اعتبار و ظاهر گوینده)
- ✓ نقش پیام (اگر نحوه ارائه پیام مناسب نباشد. ممکن است شنونده نتواند به خوبی به پیام توجه و تمرکز نماید.)
- ✓ نقش کانال ارتباطی (استفاده از وسیله ارتباطی مناسب انتقال پیام)
- ✓ نقش متغیرهای درونی و بیرونی (اختلال از هر نوع می‌تواند میزان اثرگذاری پیام را بر شنونده کاهش دهد.)
- ✓ نقش حافظه و زمان (تأثیر حافظه دیداری و شنیداری در فرآیند درک پیام)

۱۱-۳- ارتباطات غیر کلامی

در برقراری ارتباط با دیگران علاوه بر زبان و ارتباط کلامی، از ارتباطات غیر کلامی نیز بهره‌گیری می‌شود. کارشناسان معتقدند ۹۳ درصد پیام‌ها از طریق ارتباطات غیر کلامی مبادله می‌شود و تنها ۷ درصد کلامی مبادله می‌شود (برکو و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۱۱۹). یکی از مهارت‌های ارتباطی آشنایی با این شیوه برقراری ارتباط است که برخی از آن ذیلاً اشاره می‌شود:

زبان بدن (حرکات گفتاری). منظور برقراری ارتباط از طریق جنبش و حرکت اعضاء بدن از قبیل: ژست‌ها، علائم، حرکات اندام بدن ...

صداهای آوایی (شبه اصوات). شامل کلیه جلوه‌های صوتی که همراه کلمات ایجاد می‌کنیم نظیر تغییر تن صدا. فضا و مجاورت. چگونگی برقراری ارتباط در اطراف و قلمرو انسان‌ها، که البته در بین فرهنگ‌های مختلف این عامل متفاوت است. مشخصات فیزیکی. از قبیل قد، وضعیت ظاهری، بهره‌گیری از مصنوعات. از جمله لباس فرم، آرایش، انگشتر و ...

بنابراین اهمیت و جایگاه ارتباط غیر کلامی ایجاب می‌کند که این شیوه‌ها را بهتر بشناسیم و در جهت اثربخشی ارتباطات خود به نحو مطلوب استفاده نمائیم.

۱۱-۴- مهارت گفتگو

به منظور برقراری ارتباط و تعامل با حداقل یک فرد دیگر، چند روش توصیه می‌شود:

- شنود مؤثر که پیشتر اشاره شد.
- شرح جزئیات
- رعایت ترتیب ارائه اطلاعات
- استفاده از کلمات و جملات ساده و قابل فهم
- بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباط غیر کلامی
- درخواست اطلاعات

۱۱-۵- مهارت سخنرانی

در برقراری ارتباط به‌ویژه در سازمان، از روش سخنرانی برای انتقال اطلاعات و بیان ایده‌ها استفاده می‌شود. انواع سخنرانی را به انواع عمومی، آموزشی و انگیزشی؛ تقسیم می‌نمایند (برکو، ۱۳۹۲، ص ۳۳۹). به منظور ارائه سخنرانی اثربخش سخنرانی و غلبه بر نگرانی‌ها و هیجان‌ها؛ پس از تعیین و انتخاب موضوع سخنرانی، طراحی و تدوین سخنرانی و بیان مقدمه که موجب جلب نظر مخاطبان شود، پیشنهاد می‌شود:

جمعیت‌سنجی به عمل آید. آگاهی از سطوح مخاطبین از قبیل سن، تحصیلات، حرفه و ... مخاطبان مکان‌سنجی صورت گیرد. شناسائی محل، زمان، مناسبت‌ها و جو عاطفی حاکم بر جلسه به کارگیری از عوامل فیزیکی در هنگام سخنرانی. از قبیل تماس چشمی، استفاده از حرکات بدنی، دست و تغییر صدا و حالات چهره، لباس مناسب، بهره‌گیری از ژست‌های طبیعی بهره‌گیری از لوازم کمک آموزشی دیداری.

۱۱-۶- آشنایی با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی (مراوده‌ای)

افراد به هنگام ارتباط با هم تحت تأثیر ادراکات، خصوصیات روانی و عاطفی و شخصیت و خلق و خوی خویش قرار می‌گیرند و این عامل بر نحوه ارتباط با هم تأثیر می‌گذارد. شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی^۱ مراودات بین افراد را در رابطه با طبایع و خصوصیات روانی آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۱۸۷).

در این شیوه هدف آن است که ارتباط بین افراد با توجه به طبایع آنها مطالعه شود و مشکلات ارتباطی شناخته شده و در راه ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و دیگران (از جمله ارباب‌رجوع)، به کار گرفته شود.

در این شیوه اعضای سازمان از منظر روحيات و شخصيت در سه حالت پدرانۀ، بالغ و كودكانه قرار مي گيرند. توضيح اينكه افراد بدون توجه به سن تقويمي آنان به درجات و مراتب گوناگون قرار مي گيرند. بعضي افراد در سازمان حالي پدرانۀ بوده و احساسی چون والدين دارند. گروهی ديگر حالت كودكانه داشته، و برخی ديگراز بلوغ و رشد و كمال فكري برخوردارند. حالت پدرانۀ در فرد از تجربه دوران كودكي و رفتار والدين نقش مي پذيرند و طرز سخن گفتن، نصيحت كردن، سرزنش كردن نمودن و تحكّم را به دنبال دارد.

حالت كودكانه بازتاب احساس فرد در دنياي كودكي و قبل از بلوغ است. در اين حالت فرد بدون تسلط بر رفتار خود در مقابل تحريكات خارجي، واكنشهاي كودكانه نشان مي دهد. در حالت بلوغ در فرد است كه به او قدرت مي دهد از تفكر خلاقانه برخوردار باشد و به درستي فكر كند، تصميم بگيرد و رفتار كند. تنها افرادی با طرز فكر بالغين مي توانند اطلاعات مناسب و مورد نظر را بررسي و انتخاب نموده و آنها را با توجه به شرايط زمان و مكان به مرحله عمل در آورند و كودكان و والدين را كنترل نمايند.

آشنايي با اين شيوه به كاركنان سازمان كمك مي كند كه با رفتاري حاكي از بلوغ فكري مسائل را بررسي نمايند و به حل عقلايي و منطقي آن قادر گردند. در ارتباطات دو طرفه شناخت اين شيوه، گره كوري كه در تعاملات سازمان پيش مي آيد، مي گشايد. به عنوان مثال يك كارمند با حالت پدرانۀ با فرد ديگري در حالت پدرانۀ مواجه مي شود. در اين حالت هر دو مي كوشند به يكديگر امر و نهي نمايند و ديگري را به انجام امر متقاعد و مطيع نمايند. مثال ديگر فرد در سازمان حالت كودكانه دارد اما ارباب رجوع حالت پدرانۀ دارد. بديهي است كه كارمند نمي تواند با بزرگسال ارتباط برقرار كند.

تجزيه و تحليل تعاملی برای جلوگیری از این مشکلات ارتباطی حالات مختلف افراد را تجزیه و تحلیل کرده و به افراد قدرت می دهد با شناخت مخاطب خود به ارتباط صحيح اقدام نمايند.

در این روش ۴ نوع از حالات رفتاری مشاهده می گردد:

- ۱) من نمی دانم چكار كنم، تو همه چیز را می دانی و بگو چكار كنم؟ مصداق طبع كودكانه و عدم استقلال فرد
- ۲) من می دانم چكار كنم، تو نمی دانی چكار كنی. حكایت از عدم اطمینان از ديگران
- ۳) من نمی دانم چكار كنم، تو هم نمی دانی چكار كنم. نشان دهنده از یأس و دلزدگی فرد
- ۴) من می دانم چكار كنم، تو هم می دانی چكار كنی. مصداق حالت بلوغ و شناخت كامل دو طرف. این جنبه، مطلوب ترین جنبه ارتباطی است و لازم است مدیران سعی نمايند این گونه طرز تفكر و روحیه را در سازمان ایجاد نمايند.

خلاصه اينكه شيوه تجزیه و تحليل تعاملی راهی است در جهت شناسایی چگونگی ارتباطات افراد و تلاشی است تا از این طريق بتوان ارتباط بين كارمندان و ارباب رجوع و مشتریان را تسهيل نمود.

نتیجه گیری

یکی از وظیفه‌های مدیران رهبری از طریق ارتباطات است و بیشترین وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌شود. بر این اساس مدیران لازم است با فرآیند ارتباطات در سازمان آشنا شده، موانع ارتباطی را بشناسد و الگوی ارتباطی مؤثر را در سازمان به کارگیرد. در فرآیند ارتباطات سازمانی، نقش فرستنده، گیرنده و تفکرات آنها هر دو باید در نظر گرفته شود. همچنین کانال ارتباطی، بازخور و اختلالات محیطی؛ ذینفع هستند. در نظر گرفتن تمامی این عوامل از ادراک نامناسب و اختلال در دریافت پیام، جلوگیری می‌نماید.

ارتباطات در نگاه سیستمی، در محیط و تأثیرات آن مورد توجه قرار می‌گیرد. سه الگوی شناخته شده: خطی، تعاملی و تبادلی با این نگاه سیستمی برای مدیران پیشنهاد می‌گردد. در سازمان انواع ارتباط عمودی، افقی و مورب رایج است و علاوه بر ساختار رسمی ارتباطی، شبکه‌های ارتباط غیررسمی نیز در سازمان حکمفرماست. ارتباط رسمی با توجه به نمودار سازمانی شکل می‌گیرد، اما شبکه غیررسمی حاصل ارتباطات خاص بین افراد است که لازم است مدیران از ماهیت این شبکه‌ها آشنایی پیدا نمایند.

شناخت مهارت‌های ارتباطی به مدیر در اثربخشی هر بیشتر آن کمک می‌نماید. عمده‌ترین مهارت‌های ارتباطی عبارتند از:

- مهارت ارتباطی فردی
- شنود مؤثر
- مهارت در برقراری ارتباط غیرکلامی
- مهارت گفتگو
- مهارت سخنرانی
- شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی

سؤال‌های تشریحی

- ۱- اهمیت و جایگاه ارتباطات سازمانی را در مجموعه وظایف مدیران، توصیف نمایید.
- ۲- فرآیند ارتباطات را نام ببرید.
- ۳- چرا در سازمان شاهد هستیم که پیام‌ها به خوبی مبادله نمی‌شود و یا برداشت درستی از پیام در ذهن مخاطب شکل نمی‌گیرد؟
- ۴- برای هر یک از سه الگوی ارتباطی خطی، تعاملی و تبادلی یک مثال از محیط کار خود بنویسید. به نظر شما کدام الگو در برقراری ارتباط مؤثرتر است؟
- ۵- به چه میزان به برقراری ارتباط غیررسمی و چهره‌به‌چهره در سازمان، در کنار سایر روش‌های رسمی و غیررسمی اعتقاد دارید؟
- ۶- ارتباطات عمودی را در سازمان خود مورد بررسی قرار دهید، چقدر آن را اثربخش می‌دانید؟
- ۷- برقراری ارتباط افقی در سازمان شما چگونه است؟ آیا کمکی در جهت تسهیل ارتباط می‌نماید؟
- ۸- شما به عنوان مدیر به شبکه‌های ارتباط غیررسمی در سازمان، چگونه برخورد می‌نمایید؟
- ۹- با استفاده از پنجره جوهری سعی نمایید خود را مورد ارزیابی قرار دهید.
- ۱۰- چگونه از بازخور رفتار خود از دیگران مطلع می‌شوید، در صورت دریافت بازخور از دیگران مدل پنجره خود را چگونه ارزیابی می‌نمایید. چگونه می‌توانید منطقه آشار خود را افزایش دهید؟
- ۱۱- چگونه می‌توانید مهارت شنود مؤثر خود را تقویت نمایید؟
- ۱۲- شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی چه اهدافی را دنبال و چه کمکی به تسهیل ارتباطات در سازمان می‌نماید؟

منابع و مآخذ

- ۱- ال دفت، ریچارد، **تئوری سازمان و طراحی ساختار**، ترجمه: سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۴.
- ۲- الوانی، سیدمهدی، **مدیریت عمومی**، نشر نی، تهران، ۱۳۹۰.
- ۳- برکو، ری و همکاران، **مدیریت ارتباطات: فردی و عمومی**، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۹۲.
- ۴- جمعی از نویسندگان، **ارتباطات سازمانی**، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۸.
- ۵- حسینی، سیدنبی‌اله، **مبانی سازمان و مدیریت**، نشر مبنای خرد، تهران، ۱۳۸۸.
- ۶- رایینز، استیفن پی، **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۹۰.
- ۷- رضائیان، علی، **مبانی سازمان و مدیریت**، نشر سمت، تهران، ۱۳۹۲.
- ۸- سعیدی‌مقدم، مجید، «آشنایی با الگوهای ارتباطی در سازمان»، **فرهنگ و رفتار اداری**، شماره ۳، مهر ۱۳۹۲.
- ۹- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، نشر هیات، تهران، ۱۳۸۲.
- ۱۰- کوتنز، هارولد و همکاران، **اصول مدیریت**، ترجمه: محمدهادی چمران، مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ۱۳۷۸.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری