



ارتباط فرایندی است که در آن موجودات بشری پیام‌هایی را ایجاد و مبادله و سپس آنها را تفسیر می‌کنند. آنچه ارتباطات برای سازمان انجام می‌دهد، شبیه گردش خون در بدن موجود زنده است. جریان خون موجب می‌شود که اکسیژن و مواد غذایی به همه سلول‌های بدن برسد. سیستم ارتباطات در سازمان نیز چنین کاری را در ارتباط با افراد و بخش‌های سازمان از طریق انتقال اطلاعات انجام می‌دهد. «رابرتز» (۱۹۸۴) در تعریف ارتباطات می‌گوید: ارتباطات یک پیوند اجتماعی است که در اولین قدم، پایه و اساس سازمان را بنیان خواهد گذاشت و این پیوند آن‌چنان تداوم پیدا می‌کند که اجزای سازمان را به هم پیوند می‌دهد. «چستر بارنارد» یکی از صاحب‌نظران مدیریت و مدیر سابق شرکت تلفن «بل» چنین می‌گوید: در هر تئوری سازمانی، ارتباطات یک نقش محوری مهم بازی می‌کند؛ زیرا که ساختار میدان عمل سازمان تقریباً بوسیله «تکنیک‌های ارتباطی» مشخص می‌شوند.

در گذشته فرایند ارتباطات از طریق کلام، نوشته و مکاتبه انجام می‌شد ولی در حال حاضر، کامپیوتر و شبکه‌های کامپیوتری و به طور کلی فن‌آوری الکترونیکی اطلاعات، اثر قابل ملاحظه‌ای بر این فرآیند گذاشته‌اند. اکنون در زمانی زندگی می‌کنیم که حجم اطلاعات و وسایل ارتباطی و سرعت انتقال پیام هر روز در حال تغییر می‌باشد. برای مثال با استفاده از فن‌آوری پست الکترونیکی، پیام خیلی سریع ایجاد و مبادله می‌شود. شبکه‌های کامپیوتری به سازمان‌ها این اجازه را می‌دهند تا در تمام طول شبانه روز، اطلاعاتی را از گوشه و کنار جهان دریافت کرده و آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنند. این توانایی‌های جدید ارتباطی اثرات و تغییرات شدیدی در ارتباطات سازمانی و به تبع آن در فرآیندهای سازمانی مثل تصمیم‌گیری و طراحی سازمانی داشته است. به کمک فن‌آوری اطلاعات، سازمان از حالت عمودی به حالت افقی در می‌آید و خیلی سریع‌تر و بهتر به فشارهای رقابتی پاسخ می‌دهد.

هدف این مقاله کمک به آگاهی و شناخت مدیران ایرانی از نقش پیونددهنده و محوری ارتباطات در سازمان و پویایی رابطه بین فن‌آوری‌های ارتباطی و ارتباطات سازمانی است. مدیران باید آگاه باشند که فن‌آوری‌های ارتباطی جدید مانند کامپیوتر و شبکه بین‌المللی ارتباطات (اینترنت) و غیره، اثرات خواسته یا ناخواسته‌ای بر روی ارتباطات سازمانی و به تبع آن ساختار سازمانی خواهند داشت که مدیران باید آنها را در تصمیم‌گیری‌های سازمان خود مدنظر قرار دهند. در راستای این هدف در سطور ذیل به بررسی چگونگی تأثیر فن‌آوری‌های ارتباطی بر ارتباطات و ساختار سازمانی خواهیم پرداخت.

## ۱- ارتباطات سازمانی چیست؟

را نام برد. همه این عناصر نقش و اهمیت ارتباطات را در سازمان برجسته می‌کنند. اما با این همه، باید توجه داشته باشیم؛ سازمان‌ها در اهداف و وظایف با یکدیگر متفاوتند. «پارسونز» (۱۹۶۳) یکی از صاحب‌نظران دانش مدیریت سازمان‌ها را بر اساس نوع وظایفی که انجام می‌دهند به سازمان‌هایی با مقاصد اقتصادی، سیاسی، یکپارچه‌کننده و فرهنگی - آموزشی تقسیم می‌کند.

جامعه ما یک سازمان است. ما در سازمان به دنیا می‌آییم، در سازمان آموزش می‌بینیم و بیشتر عمر خود را در آن به کار پرداخته و بالاخره در سازمان از دنیا می‌رویم. اگر چه تعاریف مختلفی از سازمان به عمل آمده است، اما این تعاریف در چند چیز با هم مشترکند. از جمله می‌توان تأکید زیاد بر روی رفتار هدفمند، اعمال هماهنگ‌شده، اشتراک در اطلاعات، تصمیم‌گیری و ارتباطات بشری



اگر چه ارتباط دیدنی نیست؛ اما یکی از اجزای مهم سازمان است. ارتباط همانند خون در رگ‌های سازمان عمل می‌کند. شاید بتوان گفت «باوالاس» (۱۹۸۱) در مقاله خود به بهترین وجه ارتباط سازمانی را وصف کرده است: سازمان همانند سیستمی برای جمع‌آوری، ارزیابی و ترکیب مجدد اطلاعات است. اثر بخشی یک سازمان، صرف‌نظر از رسیدن به اهداف، رابطه تنگاتنگی با استفاده ثمربخش از اطلاعات دارد. ارتباطات را نبایستی یک عامل فرعی که به انجام وظایف اصلی سازمان کمک می‌کند دانست؛ بلکه ارتباطات جوهره فعالیت‌های سازمانی است که دیگر وظایف از آن نشأت می‌گیرند.

نظریه پردازان سازمانی، ارتباطات را به صورت‌های مختلف تعریف کرده‌اند. برای مثال، «تورتویلسر» (۱۹۷۸)، ارتباط سازمانی را به عنوان جریان و اثر پیام در یک شبکه ارتباطی متقابل می‌داند. «ویلسون» (۱۹۸۶)، ارتباط را یک فرآیند وابسته فرهنگی و تکاملی از اشتراک در اطلاعات و ایجاد ارتباطات در محیط‌ها می‌داند، که به صورت یک رفتار هدفمند، هماهنگ‌کننده و قابل اداره طراحی شده است. بالاخره «گلدهاربر» (۱۹۹۳)، ارتباط سازمانی را فرآیند ایجاد و مبادله پیام‌ها در یک شبکه ارتباطات به هم پیوسته برای مواجهه با عدم اطمینان‌های محیطی تعریف می‌کند. اما صرف‌نظر از تعاریف مختلف، ارتباط دارای اجزایی مانند: پیام، فرستنده، گیرنده، کانال‌های ارتباطی و بازخورد است.

## ۲- نظریه‌های مدیریت و ارتباطات سازمانی

به‌طور کلی توصیف‌هایی که از سازمان ارائه می‌شود به دیدگاه اشخاص و نظریه پردازان از ماهیت سازمان به عنوان یک سیستم بستگی دارد. در این بخش از مقاله به بررسی اجمالی این نظریه‌ها می‌پردازیم. نظریه‌های مدیریت به صورت‌های مختلف تقسیم‌بندی شده‌اند. اما تازه‌ترین تقسیم‌بندی مربوط به یکی از صاحب‌نظران مدیریت بنام «اسکات» (۱۹۷۸) می‌باشد که آنها را از جنبه تأکید بر ارتباطات سازمانی بررسی کرده است.

### دیدگاه سیستم‌های عقلایی

#### (Rational Systems Prespective)

در این سیستم‌ها انجام اهداف سازمانی با استفاده از ابزار عقلایی و بهره‌ور مورد نظر است. در این دیدگاه، مدیران در ارتباط با قوانین، هدایت، قضاوت، هماهنگی و برنامه‌های عملکرد که ایجاد کننده یک طرح و فرآیند سازمانی مؤثرند، روبرو هستند. اهداف کاملاً مشخص و ساختار سازمانی به صورت یک مکانیزم منطقی برای پیشبرد عملکرد سازمانی دیده می‌شود. توجه مخصوصی به شکل‌بندی نقش‌ها و مسئولیت‌ها و نیز جریان ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. این دیدگاه به اثر زمینه‌های اجتماعی،

فرهنگی و فن‌آوری بر ساختار سازمانی، توجه کمی دارد. مثال بارز چنین سیستمی، بروکراسی است. در این‌گونه سیستم‌ها، اداره امور ارتباطات، ساختار دارد و از پیش قابل پیش‌بینی است. جریان‌های اطلاعاتی از پایین به بالا به منظور تصمیم‌گیری و اعلام خط‌مشی‌ها از بالا به پایین سلسله مراتب و تعیین این که چه چیز مهم و چه چیز دارای ارزش است، مثال‌هایی از این نوع ارتباط می‌باشد.

### دیدگاه سیستم‌های طبیعی

#### (Natural Systems Prespective)

نظریه پردازان سیستم‌های طبیعی، سازمان را به صورت یک موجودیت اجتماعی می‌دانند که هدفش رسیدن به اهداف تعیین شده است؛ اما تمرکزش بر روی رفتار و ارتباط بین اهداف حقیقی و بیان شده‌ای است که از طریق ساختارهای سازمانی رسمی و غیررسمی دنبال می‌شود.

«اسکات» به این نکته توجه کرد، در جایی که سیستم‌های عقلایی تمرکزشان بر روی شکل‌های سازمانی است که باعث افتراق آنها از دیگر گروه‌های اجتماعی می‌شود، تأکید سیستم‌های طبیعی بر نقاط مشترک میان سازمان‌ها و دیگر سیستم‌ها، علاوه بر آن مدل عقلایی، بر روی ساختار ناهنجاری سازمان‌ها و مدل طبیعی و بر روی ساختار رفتاری نیز تأکید دارد.

در دیدگاه سیستم‌های طبیعی، تمرکز ارتباط سازمان نه فقط بر روی پی‌آمدهای شغلی، بلکه بر روی ارتباطات مربوط به فعالیت‌ها و گرایش‌های اشخاص است. سازمان‌ها بصورتی پویا، با تمامیت فرد درگیر می‌شوند که در ارتباطات منعکس است و با دیدگاه عقلایی که تنها رفتار با ثبات و محدود مرتبط سازمانی را می‌بیند، فرق دارد.

### دیدگاه سیستم‌های باز

#### (Open Systems Prespective)

تاکید این دیدگاه بر پیچیدگی و تنوع اشخاص و واحدهای فرعی با پیوند ضعیف بین آنها است. این دیدگاه بر روی ساختار تأکید کمتری دارد و بیشتر بر روی فرآیند سازمانی یا به عبارت دیگر به ایجاد نقش‌ها و مسئولیت‌ها و عملیات داخلی و تطابق و تغییر برای بقا تأکید می‌کند.

ارتباط زیاد بین شرایط محیطی و سیستم‌های واقع در آن در سیستم‌های سازمانی و فرآیندها، تنوع ایجاد می‌کند. بدین معنی که سازمان و محیط به هم وابسته‌اند و بدین ترتیب، محیط‌های متفاوت، باعث الزام‌های مختلفی در سازمان‌ها می‌شود. بنابراین، پیچیدگی سازمان تابعی از پیچیدگی محیط است. «اسکات» به تفاوت سیستم‌های باز با سیستم‌های طبیعی و عقلایی توجه دارد. او در این باره چنین می‌گوید: «صرف‌نظر از تفاوت این دیدگاه در نگاه

به محیط اطراف خود، سیستم‌های باز بر روی ارتباط تنگاتنگ و وابستگی بین سازمان و عوامل محیطی که آن را احاطه کرده‌اند، تأکید دارد. محیط بعنوان منبعی از مواد، انرژی و اطلاعات که همه برای ادامه حیات سیستم ضروری‌اند، درک می‌شود. در حقیقت «محیط خود منشاء ایجاد نظم است».

این دیدگاه‌های سازمانی در ارتباط سازمانی کاربردهای مهمی دارد. هر دیدگاه بر فلسفه‌ای خاص در مورد سازمان‌ها بنیان گذاشته شده که محتوا و جریان پیام خاصی را دیکته می‌کند.

از هر دیدگاهی که به سیستم‌های سازمان نگاه شود، خواهیم دید که آنها دارای ساختاری مشابه هستند. «هال» (۱۹۷۸) برای ساختار سازمانی سه وظیفه زیر را در نظر می‌گیرد:

اول: ساختار به ایجاد خروجی سازمان و انجام اهداف سازمان کمک می‌کند.

دوم: ساختار برای به حداقل رسانیدن یا به کنترل درآوردن نفوذ اشخاص مختلف بر روی سازمان طراحی می‌شود. بدین ترتیب که ساختار باعث می‌شود افراد از الزام‌های سازمانی آگاه شوند.

سوم: ساختار جایی در سازمان که تصمیم‌ها در آنجا گرفته می‌شود و قدرت در آن متمرکز است را نشان می‌دهد. بنابراین، ساختار سازمانی به شکل‌گیری ارتباطات در سازمان کمک می‌کند. به این ترتیب، ارتباطات سازمانی توسط همان عواملی که بر روی عناصر

ساختار سازمانی، مثل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز اثر می‌گذارد، متأثر می‌شود. در سطوح زیر پس از بحث کوتاهی از عناصر ساختار سازمانی به بررسی رابطه آنها با ارتباطات سازمانی خواهیم پرداخت:

### پیچیدگی (Complexity)

سازمان‌ها به وضوح به لحاظ تقسیم کار، عنوان‌های شغلی، تعداد واحدها، تعداد سطوح در سلسله مراتب، انواع مهارت‌ها و فرهنگ سازمانی با یکدیگر متفاوتند. بنابراین، هر قدر تعداد نقش‌های موجود در یک سازمان بزرگ، بیشتر باشد، سازمان اولاً به افراد دارای تخصص‌های متفاوت نیاز بیشتری خواهد داشت و ثانیاً پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر خواهد شد. البته بایستی توجه داشت که پیچیدگی سازمان با توجه به چهار بعد، تمایز افقی، عمودی، فاصله پراکندگی و محیط اندازه‌گیری می‌شود. هر چه پیچیدگی ساختاری بیشتر باشد، ارتباطات سازمانی پیچیده‌تر می‌شود. وقتی تعداد شغل‌های سازمانی افزایش یابد، سطوح سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد. فعالیت‌ها و افراد پراکنده می‌گردند، اداره محیط متفرق، مشکل می‌شود و ارتباط سازمانی به ندرت انجام می‌شود. نوعاً هر چه پیچیدگی افزایش یابد، ابزارهای موجود ارتباطی سازمان برای تسهیل هماهنگی و کنترل واحدهای فرعی

سازمان کفایت نمی‌کند. از این رو برای اداره ارتباطات بهتر بین واحدهای سازمانی از فن‌آوری شبکه‌های کامپیوتری استفاده می‌شود. این تکنولوژی به بسیاری از سازمان‌ها که آن را قبول کرده‌اند در اداره پیچیدگی سازمان کمک کرده است.

### رسمیت (formalization)

رحمان سرشت (۱۳۷۲) در کتاب «تمرکز و عدم تمرکز سازمانی» چنین می‌نویسد:

تدوین دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، مقررات و امثالهم و تأکید بر متابعت از آنها، رسمیت بخشیدن به اجرای امور تعریف شده است. علاوه بر آن چارچوب دادن یا استاندارد کردن نقش‌های سازمانی نیز شکل‌بندی سازمان نام گرفته است. به این ترتیب هرگاه در یک سازمان شرح وظایف دقیقی برای هر یک از مشاغل وجود داشته باشد و هر قدر شاغل یک شغل در اعمال سلیقه‌های شخصی برای انجام وظایف خود محدودتر گردد، سازمان به درجات بالاتری از چارچوب‌بندی یا رسمیت دادن به امور نایل شده و یا به اصطلاح سازمان روبه ماشینی شدن نهاده است.

بنابراین رسمیت، به ارتباطات سازمانی شکل می‌دهد. هر چقدر رسمیت بیشتر باشد نشان دهنده عدم انعطاف‌پذیری و قابل پیش‌بینی بودن کانال‌های ارتباطی می‌باشد.

### تمرکز (Centralization)

این مفهوم به چگونگی تقسیم قدرت در سازمان اشاره دارد. در واحدهای سازمانی متمرکز، اغلب تصمیم‌ها در رأس سلسله مراتب گرفته می‌شود. در صورتی که در واحدهای غیر متمرکز گرفتن تصمیم‌های مهم به مدیران یا زیردستان واگذار می‌شود. تمرکز، هم حق تصمیم‌گیری و هم دامنه قدرت تصمیم‌گیری را مشخص می‌کند. در سازمان متمرکز، پرسنل سطوح پایین‌تر سلسله مراتب، تصمیمات کمتری می‌گیرند و این تصمیم‌گیری بر اساس قوانین و خط مشی‌ها است. مسایلی که قانونمند نیستند بایستی برای تصمیم‌گیری ارجاع شوند. با تمرکز، هماهنگی بیشتر اما انعطاف‌پذیری کمتر می‌شود. تصمیم‌گیری در سازمان‌های متمرکز، به سرعت انجام می‌شود (به خصوص در شرایط بحرانی)؛ اما کارکنان از زیادی قوانین و رویه‌ها احساس ناراحتی می‌کنند. از همه مهمتر، تمرکز رابطه تنگاتنگی با قدرت دارد؛ از این رو بر ارتباطات سازمانی اثر می‌گذارد. با تمرکز، رسمیت و ارتباطات بیشتر قانونمند می‌شود و عدم تمرکز، ارتباطات غیررسمی و ادوکرسی و ارتباط با محیط بیرونی سازمان، بیشتر است. بنابراین «ساختار سازمانی هم باعث شکل‌گیری و هم شکل‌پذیری از ارتباطات می‌باشد». در دنباله بحث به این تأثیر و تأثر بیشتر پرداخته می‌شود.



### ۳- اثر فن آوری های ارتباطی بر ارتباطات و ساختار سازمانی :

در گذشته فرآیند ارتباطات از طریق کلام، نوشته و مکاتبه انجام می شد. چنین ارتباطی به زمان زیادی نیاز داشت؛ به طوری که اطلاعات موجود در این ارتباطات به صورت دست دوم در می آمد. امروزه به گفته «مارشال مک لوهان» ما در عصر الکترونیک زندگی می کنیم، عصری که اطلاعات با سرعت نور از نقطه ای به نقطه دیگر منتقل می شود. امروزه، عصر اطلاعات به طور فزاینده ای در حال شکل دادن مجدد ادراک و عقاید جامعه، مدیریت، سازمان، ارتباطات، آموزش و بطور کلی زندگی است. این تغییرات به صورتی بوده که عده ای را بر آن داشته تا این عصر را عصر «شوک اطلاعاتی» بنامند. در حال حاضر، هر شش ماه یکبار مقدار اطلاعات در دسترس دو برابر می شود. انفجار اطلاعاتی، توانایی دسترسی به اطلاعاتی که به صورت الکترونیکی در آمده و توزیع مستمر و سریع کامپیوترهای شخصی، انقلابی به پا کرده است. این انقلاب بر ارتباطات سازمانی و به تبع آن بر طراحی ساختار سازمانی و نیز هدایت و رهبری در سازمان اثر می گذارد.

بدون شک تغییر در فن آوری، راه تعامل بین رئیس و مرئوس را تغییر داده است. در گذشته، مدیر برای تشکر و قدردانی از کارمند، از روش های مختلف مثل یک یادداشت کتبی (حال با دست خط خود یا ماشین شده)، یا از طریق کارکنان دفتر خود، استفاده می کرد. اما امروز، همان مدیر ممکن است این کار را از طریق پست الکترونیکی یا دیگر ابزارهای الکترونیکی ارتباطی انجام دهد. تا یک دهه قبل، جلسات گروهی در اتاق های کنفرانس به صورت سنتی انجام می پذیرفت؛ یعنی افراد دور هم جمع می شدند و ایده ها و اطلاعات خود را دور یک میز به بحث و جدل می گذاشتند. اما اکنون، در بسیاری از سازمان ها، با استفاده از کامپیوتر می توانید نظریات و اطلاعات خود را برای حل مسایل و گرفتن تصمیم بدون استفاده از صدا و تماس های رودررو با دیگران در میان بگذارید.

اکنون بیشتر از همیشه، افرادی که در طبقات پایین سلسله مراتب سازمانی قرار دارند، به مدیران عالی دسترسی دارند. در بسیاری از سازمان ها، کارکنان فروش در محل فروش می توانند از طریق پست الکترونیکی (E-mail) با رئیس سازمان برای گرفتن تصمیم مقتضی در تماس باشند. در سطور زیر به بعضی از شکل های ارتباطات الکترونیکی که در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد و اثرات آن بر ساختار سازمان و نیروی کار اشاره می کنیم.

### پست الکترونیکی (Electronic-Mail)

این فن آوری یک سیستم ارتباطی کامپیوتر پایه می باشد که به عنوان اولین قدم در تکامل جریان های اطلاعاتی و مدیریت آن توصیف شده است.

پست الکترونیک به شما اجازه می دهد که خیلی سریع پیامی را به یک یا صدها نفر برسانید. این پیام می تواند در سیستم کامپیوترهای شخصی ذخیره شود و به همین صورت نیز می توان به آن جواب داد. پست الکترونیکی می تواند پیامش را از زبان های مختلف ترجمه و ارسال کند. اما مزیت اساسی و مهم پست الکترونیکی سرعت و راحتی ارتباط از طریق این سیستم می باشد. یکی دیگر از ویژگی های این امکان، کاهش تماس های رودررو و مشکلات اجتماعی حاصل از آن است.

### ارتباطات راه دور (telecommunicating)

فرآیند انجام همه یا قسمتی از کار در منزل از طریق ارتباطات کامپیوتری را ارتباط از راه دور گویند. تحقیقات نشان داده که از مزایای چنین ارتباطی برای افراد، آزاد شدن کارکنان از وابستگی به محل کار و نیز کاهش زمان و هزینه ارتباطی و از طرف دیگر ایجاد فرصتی برای کاهش مخارج پوشاک و نیز گذراندن وقت بیشتر با افراد خانواده و نگهداری از آنها است. از طرف دیگر این گونه ارتباطات مزایایی نیز برای سازمان در بر دارد. از جمله این مزایا می توان به افزایش بهره وری، کاهش نیاز به مکان و بهره برداری از افراد متخصص که دسترسی به آنها مشکل است را نام برد. علاوه بر اینها، می توان به مزیت های اجتماعی این نوع ارتباط مانند کاهش ترافیک و آلودگی هوا اشاره کرد. البته این مسأله را بایستی در نظر داشت که اینگونه ارتباطات بر روی فرآیند مدیریتی از جمله کنترل در سازمان اثر خواهد گذاشت. بدین ترتیب که باعث کاهش کنترل مستقیم می شود و از طرف دیگر به علت اینکه فرد به صورت رودررو، با همکاران و ارباب رجوع سازمان تماس ندارد، ممکن است برخی مشکلات اجتماعی از جمله احساس تنهایی در فرد ایجاد شود.

### دفتر کار مجازی (Virtual Office)

در این فن آوری ارتباطی، افراد فضا و جا و مکان فیزیکی ندارند. به این ترتیب که افراد با داشتن ابزارهای ارتباطی قابل حمل می توانند در هر مکانی کار خود را انجام دهند. کارکنان مجهز به این قبیل ابزارها می توانند کار را در خانه (مثل ارتباط از راه دور)، در ماشین، در رستوران، در دفتر کار مشتریان یا در فرودگاه ها انجام دهند. در این صورت با استفاده از این فن آوری، نیاز به داشتن جا و مکان خاصی برای هر فرد کاهش می یابد. اما همانطور که در ارتباط از راه دور ذکر شد، یکی از مشکلات کاهش تعاملات اجتماعی افراد است.

«جورج هوبر» (۱۹۹۰) در مقاله خود به نام «اثرات تکنولوژی های اطلاعاتی پیشرفته در طراحی و تصمیم گیری سازمانی» به مواردی از اثرگذاری فن آوری های اطلاعاتی بر ساختار سازمانی به قرار ذیل اشاره نموده است :



- پیشرفت فن‌آوری‌های اطلاعاتی دامنه ارتباطات و انتخاب در تصمیم‌گیری را وسعت می‌بخشد .

- استفاده از فن‌آوری‌های پیشرفته اطلاعاتی قابلیت دسترسی به اطلاعات را بیشتر می‌کند .

دسترسی بیشتر به اطلاعات منجر به تغییر در طراحی سازمان می‌شود . به این ترتیب که سازمانهای متمرکز با استفاده از این فن‌آوری می‌توانند دست به عدم تمرکز بزنند . به علت این که، استفاده از فن‌آوری‌هایی همچون فن‌آوری همکاری الکترونیک یا «گروه‌افزار» (Group Ware) توانایی سازمان را در ایجاد هماهنگی و کنترل در طول زمان و مکان افزایش می‌دهد .

افزایش دسترسی اطلاعاتی و تغییر در طراحی سازمانی باعث افزایش سرعت و ثمربخشی تصمیم‌ها در سازمان است .

البته تجربیات عملی مطالب فوق را ثابت می‌کند. برای مثال فن‌آوری شبکه‌های کامپیوتری به کارکنان اجازه می‌دهد که به صورت متفرق کار کنند و در عین حال بتوانند به صورت ثمربخشی کارهای خود را با یکدیگر هماهنگ کنند و نیز ارتباطات میان اعضای گروه، تسهیل شود.

«مالون و رکات» (۱۹۹۱) در ارتباط با شبکه‌های کامپیوتری به این مطالب اشاره می‌کند که این فن‌آوری می‌تواند جایگزین هماهنگی‌های انسانی شود و به بهبود هماهنگی و ارتباطات در داخل سازمان کمک کند . در این صورت سازمان‌ها می‌توانند، دست به حذف مدیریت میانی خود زده و از یک سلسله مراتب مدیریتی پهن و گسترده استفاده کنند و هزینه‌های هماهنگی را در سازمان کاهش دهند .

فن‌آوری مبادله الکترونیکی اطلاعات (EDI) یک فرآیند ارتباطی است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که از طریق کامپیوترهای خود در اطلاعات یکدیگر سهیم شوند. برای مثال، تولیدکنندگان ممکن است اطلاعاتی را از عرضه‌کنندگان بگیرند و در عین حال اطلاعاتی را به خرده‌فروشان ارسال نمایند. و برعکس حتی ممکن است دستور ارسال جنس و حساب و کتاب آن نیز از طریق این فن‌آوری انجام شود. بدین ترتیب، ضمن این که به اطلاعات موثق دست می‌یابیم، می‌توانیم تمرکز در تصمیم‌گیری را نیز از بین ببریم. علاوه بر این، فن‌آوری‌های اطلاعاتی باعث استفاده از سازمان شبکه‌ای (ادهوکرسی) می‌شود . همانطور که می‌دانید در سازمان ادهوکرسی، ارتباطات زنجیره‌ای و غیرقابل پیش‌بینی زیادی اتفاق می‌افتد . آنها به وسایل ارتباط دیگری مانند پست الکترونیکی، کنفرانس‌های کامپیوتری اشاره می‌کنند که باعث هماهنگی بهتر می‌شود و سازمان‌های ادهوکرسی را قادر به انجام ثمربخش‌تر کار می‌کنند.

به این ترتیب نتیجه می‌گیریم که فن‌آوری ارتباطی باعث شکل‌گیری رفتار سازمانی و تصمیم‌گیری و به تبع آنها، ساختار سازمان‌ها است

. مدیران با توجه به فن‌آوری ارتباطی موجود، ساختار سازمانی مناسبی را انتخاب می‌کنند . چرا که فن‌آوری مذکور می‌تواند ابعاد مختلف ساختار سازمانی یعنی درجه رسمیت، پیچیدگی و تمرکز را تحت تأثیر قرار دهد .

در پایان بایستی به این نکته نیز اشاره شود که ارتباطات سازمانی و استفاده از فن‌آوری‌های مختلف در آن علاوه بر اثرگذاری بر طراحی و ساختار سازمانی، بر ابعاد دیگر سازمان چون روابط بین افراد، رهبری سازمان، روابط بین گروه‌ها، تضاد بین افراد و گروه‌ها نیز اثر می‌گذارد.

## پاورقی:

### 1. Information Technology (IT)

#### فهرست ماخذ:

- ۱- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۲)، «تمرکز و عدم تمرکز سازمانی» تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، صفحه ۱۰ تا ۱۲ .
2. Roberts K.H (1984) "Communicating in organization", Chicago : Science Research Assoc,P.4
3. Baranard C.I. (1938) "The Functions of the Executive". Cambridge MA: Harvard Uni. Press
4. Parsons, T. (1963) "Structure and Process in Modern Societies". New York : The Free press .
5. Bavalas, A., and Barrett , D (1981) "An exprimental approach to organizational communication "
6. Tortoriello , T., Blatt S., and Dewine, S (1978) "Communication inteorganization: An applied approach ".New York , Mc Graw-Hill. p.3.
7. Wilson , H., Goodall , H.I., and Waagen, c. (1986)"Organizational Communication " New York . Harper & Row , p.6.
- Goldharber, G.M (1993) "Organizational communication ", 6 th ed . Dubuque, IA : Brown and Benchmark, p 14-15
8. Scott , W.R. (1987)." Organizational, Natural, and Open Systems ", 2and - ed.Englewood cliffs, N J: Prentice HALL.
9. Hall , R.H.(1987) . " Organizational: Structure, process, and outcome" , 4th ed. Englewood Cliff , NJ : Prentice HALL . p.99
10. Andrew S.Grove.(1995, September 18 CEO updates his view on managing and careeres". Fortune. p.29.
11. Ken Blanchard, (1994, Novamber), "Is technology taking over "? Quality Digest,p.17.
12. Jonathan N. Goodrich, (1990 August),"Telecommunicating in American," Burinse Horizons, pp. 31-37.
13. Michael Adams. (1995 performance, pp.44-48. and David Stamp (1994 "The virtual office", Training, pp.17-18.
14. Huber, G.P. (1990) . "A theory of the effects advanced Information technologies on organizational design, intelligence , and decision making" . Academy of Management Review, 15, pp. 47- 41.
15. Malone, T. and Rockart, J.(1991, September). "Computers, networks, and the corporations", scientific American, 256, 128-136 .
16. Electronic data interchange (E.D.I).

