

ارتباطات و اهمیت و نقش آن در سازمان

دکتر بدرالدین اورعی یزدانی

استادیار مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان، نالمنشاه

چکیده

ارتباطات را به سلسله اعصاب سازمان تشبیه کرده‌اند. بعد از انگیزش، ارتباطات موضوع بیشترین بررسی‌ها در عرصه سازمان و زندگی است. ارتباطات در لحظه لحظه زندگی شخصی و اداری، نقش دارد. آنگاه که اندیشه‌ای را به دیگران منتقل می‌کنید و یا از اندیشه دیگران آگاه می‌شوید؛ هنگامی که گزارشی را می‌خوانید؛ به دستور العمل‌هایی گوش فرا می‌دهید؛ فرم درخواست شغل تکمیل می‌کنید و یا درباره علایق خود گفتگو می‌کنید، درگیر ارتباطات هستید؛ اما آنچه در این مقاله بیشتر مطرح می‌شود، ارتباطات سازمانی است. ارتباطات در سازمان، هم مقوله‌ای ساختاری است و هم رفتاری، و در این مقاله کوشش شده است که نکات اساسی مربوط به هر دو بعد آن مورد بررسی و بحث قرار گیرد.

مقدمه

در مکتب جدید مدیریت (مکتب سیستمی) سازمان را چنین تعریف می‌کنند: کلی که از اجزای وابسته به هم ترکیب شده است. اجزای این کل عبارتند از: افراد انسانی، سازمان رسمی، سازمان غیررسمی و محیط که شامل وسائل، تجهیزات، ساختمان و غیره می‌باشد. آنچه که این

اجزاء را به هم پیوند می دهد؛ شبکه ارتباطات و اتخاذ تصمیم است. ارتباطات عبارت است از مبادله اطلاعات و انتقال مفاهیم، که ممکن است گفتاری، نوشتاری، نهانی، آشکارا، به زبانهای گوناگون و از نزدیک یا دور باشد. دانشمندان مکتب کلاسیک مانند لوترگیولیک، هنری فایل و ارویک،... توجهی به اهمیت ارتباطات در سازمان نداشتند و به همین دلیل، ارتباطات را یکی از اصول مدیریت محسوب نکردند و تنها در ضمن بررسی وحدت فرماندهی - که در واقع جریان اطلاعات از بالا به پایین می باشد - مطالبی ذکر کرده اند.

دانشمندان مکتب روابط انسانی به نقش ارتباطات در سازمان توجه بیشتری کردند و مثلاً "بارنارد" آن را به عنوان یک عامل پیوند افراد انسانی و هدفهای سازمانی و غیرعامل توسعه سازمانهای وسیع می داند. و بالاخره در مکتب سیستمی است که ارتباطات جایگاه اصلی خود را می یابد و به یکی از عوامل پیوند اجزای سازمان تبدیل می شود.

کاربرد و اهمیت ارتباطات

اگر بتوانیم انگیزش را مستثنی کنیم، احتمال نمی رود موضوع دیگری، در عرصه کسب و کار، بیشتر از ارتباطات مورد توجه و تأکید باشد. پژوهش هایی که برای بررسی فرآیند ارتباطات طراحی می شوند، پیوسته در جریان هستند. متخصصان و آموزگاران، ساعت های فراوانی را در برنامه های آموزشی و کلاسها برای بهبود مهارتهای گفتاری و نوشتاری دانشجویان خود صرف می کنند. دلایل این تلاشها روشن است؛ چه در مورد شخص با شخص، چه در مورد سازمان با سازمان و یا ملت با ملت، ارتباطات پیوسته جزئی اساسی از تلاش همیارانه و فعالیت هماهنگ است. اهمیت ارتباطات در زندگی سازمانی انکارناپذیر است. هدف اساسی ارتباطات در سازمان تسهیل و ارتقای کیفیت همه مراحل کار است. سرپرستان و کارکنان، به طور یکسان، به جریانی مداوم از اطلاعات نیازمندند تا وظایف خود را با اثربخشی انجام دهند. اگر ارتباطات رضایت بخش در محل کار وجود نداشته باشد، امکان اتخاذ تصمیماتی که بر داده های ناکافی و

برداشتهای نادرست استوار باشد، افزایش می یابد. آنگاه که تصمیمات در نتیجه اطلاعات تحریف شده اتخاذ شود، پیآمدهای حاصل، اغلب جنبه تصادفی پیدامی کند و احتمال بیشتری می رود که انگیزه این پیامدها ارضای هدفهای شخصی باشد تا هدفهای سازمانی؛ از جانب دیگر ارتباطات اثربخش به فعالیت هماهنگ منتهی می شود و تحقق کامل هدفهای فرد و سازمان را نتیجه می دهد.^(۱) عقاید بعضی از صاحب نظران مدیریت را درباره اهمیت ارتباطات با یکدیگر مرور می کنیم. تیفین و مک کرمیک*^(۲) می نویسند: فرآیند مدیریت متضمن دو کار اساسی است: یکی از اینها تصمیم گیری و دیگری ارتباطات است.

در بحث از اهمیت ارتباطات پیترو دراکر توضیح می دهد: کار مدیر مهندسی باشد، حسابداری باشد یا فروش، اهمیتی ندارد، کارآیی اش بستگی دارد به قابلیت او در خواندن و گوش دادن، صحبت کردن و نوشتن، به مهارت او در فهماندن افکارش به دیگران و همچنین به مهارت در استنباط آنچه دیگران در پی آن هستند.

هرسی و بلانچارد*^(۳) می نویسند که در نفوذ یا رهبری سه جزء اصلی وجود دارد که عبارتند از: تشخیص، انطباق و ارتباط.^(۴) دیویس و نیواستر*^(۵) می گویند، ارتباطات برای سازمان به همان اندازه بایسته است که جریان خون برای شخص. از دیدگاه مدیریت همه کارهای مدیری باید از گذرگاه ارتباطات بگذرد. اندیشه های بزرگ مدیری تا زمانی که مدیر، آنها را از طریق ارتباطات، اثربخش نکرده است، افکاری بی اندازه انتزاعی هستند. طرح های یک مدیر ممکن است بهترین طرح ها در جهان باشد؛ اما تا زمانی که نتواند انتقال یابد، بی ارزش است. زمانی که ارتباطات مؤثر باشد به تشویق عملکرد بهتر و خشنودی شغلی منجر می شود. افراد شغل های خود را بهتر درک می کنند، در مشاغل خود بهتر جذب می شوند و در بعضی موارد امتیازات دیرینه خود را فدا می کنند؛ زیرا این فداکاری را لازم می بینند: مدیریت مؤسسه ای کارکنان تولید

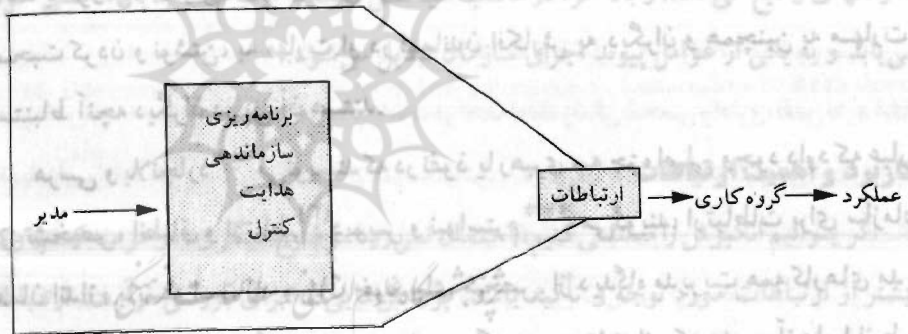
* Tiffin & McCormic

** Hersey & Blanchard

*** Davis & Newstrom

را تشویق کرد تا به جای صرف قهوه در کافه تریا، قهوه خود را در پای ماشین خود صرف کنند. شرکت برای تشویق کارکنان به همکاری، شیوه‌ای صریح به کار برد. در جلسه گروهی کارکنان، نموداری ارائه شد که نشان می‌داد علاوه بر زیان و ضرری که معمولاً در طول زمان تعطیل برای صرف قهوه حاصل می‌شود، مصرف برق در پانزده دقیقه قبل و بعد از تعطیل، به کمتر از نصف اندازه معمول می‌رسد. نمودار مصرف برق متقاعدکننده بود و کارکنان با سیاست جدید صرف قهوه موافقت کردند. (۴)

نمودار شماره ۱: اهمیت ارتباطات.



شواهد حکایت از آن دارند که مهارت در ارتباطات گفتاری و نوشتاری برای کسب شغل، مهمترین معیار به شمار می‌رود و بیشترین امتیاز را می‌گیرد. برای نمونه در یک بررسی، یکی از سشهای کلیدی درباره بهترین عوامل و مهارتهایی بود که در استخدام فارغ التحصیلان مدیریت توانست مفید واقع شود. پاسخ مدیران امور کارکنان به پرسش‌ها در جدول زیر آمده است:

نمودار شماره ۲: مهارتهای مورد استفاده فارغ التحصیلان مدیریت و امتیازات آن. (۵)

شماره	مهارت	امتیاز
۱	مهارت دز برقراری ارتباطات گفتاری	۶/۲۹۴ امتیاز
۲	مهارت در برقراری ارتباطات نوشتاری	۶/۱۷۶ امتیاز
۳	تجربه کاری	۵/۷۰۶ امتیاز
۴	میزان انرژی (شورو شوق)	۵/۷۰۶ امتیاز
۵	شایستگی فنی	۵/۶۴۷ امتیاز
۶	مذهب	۱/۰۰۰ امتیاز

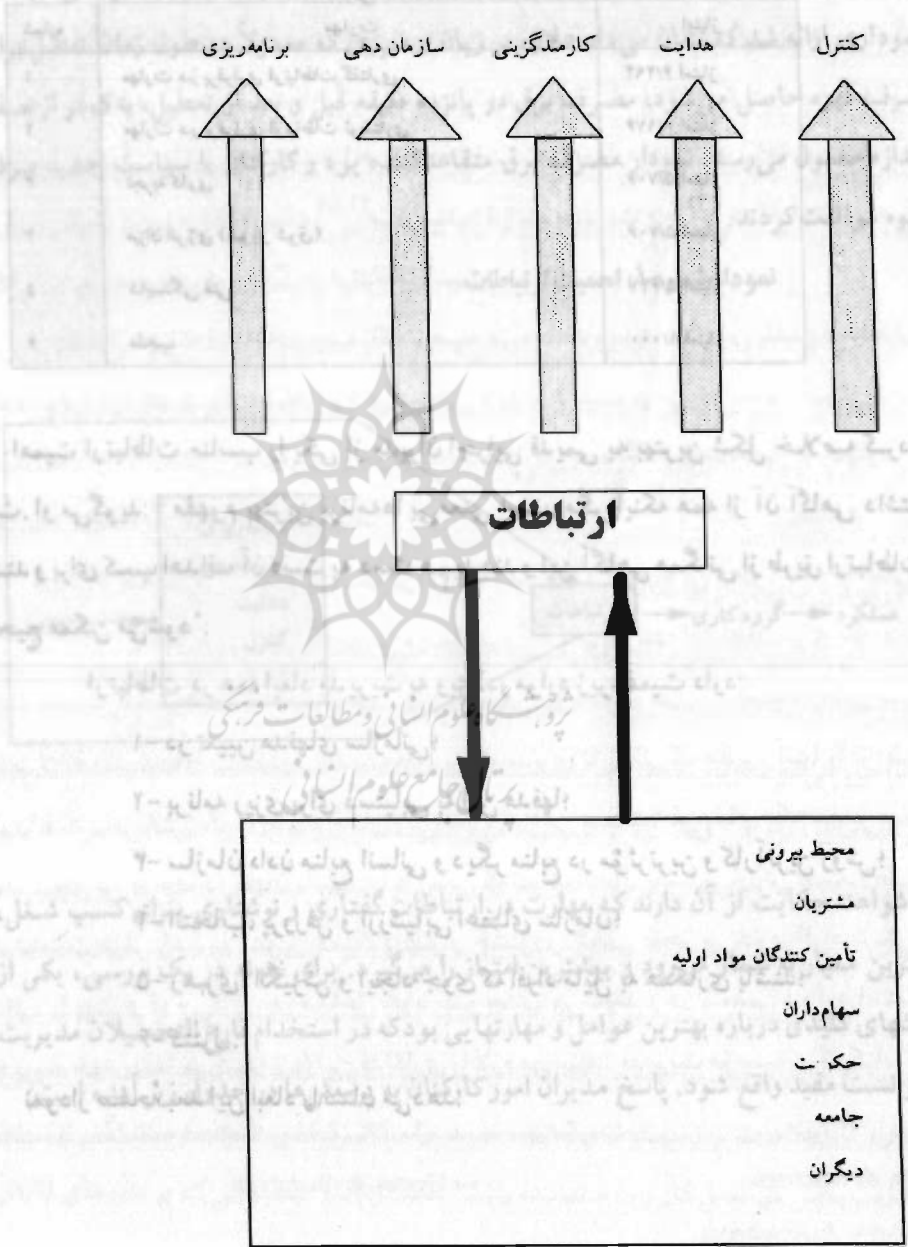
اهمیت ارتباطات مناسب را یکی از مدیران اجرایی قدیمی به بهترین شکل خلاصه کرده است. او می‌گوید: "مفهوم بهترین برنامه‌ها بی‌معنی است، مگر اینکه همه از آن آگاهی داشته باشند و برای کسب اهداف آن دست به دست هم بدهند و این آگاهی همگانی از طریق ارتباطات صحیح ممکن می‌شود."

ارتباطات در همه ابعاد مدیریت به ویژه در موارد زیر اهمیت دارد:

- ۱- در تعیین هدفهای سازمانی؛
- ۲- برنامه ریزی برای دستیابی به این هدفها؛
- ۳- سازمان دادن منابع انسانی و دیگر منابع در مؤثرترین و کارآترین روش؛
- ۴- انتخاب، پرورش و ارزشیابی اعضای سازمان؛
- ۵- رهبری، انگیزش و ایجاد جوی که افراد مایل به همکاری باشند؛
- ۶- کنترل.

نمودار صفحه بعد این ابعاد را نشان می‌دهد:

نمودار شماره ۳: اهمیت ارتباطات در ابعاد مدیریت. (۶)



نمودار شماره ۳ نشان می‌دهد که ارتباطات نه فقط وظایف مدیریت را تسهیل می‌کند؛ بلکه سازمان را با محیط ارجی آن پیوند می‌دهد. از طریق مبادله اطلاعات است که مدیران از نیازهای مشتریان، در دسترس بودن تأمین‌کنندگان مواد اولیه، ادعاهای سهام‌داران، مقررات حکومتی و علایق جامعه آگاهی پیدا می‌کنند. به وسیله ارتباطات سازمان به صورت سیستمی باز در می‌آید که با محیط خود در تعامل است. باید در نظر داشت با وجودی که تحقیقات اخیر شواهد محکمی برای تأثیر ارتباطات بر عملکرد سازمان فراهم آورده است؛ اما ارتباطات باعث تضمین موفقیت سازمان نیست. برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و ساختارهای ضعیفی که از ارتباطات مستحکمی برخوردار هستند، به همان اندازه فاقد ارزشند که برنامه‌های منسجم فاقد ارتباطات مطلوب. این نکته دوم بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا اغلب، ناتوانی ما در برقراری ارتباط کارآمد نیست که مانع کارایی ما می‌شود؛ بلکه بیشتر توانایی ما در انتقال اثر بخش چیزی که قصد نداریم انتقال بدهیم، باعث ناکامی است. به‌طور خلاصه ارتباط کارآمد لازم است؛ اما شرط کافی برای کارایی مدیریت نیست؛ بنابراین در نظر گرفتن ارتباطات اثربخش، به‌عنوان جانشینی برای مدیریت صحیح، نادرست و گمراه‌کننده است.^(۷)

نقش ارتباطات

ارتباطات در درون گروه یا سازمان چهار نقش عمده ایفا می‌کند: کنترل، انگیزش، بیان احساسات و اطلاعات. به صورت حلقه است یعنی از فرستنده به گیرنده و از گیرنده به کنترل: ارتباطات به چند طریق رفتار اعضای سازمان را کنترل می‌کند: سازمانها، سلسله مراتب، اختیارات و دستورالعمل‌هایی دارند که کارمندان باید از آنها پیروی کنند. برای مثال هنگامی که از کارمندان خواسته می‌شود که هر شکایت مربوط به کار را نخست به رئیس مستقیم

خود گزارش دهند؛ از شرح وظایف خود پیروی کنند و سیاستهای سازمان را اجرا نمایند. ارتباطات نقش کنترلی ایفا می‌کند. اما ارتباطات غیررسمی هم رفتار را کنترل می‌کند. تحقیقات هاثورن نشان داد که چگونه گروه از طریق بیان (گاه به صورتی بسیار صریح) هنجارهایی که باید تعقیب شود، کنترل خود را بر اعضا حفظ می‌کند. انگیزش: ارتباطات به وسیله روشن ساختن آنچه باید کارمند انجام دهد، شیوه انجام مطلوب کارها و آنچه باید برای اصلاح عملکرد انجام شود (اگر عملکرد ضعیف باشد) ایجاد انگیزش می‌کند. بیان احساسات: برای بسیاری از کارکنان، گروه کاری آنها منبع اساسی تعامل اجتماعی است. ارتباطاتی که در درون گروه اتفاق می‌افتد، مکانیسمی اساسی است که به وسیله آن اعضا، ناکامیها و احساس رضایت خود را نشان می‌دهند؛ بنابراین ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می‌شود و وسایل تأمین نیازهای اجتماعی را فراهم می‌سازد. اطلاعات: آخرین نقشی که ارتباطات ایفا می‌کند، نقشی است که در تسهیل تصمیم‌گیری دارد؛ ارتباطات با انتقال داده‌ها برای تشخیص گزینه‌های بدیل و ارزیابی آنها، اطلاعاتی را که افراد و گروهها برای تصمیم‌گیری نیاز دارند، فراهم می‌آورند. هیچ یک از این چهار نقش را نباید مهمتر از دیگری دانست. برای اینکه گروهها به شیوه‌ای مؤثر عمل کنند، نیاز دارند که شکلی از کنترل را بر اعضای خود اعمال نمایند؛ اعضا را برای فعالیت برانگیزند؛ وسایلی برای بیان احساسات آنها فراهم آورند و اتخاذ تصمیم کنند. می‌توان تصور کرد که تقریباً هر تعامل ارتباطی که در گروه یا در سازمان انجام می‌گیرد، یکی از این چهار نقش را انجام می‌دهد.^(۸)

معنی و تعریف ارتباطات

کلمه ارتباطات* از لغت لاتین "Communicare" مشتق شده است. این لغت خود در زبان

لاتین به معنای عمومی کردن* و یا به عبارتی دیگر، در معرض عموم قرار دادن است.^(۹) بنابراین ارتباطات مربوط است به منتقل کردن یک ایده یا ادراک همگانی و هرگونه رفتاری را که منتج به مبادله معنی شود، دربرمی گیرد.^(۱۰)

وقتی گزارشی می خوانید، به دستورالعملها گوش می کنید، یک فرم درخواست شغل را پر می کنید، یا در باره دلبستگی های خود صحبت می کنید، درگیر ارتباطات هستید.^(۱۱) از ارتباطات تعریف استاندارد وجود ندارد. به نظر بعضی، ارتباطات تنها به پیامی که گزارش می شود، اشاره دارد. به نظر گروهی دیگر، ارتباطات وقتی اتفاق می افتد که یک اندیشه بر اندیشه ای دیگر اثر می گذارد. دیگرانی هم اعتقاد دارند که ارتباطات چهارچوبی است که گروه های انسانی را به یکدیگر پیوند می دهد.^(۱۲)

هرسی و بلانچارد، ارتباطات را عبارت دانسته اند از توانایی ارائه پیام، به شیوه ای که افراد بتوانند به سادگی درک کنند و بپذیرند.^(۱۳) کنتز و ادانل** ارتباطات را به عنوان انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده نگریده اند؛ با این قید که این اطلاعات هم به وسیله فرستنده و هم به وسیله گیرنده اطلاعات درک شود.^(۱۴)

دیویس و نیواسترم، ارتباطات را عبارت از انتقال اطلاعات و برداشتها، از شخصی به شخص دیگر دانسته اند. از نظر آنان ارتباطات پلی از معنی است بین مردم، به گونه ای که با آن می توانند در زمینه آنچه که احساس می کنند و می دانند، با هم مشارکت کنند. با به کارگیری این پل، شخص می تواند از رودخانه سوء تفاهم، که گاه باعث جدایی مردم می شود، به سلامت بگذرد.^(۱۵)

در مورد ارتباطات و معنی آن دو نکته قابل تأکید است:

۱- ارتباطات همیشه به صورت حلقه*** است؛ یعنی از فرستنده به گیرنده و از گیرنده به فرستنده و باز از فرستنده به گیرنده، به صورت بازخورد، جریان دارد و تنها با فرستنده یا گیرنده

* To make common

** Koontz & 'o' Donvell

*** Loop

شکل نمی‌گیرد. تفاوت ارتباط و رابطه * همین است. «رابطه» در هم و برهم و بی‌سامان است؛ اما وقتی نظم یافت؛ یعنی صورت جریانی مستمر و مداوم به خود گرفت، به صورت «ارتباط» در می‌آید.

۲- علی‌رغم تفاوت‌هایی که به عقیده برخی از صاحب نظران بین کلمات ارتباط * و ارتباطات *** وجود دارد، در زبان فارسی دو کلمه مزبور به صورت مترادف به کار می‌روند. (۱۶)

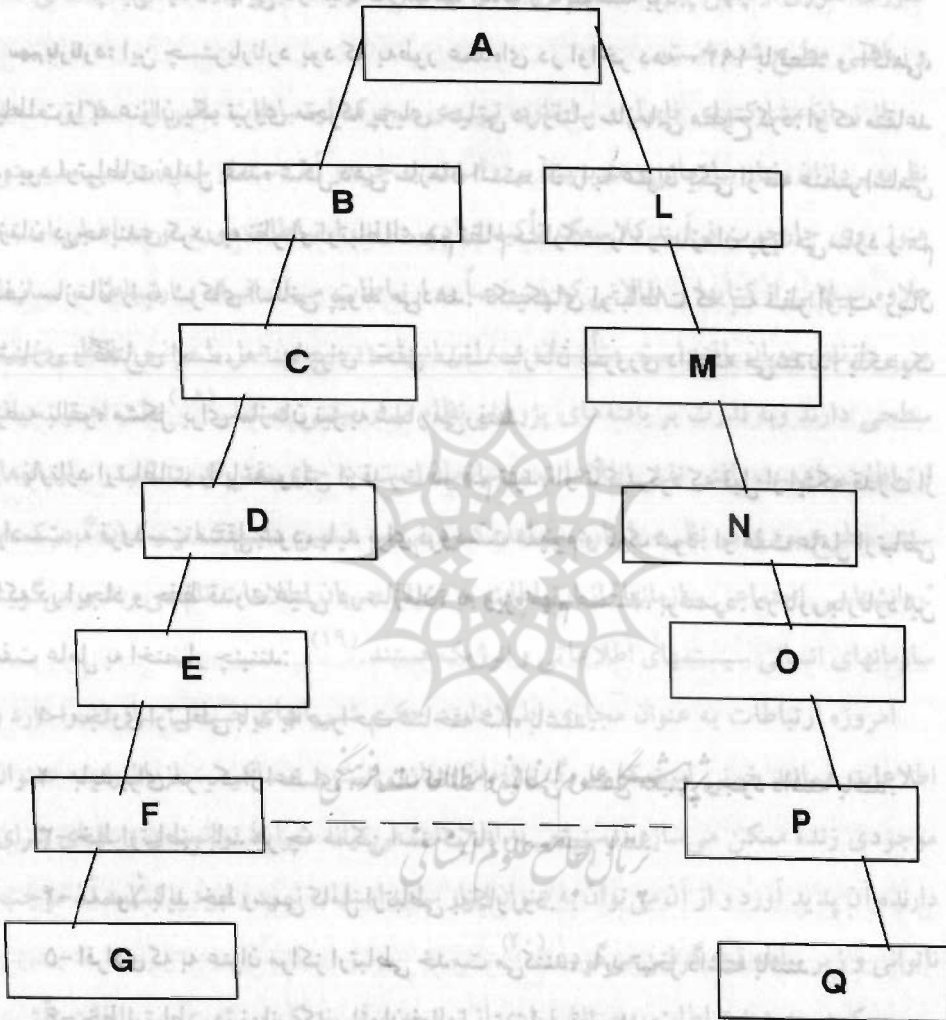
زمینه تاریخی نقش ارتباطات

مباحث آغازین مدیریت، بر ارتباطات تأکید بسیار کمی داشتند؛ هر چند ارتباطات به‌طور ضمنی، در وظیفه فرماندهی مدیریت و اصل ساختاری سلسله مراتب وجود داشت؛ نظریه پردازان آغازین هرگز ارتباطات را، به گونه‌ای کامل، بخشی از مجموعه یکپارچه مدیریت تلقی نکردند؛ ولی در ارتباط با تکمیل کردن کانالهای رسمی سلسله مراتب نقش ارتباطات غیررسمی را به صورت کلی تشخیص دادند. نظریه پرداز پیشگام مدیریت، هانری فایول، تقریباً تنها فردی بود که از مسأله ارتباطات تحلیلی مشروح به دست داد.

سهم فایول؛ نمودار شماره ۴ نشان می‌دهد که چگونه فایول تفسیر ساده‌ای از سازمان رسمی ارائه داده است. اگر قرار باشد در سازمانی که در شکل نشان داده شده است، صرفاً رسمی پیروی شود و شخص F بخواهد با شخص P از کانالهای رابطه برقرار کند، ارتباطات باید از E-D-C-B-A-L-M-N-O-P عبور کند و از همین مسیر برگردد؛ به عبارت دیگر F مجبور خواهد بود از مجموعه‌ای به تعداد بیست و یک پست سازمانی بگذرد.

از طرف دیگر اگر F بتواند یک پل ارتباطی به P بزند، به بیان فایول «به دو کارمند P, F اجازه خواهد داد که با یکدیگر در یک سطح تماس بگیرند».

نمودار شماره ۴: بل ارتباطی سازمان.



مفهوم پل زدن در سازمانهای رسمی مدرن، دلالت مستقیمی بر سیستم ارتباطات افقی دارد؛ اما متأسفانه چنین دیدگاههایی در میان کلاسیکها اندک و ناپیوسته بود.

سوم بارنارد: این چستربارنارد بود که به طور عمده‌ای در اواخر دهه ۱۹۳۰ با قصد و آگاهی، ارتباطات را به عنوان یک نیروی محرکه پویای حیاتی در رفتار سازمانی مطرح کرد. او که متقاعد شده بود ارتباطات عامل عمده شکل دهی سازمان است، آن را به عنوان یکی از سه عنصر اساسی سازمان درجه بندی کرد. به نظر او ارتباطات هم نظام مشارکت را در سازمان پویا می سازد و هم هدف سازمان را به شرکای انسانی پیوند می دهد. تکنیکهای ارتباطات که به نظر او به زبان نوشتاری و گفتاری است، نه تنها برای تحقق هدف سازمان ضروری دانسته می شدند؛ بلکه یک عرصه بالقوه مشکل برای سازمان نیز به شمار می رفتند.

بارنارد ارتباطات را با تصورش از قدرت در هم تنید. او تأکید کرد که قبل از اینکه قدرت از فرادست به فرودست منتقل شود، باید برای فرودست مفهوم و درک شود. او هفت عامل ارتباطی را که در ایجاد و حفظ قدرت عینی در سازمان، به ویژه مهم هستند، برشمرد. در باور بارنارد این هفت عامل به اختصار چنینند:

- ۱- مجاری ارتباطی باید به صراحت شناخته شده باشند.
- ۲- باید برای هر یک از اعضای سازمان کانال ارتباطی رسمی معینی وجود داشته باشد.
- ۳- خط ارتباطی باید هر چه ممکن است کوتاه و مستقیم باشد.
- ۴- معمولاً باید خط رسمی کامل ارتباطی به کار رود.
- ۵- افرادی که به عنوان مراکز ارتباطی خدمت می کنند، باید تبحر داشته باشند.
- ۶- خط ارتباطی در زمانی که سازمان فعال است نباید قطع شود.
- ۷- هر ارتباطی باید سندیت پیدا کند. (۱۷)

اما با وجود این، در نوشته های مدیریت قبل از سالهای ۱۹۶۰ بحث مستقلی به نام ارتباطات وجود ندارد. برای مثال در اصطلاح Posdcorb که اختصار عناصر مدیریت از نظر لوتر گیولیک (از

صاحب نظران مکتب شمول‌گرایی (مدیریت) می‌باشد، از ارتباطات اثری نیست. ارتباطات به صورت تئوری از چهل پنجاه سال پیش بر اثر گسترش فکر کلاسیک با روشهای اطلاعاتی، آماری و ریاضی مطرح شده است.

از زمان مشارکتهای فایول و بارنارد، نیروی محرکه ارتباطات یکی از علایق محوری نظریه پردازان رفتار سازمانی و مدیریت بوده است. به جز در آن دسته از ستون درسی مدیریتی که هنوز روی چارچوب فرآیند کلاسیک تأکید زیادی دارند، ارتباطات مورد توجه اصلی است؛ به علاوه سیلابی از کتابها و مقالاتی که مشخصاً به ارتباطات میان افراد و ارتباطات سازمانی می‌پردازند، جریان یافته است. متأسفانه همه این ادبیات وسیع در عمل با موضوع فقط برخوردی سطحی دارند و به ندرت بر یافته‌های پژوهش نظام مدار مبتنی هستند. (۱۸) علت اهمیت یافتن ارتباطات، اهمیت یافتن نقش اطلاعات در سازمان است، به جای نقش قدرت که در سازمان‌های سنتی مطرح بود و در نظریه بارنارد مشاهده کردیم. به همین دلیل کاتز و کان* در کتاب "روانشناسی اجتماعی سازمانها" از ارتباطات به عنوان جریان اطلاعات نام می‌برند و می‌گویند سازمانهای انسانی سیستمهای اطلاعاتی و انرژی هستند. (۱۹)

امروزه ارتباطات به عنوان مجاری اطلاعات، حکم شریانهای حیاتی سازمان را دارد و اطلاعات همانند خونی است که در رگ سازمان جاری است و عملکرد سازمان را به عنوان موجودی زنده ممکن می‌سازد. دستیابی به اطلاعات می‌تواند شرایط توانمندی ویژه‌ای برای دارنده آن پدید آورد و از آن می‌توان به عنوان ابزار سلطه استفاده نمود و نبود یا کمبود آن موجب ناتوانی و زیر سلطه قرار گرفتن می‌گردد. (۲۰)

رویکرد جدید ارتباطات به میزان زیادی از توسعه سایبرنتیک و تئوری ارتباطات تأثیر پذیرفته است. اصطلاح سایبرنتیک که در سال ۱۹۴۷ به وسیله نوربرت وینیر ابداع شد، مطالعه سازمان، ارتباطات و کنترل سیستم را توصیف می‌کند. بخش اصلی نظر وینیر این است که انسان

ارتباطات و اهمیت و نقش آن در سازمان

محیطش را تنها به وسیله اطلاعات می تواند کنترل و اصلاح کند و این اطلاعات به وسیله واحدهایی منتقل می شود که پیام نامیده می شوند. بنابراین از نظر وینبیر، پیام، بخش اساسی تحلیل سازمان شمرده می شود. بنیاد نظرگاه وینبیر این است که سازمان باید با مدل ماشین خودکار و سیستم عصبی حیوان، همانند شمرده شود. نگرش جدید تئوری ارتباطات به میزان زیادی وابسته به گسترش الکترونیک است. مطالعه آکادمیک ارتباطات از اصطلاحات مهندسی برق، استفاده گسترده ای می کند و براهیمت مفهوم بازخورد تأکید دارد. توجه اساسی وینبیر به "بازخورد" بر مبنای این اندیشه است که جریان اطلاعات تأثیری بسیار مهم بر رفتار دارد و هر چه عدم اطمینان مدیر درباره سامان دادن مشکلات افزایش یابد، به "بازخورد" بیشتری نیاز دارد. نظریه جدید ارتباطات از مفهوم آنتروپی استفاده می کند که از ترمودینامیک گرفته شده است و به درجه بی خبری، تصادف و هرج و مرج کامل اشاره دارد. البته هر سازمانی از میزان محدودی آنتروپی می تواند اغماض کند. اغلب در هر سیستم میزان معینی از آنتروپی سر و صدا وجود دارد که از اشتباهات و تحریفات در سیستم ارتباطات ناشی می شود. سر و صدا می تواند به صورت سانسور و پالایش اطلاعات، که به هنگام عبور اطلاعات از سطحی به سطح دیگر سازمان صورت می گیرد، تصور شود. (۲۱)

سیستمهای اطلاعاتی مدیریت

در آغاز، در ادبیات مدیریت، سیستمهای مدیریت تنها وابسته به سیستمهای رایانه ای بوده اند؛ اما اکنون پردازش اطلاعات راهی برای توضیح جنبه های ادراکی انسانها در زمینه رفتار سازمانی محسوب می شود. فرآیندهای ادراکی افراد، مانند یک سیستم رایانه، اطلاعات را از محیط به دست می آورند؛ آن را ذخیره می کنند؛ بهبود می بخشند و دستکاری می کنند سپس به آن آشکارا پاسخ می دهند (ستاده). امروزه مشخص شده است که مدلهای متفاوتی برای فرآوری اطلاعات وجود دارد که

می تواند برای توضیح ادراکات انسانی و نیز ارتباطات سازمانی به کار رود.

در کاربرد ارتباطات سازمانی، عموماً اصطلاح علمی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت یا MIS به کار می رود. اگر چه لازم نیست که سیستمهای اطلاعاتی مدیریت رایانه‌ای باشند؛ اما معمولاً هستند. با استفاده همگانی از رایانه‌های شخصی، امروزه تقریباً تمام فرآوری اطلاعات با رایانه‌ها انجام می شود. "MIS"، تولید، فرآوری و انتقال اطلاعات را شامل است.

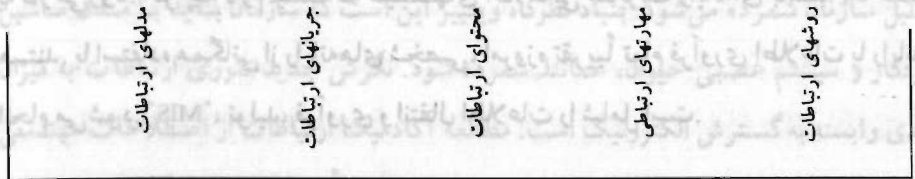
فن آوری ارتباط از راه دور

پدیده بسیار نزدیک به سیستمهای اطلاعاتی مدیریت رایانه‌ای، انفجار ارتباطات از راه دور است؛ در واقع مرزهای بین محاسبه کردن و ارتباط برقرار نمودن، دارد بسیار نامشخص می شود. امروزه رایانه‌ها ارتباط برقرار می کنند و شبکه‌های ارتباطات از راه دور، محاسبه می نمایند. ارتباطات از راه دور، علاوه بر رایانه‌ها، فن آوریهای تلویزیون و تلفن را هم به کار می برند. (۲۲)

رویکردهای مطالعه ارتباطات

بسته به هدف شخص، ارتباطات را می توان از منظرهای متعدد و مختلف، از بسیار انتزاعی (مدلهای ارتباطات) تا بسیار معین، (مهارتهای مدیریت) مطالعه کرد. یک دلیل برای تنوع رویکردهای مطالعه این است که ارتباطات به نظامهای بسیاری، بجز مدیریت مربوط است. این فراخی دامنه باعث شده است که پژوهشگران مختلف بر جنبه‌های متعدد و مختلف موضوع تأکید کنند. بعضی از پرکاربردترین این رویکردها عبارتند از: مدل‌های ارتباطات، جریانهای ارتباطات، محتوای ارتباطات، مهارتهای ارتباطی، روشهای ارتباطات. پیوستار زیر رابطه بین این رویکردها را از انتزاعی به معین نشان می دهد:

نمودار شماره ۵: رویکردهای مطالعه ارتباطات از انتزاعی به معین



انتزاعی



معین

انتزاعی‌ترین شیوه در مطالعه ارتباطات آزمون مدل‌های پردازش اطلاعات است. (یعنی اینکه چگونه اطلاعات از منبع به دریافت‌کننده منتقل می‌شود و چه عواملی ممکن است اطلاعات را در هنگام انتقال متأثر سازد). در این رویکرد ویژگی‌های همه نظام‌های پردازش اطلاعات، مطالعه و توصیف می‌شوند و تلاش می‌شود اصولی از پردازش اطلاعات که در همه نظام‌ها کاربرد دارند، تعمیم داده شوند. داده‌ها می‌توانند هم از سیستم‌های فیزیکی (مانند کامپیوتر) و هم از سیستم‌های رفتاری (مانند شبکه خوشه‌انگوری) حاصل شوند. پژوهشگران فرض می‌کنند که فهم صحیح‌تر نظریه پردازش اطلاعات، به کاربرد کارا تر شبکه‌ها و فرآیندهای ارتباطات منتج خواهد شد. رویکرد دیگر، مطالعه جریان‌های ارتباطات است (یعنی طبیعت و جهت حرکت اطلاعات). این روش مربوط به نیازهای ارتباطات است (یعنی چه کسی به چه اطلاعاتی نیاز دارد) تا به فرآیندی که وقتی اطلاعات منتقل می‌شود، اتفاق می‌افتد. نگرستن به ارتباطات از این منظر، به ما کمک می‌کند چه اطلاعاتی و در چه جایی مورد نیاز است؛ همچنین یاری می‌نماید که در مورد روش‌هایی که حرکت در جهت مطلوب را تسهیل می‌کند، تصمیم بگیریم.

رویکرد مشتق از این رویکرد، مطالعه شبکه‌های ارتباطات است. تجزیه و تحلیل شبکه، ترتیب و رابطه جریان‌های ارتباطات را بررسی می‌کند و کاربری‌گونه‌های مختلف نظام‌های ارتباطی

را ارزشیابی می نماید. به دلیل آنکه شبکه‌ها می‌توانند به صورت مصنوعی ایجاد و کنترل شوند، پژوهش‌های آزمایشگاهی قابل ملاحظه‌ای در این زمینه انجام شده است.

ارتباطات را می‌توان از منظر محتوا نیز مطالعه کرد. در اینجا باید توجه داشت که بعضی از انواع محتوا (برای مثال نحو، معناشناسی، نمادها و غیره) یا راههایی از ارائه محتوا از انواع دیگر، در تأثیرگذاری بر رفتار کاراثر هستند. بسیاری از پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی، رویکرد محتوا را به دلیل کاربردهای گوناگون، مانند تبلیغ و شستشوی مغزی، به کار برده‌اند.

با این حال رویکردی دیگر و شاید جالب‌ترین رویکرد برای مدیران حرفه‌ای رویکردی است که می‌کوشد مهارت‌های ارتباطی را در افراد گسترش دهد. در حالی که دیگر رویکردها دلالت‌های رفتاری دارند، رویکرد مهارت تقریباً به تمامی، سوگیری رفتاری دارد و مایل است که ارتباطات را با نگاه عمیق روابط انسانی بنگرد. در این رویکرد تأکید بر تشخیص رفتارهایی است که به ارتباطات کاراثر برای مثال بین مدیران و فرودستان، منتج می‌شود. (۲۳)

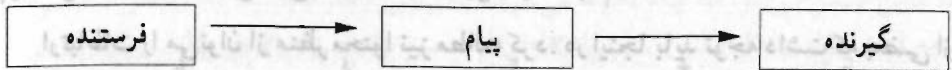
مدلهای ارتباطات

مدلهای ارتباطات، تصویرهای مجردی از فعالیت‌های واقعی هستند که از لحظه‌ای که فرستنده پیام، ارتباطات را شروع می‌کند تا زمانی که هدف ارتباطات مطابق آن عمل می‌کند، اتفاق می‌افتد. انواع مدلهای ارتباطات عبارتند از:

۱- مدل ساده ارتباطات که مطابق نمودار شماره ۶ از فرستنده پیام، پیام و گیرنده پیام تشکیل می‌شود. فرستنده یا منبع پیام می‌تواند شخص یا شیء باشد. (مانند کتاب، یک قطعه کاغذ یا ابزاری مکانیکی مثل رادیو و تلویزیون) پیام می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد: یک دستورالعمل، یک پرسش، یک درخواست یا حتی حالت چهره.

گیرنده پیام، شخصی است که پیام برای او فرستاده می‌شود و ویژگیهای او بر روشی که پیام درک و تفسیر می‌شود، اثر می‌گذارد.

نمودار شماره ۶: مدل ساده ارتباطات



۲- مدل عمومی ارتباطات که دارای بخشهای زیر می باشد:

۲-۱- منبع (فرستنده پیام)؛

۲-۲- کدگذاری؛

۲-۳- مجرای ارتباط؛

۲-۴- کد برداری؛

۲-۵- گیرنده پیام؛

۲-۶- بازخورد؛

۲-۷- پارازیت.

کدگذاری: وقتی که فرستنده پیام درباره نوع پیام تصمیم گرفت، باید محتوای پیام به شکلی در آید که گیرنده پیام بتواند بفهمد. معمول ترین طریقه برای کدگذاری، پیامهای کتبی یا شفاهی است که یک زبان پذیرفته شده (مانند انگلیسی، ریاضیات و غیره) را به کار می برند. گزاردن پیام در شکلی که گیرنده مورد نظر بتواند مفهوم را درک کند، این احتمال را که پاسخ مورد انتظار فرستنده اتفاق بیفتد، افزایش می دهد.

مجرای ارتباط: وسایل واقعی که به وسیله آنها پیام به گیرنده منتقل می شود (دیداری، شنیداری و نوشتاری یا ترکیباتی از این سه) مجرای پیام نامیده می شود. گزینش مجرای مناسب برای اجتناب از مشکلاتی که ممکن است، خواه در فهم پیام و خواه در به خاطر سپردن آن پیش آید، مهم است.

برای توضیح یک مسأله ریاضی پیچیده برای دانشجو، مدرس ممکن است روشهای گوناگونی

را به کار ببرد: شنیداری (سخنرانی) دیداری (حل یا نمودار) و نوشتاری (یادداشت‌های سخنرانی). به همین ترتیب مدیری که می‌خواهد احتمال به خاطر سپردن پیام را از جانب فرودستان افزایش دهد، ممکن است از آموزش شفاهی یا دستور مکتوب استفاده کند.

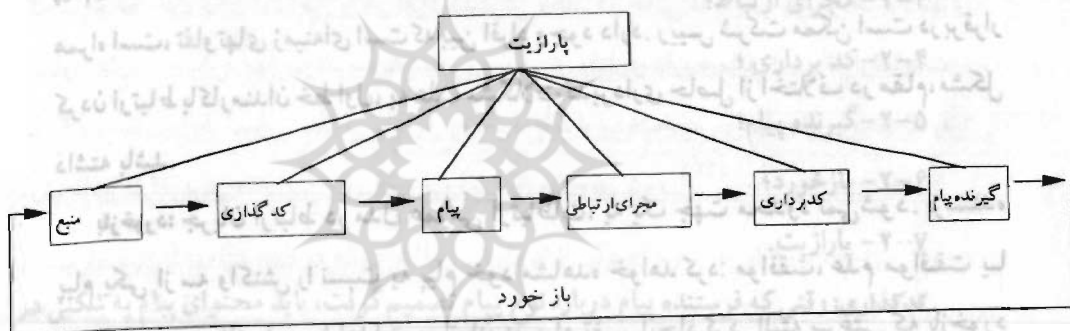
کدبهراری: فرآیندی که به وسیله آن دریافت‌کننده پیام، معنی را به پیام پیوند می‌دهد کدبرداری نامیده می‌شود. درجه انطباق کدبرداری به وسیله گیرنده پیام با قصد فرستنده پیام، به میزان زیادی، با ویژگیهای فردی فرستنده و گیرنده پیام بستگی دارد. هر چه شباهت در عوامل زمینه‌ای یا مقام ارتباط گیرندگان بیشتر باشد (برای مثال صحبت کردن به یک زبان) احتمال اینکه پیام یا صحبت درک شود، بیشتر است. یک دلیل اینکه ارتباطات بین سطوح سازمانی با مشکل همراه است، تفاوت‌های زمینه‌ای است که بین افراد وجود دارد. رییس شرکت ممکن است در برقرار کردن ارتباط با کارمندان خط اول، به علت مشکلات کدبرداری حاصل از اختلاف در مقام، مشکل داشته باشد.

بازخورد: جریان ارتباط در مدل عمومی ارتباطات، به یک جهت محدود نمی‌شود. فرستنده پیام یکی از سه واکنش را نسبت به پیام خود مشاهده خواهد کرد: موافقت، عدم موافقت یا بی تفاوتی. بر مبنای این مشاهدات می‌توان در پیام تغییر ایجاد کرد. البته سرعتی که بازخورد اتفاق می‌افتد، برحسب موقعیت تغییر می‌کند. در گفتگوی چهره به چهره بازخورد عملاً، فوری است؛ در حالی که در مورد تبلیغات همگانی ممکن است هفته‌ها یا ماهها بگذرد تا اینکه فرستنده پیام (تبلیغ‌کننده) بازخوردی در مورد پیام، از گیرنده به دست آورد. همچنین بازخورد می‌تواند اشکال زیادی به خود بگیرد. طبیعی است که بازخورد کلامی آشکارترین بازخورد است؛ اما بازخورد می‌تواند به اشکال غیرکلامی، مانند حالات چهره، حرکات فیزیکی یا پاسخهای نوشتاری نیز اتفاق بیفتد.

پارازیت: در هر عمل ارتباطی عوامل مؤثری موجود است که با انتقال پیام تداخل دارد. اگر چه ممکن است اصطلاح پارازیت به معنای نحت‌اللفظی به کار رود (چنانکه در مورد دو کارگر کارخانه که می‌کوشند با وجود سر و صدای ماشین‌آلات با دور و بر خود ارتباط برقرار کنند،

مصادق دارد)؛ اما این اصطلاح عموماً به پارازیت ادراکی اشاره دارد. پارازیت در هر مرحله‌ای از فرآیند ارتباطات آشکار است. برای مثال هنگامی که فرستنده، پیام را کدگذاری می‌کند، پارازیت در شکل تعصب (خواه مثبت و خواه منفی) درباره گیرنده مورد نظر آشکار است؛ یا هنگامی که پیام از طریق مجرای ارتباطی منتقل می‌شود، اگر فرد معنی برخی از اصطلاحاتی را که به کار رفته است نداند، پارازیت اتفاق می‌افتد.

نمودار شماره ۷: مدل عمومی ارتباطات



۳- مدل ارتباطات فرادست - فرودست

گرچه مدل عمومی ارتباطات، برای فهمیدن اینکه فرآیند کامل ارتباطات به معنای مجرد چگونه عمل می‌کند، مفید است. مدلی که روابط فرادست - فرودست را به صراحت مورد بررسی قرار می‌دهد، نسبت به طبیعت و اهمیت ارتباطات در سازمانها، بیش عمیقتری فراهم می‌آورد. یک مدل سازمانی ارتباطات اگر موارد زیر را پوشش دهد، مدل مفیدی خواهد بود:

۱- فرادستان و فرودستان را متمایز کند.

۲- به اینکه آیا ارتباطات بین فرادست و فرودست با موافقت همراه است، یا با مخالفت، توجه کند.

۳- به رفتاری که از پذیرش یا رد ارتباطات حاصل می‌شود، توجه کند.

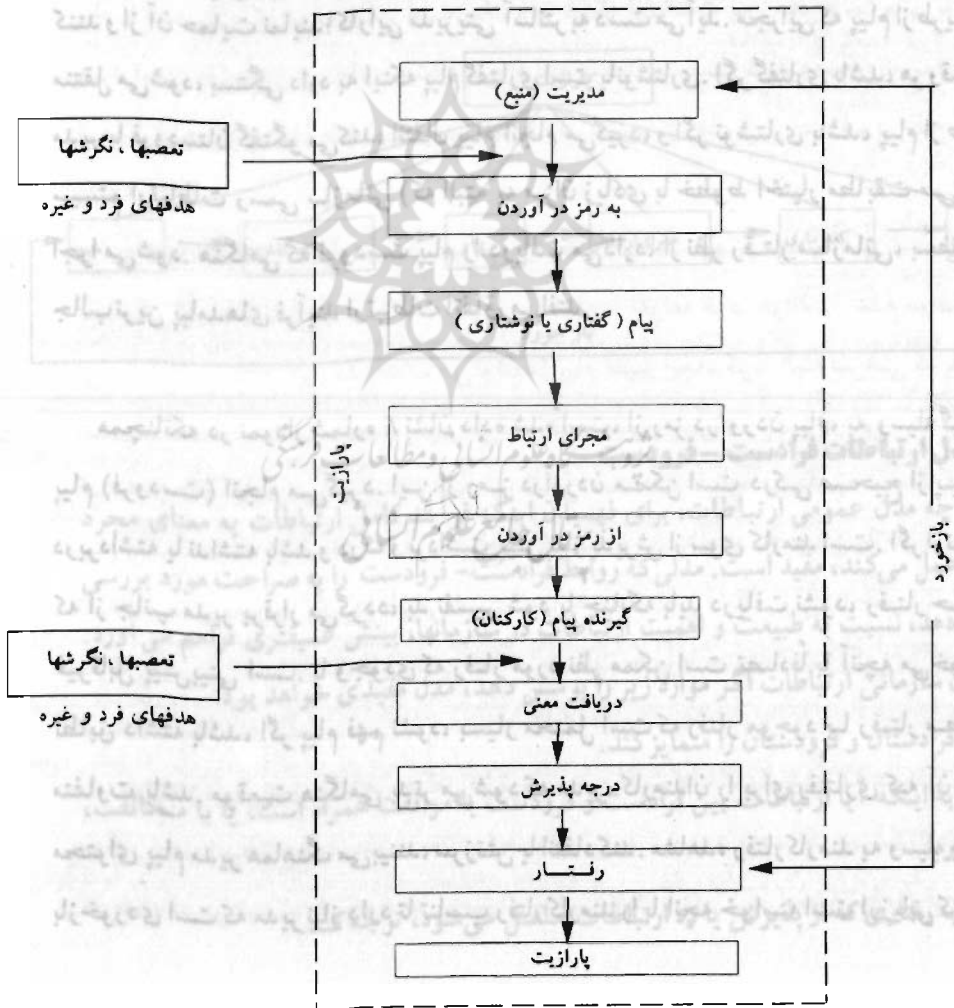
مدلی که در نمودار شماره ۸ نشان داده شده است، می‌کوشد این نیازها را تأمین کند. چهارچوب عمومی، مشابه همانی است که در مدل عمومی ارتباطات به کار رفته است؛ مع‌هذا مدل تا حدی توسعه یافته است و اصطلاحات عمومی مدل پیشین با اصطلاحات ویژه سازمانی جایگزین شده است.

مدیران (منابع) در مسیر معمولی اجرای مسؤلیت‌های خویش، می‌باید با کارمندان ارتباط برقرار کنند. اگر چه مدیران قدرت رسمی سازمانی در اختیار دارند که به آنها اجازه می‌دهد کارکنان را به قبول دستورات خود مجبور کنند؛ اما اگر کارمندان با آنچه ابلاغ می‌شود موافقت کنند و از آن حمایت نمایند؛ کارایی مدیریتی آسانتر به دست می‌آید. مجربانی که پیام از طریق آن منتقل می‌شود، بستگی دارد به اینکه پیام‌گفتاری است یا نوشتاری. اگر گفتاری باشد، هر وقت که مدیر با فرودستان گفتگو می‌کند، انتقال پیام انجام می‌گیرد، و اگر نوشتاری باشد، پیام از طریق سیستم ارتباطات رسمی سازمانی (که البته به میزان زیادی با خطوط اختیار مطابقت می‌کند) اجرا می‌شود. هنگامی که فرودست پیام را دریافت می‌دارد، از نظر رفتار سازمانی، بعضی از جالب‌ترین پیامدهای فرآیند ارتباطات اتفاق می‌افتد.

همچنانکه در نمودار شماره ۸ نشان داده شده است، از رمز درآوردن پیام، به وسیله گیرنده پیام (فرودست) انجام می‌گیرد. این از رمز درآوردن ممکن است درکی صحیح از پیام را در برداشته یا نداشته باشد و درک و برداشت پیش نیاز پذیرش از سوی کارمند است. اگر ارتباطی که از جانب مدیر برقرار می‌گردد، بد تفسیر شود یا چنانکه باید دریافت نشود، رفتار حاصل غیرقابل پیش‌بینی است. با وجودی که رفتار مورد نظر ممکن است تصادفاً با آنچه می‌خواهد تطابق داشته باشد، اگر پیام فهم نشود، بسیار محتمل است که رفتار موجود با رفتار مطلوب متفاوت باشد. موقعیت هنگامی بدتر می‌شود که مدیر، کارمندان را برای رفتاری که آن را با محتوای پیام مدیر هماهنگ می‌بینند، سرزنش یا انتقاد کند. مشاهده رفتار کارمند به وسیله مدیر، بازخوردی است که مدیر نیاز دارد تا تناسب رفتار کارمند را با آنچه خواسته است ارزیابی کند. بر

پایه بازخوردی که به دست می‌آید، مطابقت یا عدم مطابقت رفتار یا پیام داوری می‌گردد و فرآیند از سر گرفته می‌شود. گرچه نمودار شماره ۸ بر ارتباطات پایین‌گرا تأکید می‌کند؛ اما بازخوردی که به دست می‌آید دلالت دارد که ارتباطات رو به بالا نیز بخشی از این فرآیند است. به‌علاوه ارتباطات می‌تواند از سطوح پایین سازمان ریشه بگیرد و به طرف بالا پیش برود و همان فرآیندها اجرا شود. (۲۴)

نمودار شماره ۸: مدل ارتباطات فرادست-فرو دست برای ارتباط پایین‌گرا



جریانهای ارتباطات

از جریانهای ارتباطات به ساختارهای ارتباطات و جهت‌های ارتباطات نیز تعبیر شده است. یک سیستم موفق ارتباطات می‌باید، نه فقط از مدیریت عالی سازمان به رده‌های پایین جریان یابد؛ بلکه باید جریان پیوسته انتقال اطلاعات، نظرات و غیره را نیز شامل باشد. به عبارت دیگر در یک سیستم ارتباطی باید سه جریان وجود داشته باشد: بالاگرا، پایین‌گرا و جانبی یا افقی. **جریان پایین‌گرا:** جریان پایین‌گرای ارتباط، عموماً با نظام ارتباطات سازمان رسمی مطابق است که معمولاً با زنجیره فرمان یا خط اختیار مترادف می‌باشد. این سیستم هم از جانب مدیران و هم علمای رفتاری، مورد توجه فراوان قرار گرفته است؛ زیرا برای کارکرد سازمان ضروری است. با توجه به اینکه این جریان برای همه آشنایان به سازمان شناخته شده است، از توضیح بیشتر درباره آن درمی‌گذریم.

جریان بالاگرا: جریان ارتباط بالاگرا، متضمن دو فعالیت مشخص مدیر - فرودست، به علاوه بازخورد است: مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان رسمی و اعتراضات کارکنان در مقابل تصمیمات رسمی سازمان. شکل‌های دقیق این گونه ارتباط، بسته به موقعیت تغییر می‌کند. عموماً مشارکت کارکنان وسیله‌ای است برای افزایش ارتباطات بالاگرا و این می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد. مثالهای جریانهای رسمی رو به بالا عبارتند از: مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت مشارکتی و دیدارهای منظم بین مدیران و کارکنانشان یا قسمت‌های اصلی تصمیم‌گیری مشترک که در ساختار سازمان طراحی می‌شوند.

جریانهای بالاگرای غیررسمی، در گفتگوهای بین مدیران و زیردستان، یا از بازخوردی که مدیران از طریق مشاهده رفتار کارکنان به دست می‌آورد، صورت می‌پذیرد.

شکل دوم ارتباطات بالاگرا (اعتراض کارکنان) نتیجه مفهوم دموکراسی صنعتی است که در حوزه‌های عدم موافقت بین کارکنان و مدیریت ارتباطات دو جانبه را به عنوان اقدامات احتیاطی سامان می‌دهد. در بسیاری از سازمانهای دارای اتحادیه، فرآیند «شکایت» در عمل، یک ساختار

رسمی است با قوانین و رویه‌های صریح. با وجودی که ارتباطی که از این مجرا جریان می‌یابد، ممکن است نامطبوع و همچنین تعصب‌آمیز باشد؛ ولی برای شنیدن نظرات کارکنان، وسیله‌ای ارزشمند است. مدیران آگاه، به نظام «شکایت» به عنوان یک مقیاس سلامت سازمان می‌نگرند. با وجود این تنها شماره شکایات ثبت شده نباید در نظر گرفته شود؛ زیرا ممکن است جو رفتاری در سازمان چنان تهدید کننده باشد که کارکنان از اعتراض به تصمیمات بترسند و به جای اعتراض، سازمان را ترک کنند. در این صورت، کمی اعتراضات کارکنان ممکن است نشانه سلامت سازمان شمرده شود.

تأکید بر ارتباطات بالاگرا، در بسیاری از سازمانها تا حدی نتیجه رویکرد نظریه Y در مدیریت است. اعتقاد عمومی فزاینده مدیران به اشتیاق کارکنان به رشد روانی و کمک به هدفهای سازمان با فرضیات تئوری Y همخوان است. همچنین تکنیکهای مدیریت مشارکتی و مدیریت بر مبنای هدف، که هر دوی آنها ارتباطات بالاگرا را تشویق می‌کنند، بر فرضیات تئوری Y استوارند.

در عمل، همه تئوریهای رفتاری سازمان، بر نیاز به بعضی انواع ارتباطات بالاگرا مبتنی هستند. در بسیاری موقعیت‌های دیگر نیاز به ارتباطات بالاگرا، حق ویژه و انحصاری مدیریت نیست. بسیاری از اتحادیه‌های کارگری، متقاضی سهمی بیشتر برای اظهار نظر در مدیریت سازمان هستند و کارکنان، مشارکت را، نه به عنوان یک امتیاز؛ بلکه یک حق می‌بینند. (۲۵)

ارتباطات متقابل

ساختار سازمان سلسله مراتبی کلاسیک تنها ارتباطات عمودی را به رسمیت می‌شناسد؛ با وجود این بیشتر نظریه پردازان کلاسیک لازم دیدند که سیستم عمودی را با بعضی اشکال سیستم افقی تکمیل کنند؛ چنانکه فایول با مفهوم «پل ارتباطی» خویش، چنین کرد. ارتباط افقی برای انجام تلاشی هماهنگ در دستیابی به هدفهای سازمان لازم است. هنگامی که سازمان بزرگتر و پیچیده‌تر شود و بیشتر در معرض تغییرات اساسی قرار گیرد، نیاز به ارتباط افقی آشکارتر

می‌شود. طرحهای جدید سازمانی، مانند سازمانهای پروژه‌ای و ماتریسی، این نیاز را با گنجاندن جریانهای افقی در ساختار رسمی سازمان به رسمیت شناخته‌اند. (۲۶)

در سطوح مختلف مدیریتی، با ارتباطات افقی برخوردهای متفاوتی شده است؛ بعضی از صاحب‌نظران به ارتباطات افقی اشاره‌ای نکرده‌اند (دیویس، نیواسترم، شرمن، بهلندر، سنل)؛ گروهی ارتباطات افقی و جانبی را تحت یک عنوان آورده‌اند (هالوران، برتون، کنز، کوهن)؛ دسته‌ای اصطلاح «ارتباط ضربدری»^{*} را برای ارتباطات افقی و مورب به کار برده‌اند (کوئتز، اودانل و ویپرچ) و شماری به جای ارتباطات افقی از ارتباطات جانبی و ارتباطات مورب نام برده‌اند (آردی، آگاروال)؛ و کسانی تنها اصطلاح «ارتباطات جانبی»^{**} را به کار برده‌اند (گری - استارک)؛ یا از اصطلاح ارتباطات افقی استفاده کرده‌اند (گرین برگ - بارن). «لوتاتز» تعبیر ارتباطات «متقابل»^{***} را به کار برده است، که به ترتیبی که خواهیم دید، مفهومی وسیع‌تر از ارتباطات افقی دارد و «سینگر» از ارتباطات مورب و افقی، هر دو، استفاده کرده است.

در میان پژوهشگران داخلی نیز بعضی به ارتباطات افقی اشاره‌ای نکرده‌اند (الوانی)؛ بعضی ارتباطات را به عمودی و افقی و مورب تقسیم کرده‌اند (رضایان) و بعضی ارتباطات را عبارت از ارتباطات افقی و عمودی دانسته‌اند (کوکلان).

مجراهای افقی در سازمان‌های امروزی اهمیتی فزاینده دارند؛ این مجراها وقتی به کار می‌روند که اعضای هم سطح در سلسله مراتب اداری، یعنی کارمندی با کارمندی دیگر و مدیری با مدیر دیگر، ارتباط برقرار می‌کنند. مجراهای افقی هم رسمی و هم غیررسمی و هم اداری و غیراداری عمل می‌کنند.

بسیاری از کارمندان و مدیران، کانالهای غیررسمی افقی را، اغلب و با موفقیت زیاد، به کار می‌برند. آنان با استفاده از دوستی و مساعدت دیگران بعضی خواسته‌ها را ندیده می‌گیرند؛ در بر

* cross-wise communication

** Lateral

*** Interactive

آوردن بعضی خواستها شتاب می‌کنند؛ پاره‌ای مقررات را رعایت نمی‌کنند و بعضی مقررات را دگرگون می‌نمایند. (۲۷)

با وجود این، همانند جریانهای عمودی (پایین‌گرا و بالاگرا) کلید حقیقی ارتباطات افقی در مردم و رفتار آنان یافت می‌شود. به علت جنبه‌های پویا و بین‌فردی ارتباطات، شکل متقابل ارتباطات از شکل افقی مناسب‌تر به نظر می‌رسد. جریانهای افقی ارتباطات (حتی در ساختار ماتریسی) تنها قسمتی از فرآیند ارتباطات است که در سر تاسر سازمان صورت می‌گیرد.

نتایج ارتباطات متقابل

در فرآیند ارتباطات متقابل، درست همانند جنبه‌های دیگر ارتباطات سازمانی، نتایج رفتاری متعددی وجود دارد. ارتباط با همگان؛ یعنی اشخاصی که بطور نسبی در مقام سازمانی یکسانی قرار دارند، حمایت اجتماعی مورد نیاز را برای فرد فراهم می‌آورد. افراد می‌توانند برای حمایت اجتماعی، به همگان خود راحت‌تر مراجعه کنند تا به آنانی که فرادست یا فرودست آنها هستند. نتیجه می‌تواند برای سازمان خوب یا بد باشد. اگر حمایت در قالب هماهنگی و وظایف برای تحقق اهداف کلی سازمان باشد، ارتباطات متقابل می‌تواند برای سازمان مفید باشد؛ از طرف دیگر، اگر برای گروه همگان هیچ مشکل هماهنگی باقی نمانده باشد، محتوای ارتباطات آنها می‌تواند صورتهایی پیدا کند که با کارکرد سازمان نامرتبط و یا مخرب باشد. به علاوه ارتباطات میان همگان ممکن است به بهای قربانی شدن ارتباطات عمودی تمام شود. اشخاص، در هر سطحی، وقتی از همدیگر حمایت اجتماعی بنمایند، ممکن است بین خود آزادانه ارتباط برقرار کنند؛ اما در برقراری ارتباطات بالاگرا و پایین‌گرا، ناموفق بمانند. (۲۸)

هدفها و روشهای ارتباطات متقابل

مهم‌ترین هدفهای ارتباطات متقابل به شرح زیر است:

۱- هماهنگی وظایف: روسای واحدها ممکن است، ماهی یک بار یکدیگر را ملاقات کنند تا در باره نحوه کمک هر واحد به اهداف سیستم بحث نمایند.

۲- حل مشکلات: اعضای واحد می توانند گرد آیند تا درباره نحوه برخورد با تهدید؛ مثلاً قطع بودجه بحث کنند. آنها ممکن است شیوه طوفان مغزی را به کار برند.

۳- مشارکت در اطلاعات: اعضای یک واحد ممکن است با اعضای واحدی دیگر دیدار کنند تا به آنها داده‌های تازه‌ای بدهند.

۴- حل تعارض: اعضای یک واحد ممکن است با یکدیگر ملاقات کنند تا درباره تعارضی که در واحد یا بین واحدها اجتناب‌ناپذیر است، گفتگو نمایند.

تکنولوژی ارتباط از راه دور، از طریق رایانه‌ها و تلویزیون، اخیراً بر ارتباطات متقابل نیز، همچون ارتباطات رو به پایین اثر گذاشته است. اعضای یک سازمان مستقر در یک محل و یا پراکنده در سراسر دنیا، می توانند از طریق پایانه‌های رایانه‌های خود، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند؛ برای مثال تشریح ایده‌ها و پیشرفتهای تکنولوژی را در میان مهندسان خود تشویق کنند. «هیولت پکارد» در حدود شصت کنفرانس کامپیوتری دارد که هم زمان برگزار می‌شود. ارتباطات زنده تلویزیونی* نیز می‌تواند برای دیدار شرکا در نقاط جغرافیایی مختلف به کار رود. این شیوه، از اینکه همه افراد را در یک جا جمع کنیم، هزینه و وقت کمتری می‌طلبد و چون چهره به چهره است، ارتباط از طریق کنفرانس تلفنی را اصلاح می‌کند.

نقش سازمانهای غیررسمی

به علت نقص ساختارهای کلاسیک، در بر آوردن نیاز به ارتباطات متقابل، گروهها و سازمانهای غیررسمی این خلا را پر کرده‌اند. تماسهای غیرمستقیم با دیگرانی که هم سطح هستند،

* Hookup اتصال بین دو قطعه یا بیشتر از تجهیزات الکترونیکی، مانند تسهیلات خیر پراکنی یا

از ابزار اولیه ارتباطات متقابل می باشد و سیستم غیررسمی ارتباطات می تواند برای گسترش شایعات دروغین و اطلاعات مخرب به کار رود، و یا می تواند به نحو مؤثری مجاری رسمی ارتباطات را تکمیل نماید. این سیستم می تواند اطلاعات مربوط و مناسب را، که به سیستمهای رسمی برای دستیابی به هدف کمک می کند، انتشار دهد؛ با وجود این کارکردهای مثبت یا منفی سیستم غیررسمی به میزان زیادی به هدفهای شخصی بستگی دارد که ارتباطات را انجام می دهد. سیستم کلی ارتباطات غیررسمی، مثل هر سیستم ارتباطی، کاملاً جهت گیری مشخصی دارد و هدفهای شخصی ممکن است با هدفهای سازمان همسو باشد یا نباشد. درجه همسویی و سازگاری بین هدفهای فرد و سازمان، بر اثرگذاری شبکه خوشه انگوری و در تحقق هدفهای سازمانی، تأثیری عمده دارد.

بعضی از نظریه پردازان سازمان، از شبکه خوشه انگوری به این دلیل که سرعت آن کنترل شایعات و اطلاعات دروغ را مشکل می سازد، انتقاد می کنند؛ با وجود این با همین استدلال، این عامل به سرعت می تواند به نفع سازمان کار کند؛ چون سیستم غیررسمی کاملاً مشخصی که بنیاد می گیرد و هدایت می شود، از جریان اطلاعات سیستم رسمی رو به پایین، بسیار سریع تر است. اطلاعات مهم که به پاسخ سریع از جانب کارکنان سطح پایین نیاز دارد، به وسیله سیستم غیررسمی اثر بخش تر از سیستم رسمی، دست به دست می شود؛ بنابراین سیستم غیررسمی، راهی عمده برای ارتباطات متقابل است. سیستمهای رسمی افقی و بالاگرا اغلب یا ناکافی هستند و یا کاملاً غیراثر بخش. سیستم غیررسمی عموماً برای هماهنگ کردن واحدها به صورت افقی، در یک سطح مفروض، قابل اعتماد است. (۲۹)

محتوای ارتباطات

یکی از مسائل اساسی مورد علاقه مدیران، محتوای ارتباطات است. دست کم، تا آنجا که مشهود است، یک پیام مفروض می تواند به انواع عبارات اظهار شود و به اقسام راهها ارائه گردد؛

بنابراین هدف از بررسی ارتباطات از نظر محتوا این است که ببینیم، پژوهشها درباره توان بالقوه انواع مختلف محتوا، در مورد تعبیر نگرشها و گرایشها، چه به دست می‌دهند. در این زمینه پژوهشهای بسیاری انجام گرفته است که ما به بررسی محتوا از دیدگاههای ارتباطات یک جنبه‌ای،* در مقابل ارتباطات دوجنبه‌ای**،* نظم و ترتیب محتوای ارتباطات و ارتباطات عاطفی در مقابل ارتباطات منطقی؛ بسنده می‌کنیم:

ارتباطات یک جنبه‌ای در مقابل ارتباطات دوجنبه‌ای: عموماً پذیرفته شده است که در هر استدلالی دو جنبه وجود دارد. در سازمانها برای افراد، غیر عادی نیست که در مورد موضوع مشخصی در مقابل هم قرار بگیرند. مثلاً از دیدگاه مدیری خاص، ممکن است موقعیتی ایجاب کند که مدیریت چیزهایی را درباره اصول ارتباطات یک جنبه‌ای در مقابل ارتباطات دوجنبه‌ای بداند؛ برای مثال فرض کنید مدیری می‌خواهد گونه‌ای تغییر فن شناختی را به یک گروه کار، معرفی کند؛ با این فرض که گروه در مقابل تغییر مقاومت خواهد کرد. بهترین راهی که مدیر می‌تواند در پیش بگیرد کدام است؟ آیا باید هم جنبه‌های مطلوب و هم جنبه‌های نامطلوب تغییر را ارائه کرد و یا فقط بر منافی که کارکنان در نتیجه تغییر به دست خواهند آورد، تأکید نمود؟ بسیاری از پژوهش‌های مربوط به این پرسش، با تأثیر تبلیغات و شعارها سروکار دارند؛ بنابراین باید یافته‌های در این زمینه‌ها را به ارتباطات در سازمانها تعمیم داد.

اثر ارتباطات یک جنبه‌ای در مقابل ارتباطات دوجنبه‌ای، تا حدی به سطح آگاهی گیرنده، قبل از تلاش ارتباطی بستگی دارد. به فرض اگر ارتباط را با آگاهی سطح پایینی آغاز کنیم، تلاشهای ارتباطی یک جنبه‌ای و دوجنبه‌ای تقریباً به یکسان در گرایش گیرنده پیام، تغییر ایجاد می‌کنند. اما اگر سطح آگاهی نخستین بالا باشد، توفیق تلاش یک جنبه‌ای از تلاش دوجنبه‌ای، بسیار کمتر خواهد بود. برای افرادی که دارای سطح آگاهی مقدماتی پایینی هستند، ارتباطات یک جنبه‌ای هیچ تعارضی با گرایشهای موجود ایجاد نمی‌کند و بنابراین بیشتر مورد قبول است؛ اما

اگر گیرنده قبلاً از دلایل موافق و مخالف یک موقعیت آگاه باشد، در اختیار گذاشتن تنها یک جنبه از بحث، کمتر پذیرفتنی است؛ زیرا تعارض بیشتری ایجاد می‌شود. برای این افراد ارتباطات دوجنبه‌ای، در اصلاح گرایشها توان بالقوه بیشتری دارد؛ زیرا که با گرایشهای موجود سازگارتر است.

چنین کیفیتی برای ارتباطات بعدی (یعنی تلاشهایی که برای تغییر گرایشها در زمانی بعدتر، پس از اینکه اولین آگاهی ارائه شد، انجام می‌گیرد) نیز وجود دارد. از طرف دیگر پژوهشها نشان داده است که ارتباطات دوجنبه‌ای از ارتباطات یک جنبه‌ای، از جهت حفظ مقاومت در برابر تلاشهای بعدی، برای تغییر نگرشها، مؤثرتر هستند. اگر به افراد، در آغاز، تنها یک جنبه داستان ارائه شده باشد و کسی بکوشد با ارائه جنبه دیگر، فکر آنها را تغییر دهد، احتمال بیشتری وجود دارد که در مراحل بعدی فکر خود را تغییر دهند. این یافته‌ها برای ارتباطات مدیریتی، کاربردهای ضمنی مهمی دارد. بعضی از موارد بدیهی کاربرد این یافته‌ها، چانه‌زنی‌های مدیر کارکنان است، در مورد استخدام کارکنان جدید و تلاش برای چیره شدن بر نتایج منفی تأثیر گروه بر فرد.

نظم و ترتیب محتوای ارتباطات: در هنگام ارائه دیدگاههای متفاوت، مفیدترین روش این است که دیدگاه خود را در آغاز اظهار کنید یا در پایان؟ در این مورد در ادبیات روانشناسی اجتماعی، دو دیدگاه مشخص وجود دارد؛ یکی «تقدم» را توجیه می‌کند (پیامی که اول دریافت می‌شود نفوذ بیشتری دارد) و دیگری تازگی را (پیامی که در آخرین مرحله دریافت می‌شود متقاعدکننده‌ترین است). اثر تقدم، تحت بعضی شرایط، البته مطرح است؛ اما طبیعت دقیق این شرایط، نامعین است. بعضی پژوهشها دلالت بر این دارند که در شرایطی که افراد، شنوندگان مشتاقی برای ارتباطات نیستند، ارتباطگر آغازین می‌تواند امتیازاتی داشته باشد زیرا افراد می‌توانند بعد از آن تصمیم بگیرند که به ارتباطات بعدی گوش فرار ندهند. اما امتیاز تازگی، خود،

واقعیت یادآوری است؛ زیرا آنچه که خیلی جدیدتر شنیده می‌شود، احتمال به یاد ماندن و در نتیجه به یاد آوردن آن، خیلی زیادتر است. (۳۰)

ارتباطات عاطفی در مقابل ارتباطات منطقی: اگر بر مبنای فرضیه سخن بگوییم، هر ارتباطی دو جاذبه جدایی‌ناپذیر دارد: عاطفی و منطقی. قسمت عاطفی ارتباطات، به احساسات گیرنده پیام و قسمت منطقی، به بخش منطقی و اندیشه‌گیرنده پیام برمی‌گردد. در حالی که این تمایز در زندگی واقعی، به آن حد که در اینجا مطرح می‌شود، روشن نیست؛ اما برای مقاصد تحلیلی مفید است که آنها را جداگانه بررسی کنیم. عامل دیگری که موضوع را پیچیده می‌کند، این است که تعریف عاطفی و منطقی ممکن است در نزد افرادی که با هم ارتباط برقرار می‌کنند، متفاوت باشد. برای مثال در حالی که ممکن است یک پیام برای مدیریت امری واقعی به نظر برسد، مثلاً: «ما امسال نیروی کار خود را ۱۰٪ کاهش داده‌ایم»؛ ممکن است در کارکنان واکنشی احساسی ایجاد نماید: «نمی‌دانم، آیا من نفر بعدی نخواهم بود؟». یک قصور معمولی در پرداختن به مقاومت، در مقابل تغییر، قصوری است که هم از جانب مدیر و هم از جانب کارکنان، در تشخیص تفاوت بین مقاومت منطقی و مقاومت احساسی در مقابل تغییر، رخ می‌دهد. مدیریت به این دلیل که درمی‌یابد، تجهیزات قدیم خوب کار نمی‌کند، می‌کوشد با استفاده از تجهیزات جدید، تغییر ایجاد کند. آنچه اتفاق می‌افتد این است که کارگران در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند؛ زیرا این تغییر روابط اجتماعی (عاطفی) را که در سیستم قدیم ایجاد شده است، مختل می‌کند. واکنش معمولی مدیریت این است که بکوشد کارگران را متقاعد کند که سیستم تازه بر سیستم قدیم برتری دارد؛ اما این کار بر این فرض استوار است که کارگران از این واقعیت بی‌خبرند. اگر مقاومت آنها طبیعت عاطفی داشته باشد، این اطلاع اضافی اگر هم برگرایشهای آنان تأثیر بگذارد، چندان زیاد نیست. به عنوان یک قاعده کلی می‌توان گفت، اگر مقاومت در اصل منطقی باشد، اطلاعات اضافی مقاومت را کاهش می‌دهد؛ اما اگر عاطفی باشد، باید با آن در یک سطح عاطفی برخورد کرد. (۳۱)

مهارت‌های ارتباطی

تعریف فرآیند ارتباطات از منظر مهارت به دلایل متعدد دشوار است: نخست به این دلیل که مهارت‌های ارتباطی، مانند مهارت در گوش کردن، مهارت در سخن گفتن و مهارت در ارتباطات غیرکلامی، در طبیعت خود، فردی هستند؛ ولی می‌توانند به راه‌های مختلفی به کار بسته شوند؛ بنابراین تعمیم کارآمدی یک مهارت ویژه دشوار است. دوم اینکه فهرست مهارت‌های ارتباطی، تقریباً نامحدود است تمایز بین رفتارهای جداگانه یا فراهم آوردن یک فهرست تفصیلی از همه مهارت‌ها، که مشاهده می‌شود، غیرممکن است؛ در نتیجه هرگز نمی‌توانیم مطمئن باشیم که برای همه مهارت‌ها دلایلی موجه داریم.

حاصل این دو مشکل این است که درباره مهارت‌های ارتباطی به معنای علمی، نسبتاً معلومات کمی داریم. همچنانکه می‌توان حدس زد، آموزش مهارت‌های ارتباطی گرایش به شخصی بودن و فقدان کارایی دارد. از آنجا که دو نفر نمی‌توانند رفتار همدیگر را به صورت کامل نسخه‌برداری کنند، رفتاری که به وسیله معلم آموزش داده می‌شود، ممکن است هنگام استفاده به وسیله فراگیر، به تمامی دگرگون شود. به علاوه از آنجا که مهارت، به شدت به شخصیت وابسته است، آموزش مهارت محدودیت دارد؛ زیرا آموزش دادن دگرگونی‌های شخصیت، دشوار است. محدودکردن توضیحات، ارزش مهارت‌های ارتباطی را کاهش نمی‌دهد؛ بلکه تنها یادآوری می‌کند که توضیح دقیق اینکه چگونه باید ارتباطات برقرار کند، دشوار است و آموزش مهارت‌های ارتباطی - اگر از نظر رفتاری بحث کنیم - آسان نیست. اما بعضی عوامل هستند که توجه به آنها در ایجاد یا افزایش مهارت‌های ارتباطی مؤثرند. این عوامل به شرح زیرند:

تفاوت‌های فردی در ارتباطات: همچنانکه از تجربیات خود می‌دانیم، افراد مختلف تمایل دارند به راه‌های مختلف ارتباط برقرار کنند. دو نفر که مطلب واحدی را می‌گویند، ممکن است این کار را بسیار متفاوت انجام دهند و پیام‌های خود را به راه‌هایی منتقل کنند که ممکن است تأثیرات متفاوتی برگیرنده پیام بگذارند؛ به عبارت دیگر به نظر می‌رسد که افراد از لحاظ راه‌های برقراری

ارتباط، تفاوت دارند و پژوهشگران نیز تأیید کرده‌اند که چنین تفاوت‌هایی، به راستی واقعیت دارند. این تفاوتها بر سبک ارتباطی شخص، جنسیت و ملیت استوار است که ما در اینجا به مورد اول می‌پردازیم.

سبک شخصی ارتباط: * آقایان محمودی و تفضلی دو سرپرست هستند که یکی از زیردستان، به نام «علی» برای گفتگو درباره افزایش حقوق به نزد آنها آمده است. آنها، هر دو، فکر می‌کنند «علی» استحقاق دریافت اضافه حقوق ندارد؛ اما هر کدام فکر خود را به شیوه‌ای کاملاً متفاوت بیان می‌کنند:

آقای محمودی بسیار صریح می‌گوید: «حرف اضافه حقوق را نزن!» شیوه آقای تفضلی تحلیل گرایانه‌تر است و می‌گوید: «خب! علی آقا بیا مسأله را در سطح وسیع‌تری ببینیم. من اینجا در پرونده ات می‌بینم که همین دو ماه قبل، اضافه حقوق گرفته‌ای و تا چهار ماه دیگر برنامه‌ای برای تجدید نظر در حقوق تو پیش بینی نشده است. بیا با هم پاره‌ای ارقام را بررسی کنیم و من به طور کامل برایت توضیح بدهم که چرا شرکت مجبور است به این برنامه پای بند بماند.» اگر چه پیام در هر دو مورد یکسان است؛ آقایان محمودی و تفضلی، هر یک آن را به گونه‌ای متفاوت ارائه کردند و همچنانکه می‌توان تصور کرد، ممکن است بعضی از سبکهای شخصی ارتباطات، به‌ویژه بسته به طرف مقابل ارتباطات و موقعیتی که دو طرف در آن قرار دارند، از سبکهای دیگر اثر بخش‌تر باشند.

سبک ارتباطات قابل یادگیری است و بنابراین تغییر می‌کند؛ اما قبل از اینکه بتوانیم چگونگی ایجاد تغییر در سبک خود را بررسی کنیم، باید سبکی را که به کار می‌بریم، تشخیص دهیم. یکی از صاحب نظران ارتباطات به نام «لیندا مک کالیستر» با توجه به این نکته، شش سبک عمده ارتباطی را مشخص کرده است:

۱- صریح‌اللهجه: * چنین اشخاصی تمایل دارند، آنچه را که می‌اندیشند، پالایش نکنند؛

بلکه مطلب خود را مستقیماً بیان کنند. افراد دارای این سبک، به اصل مطلب می‌پردازند و از حاشیه‌پردازی اجتناب می‌کنند.

۲- سقراطی: * سقراطی‌ها افرادی هستند که معتقدند قبل از تصمیم‌گیری در مورد هر چیزی، باید به دقت بحث کرد. سقراطی‌ها از فرآیند بحث درباره نظرات خود لذت می‌برند. علاقه شدیدی به جزئیات دارند و از بحث‌های طولانی در باره جزئیات باکی ندارند.

۳- احساسی: ** چنین افرادی نگران جنبه‌های بین شخصی ارتباطات هستند. آنها نمی‌خواهند دیگران را بیازارند و شنوندگان خوبی هستند؛ چیزی نمی‌گویند یا آنچه را که دوست دارید بشنوید، می‌گویند (حتی اگر یکی دروغ کوچک نقلی باشد تا چیزی را که ممکن است باعث تعارض شود).

۴- اقتدارگرا: *** شخصیت اقتدارگرا، نیمه «صریح‌اللهجه» و نیمه «سقراطی» است. این اشخاص آنچه را که فکر می‌کنند، با دقت می‌گویند و موارد خود را به صورت مشروح بیان می‌کنند. اقتدارگرایان تمایل دارند برای خود امتیاز قائل شوند و در بحث، در موضع مسلط باشند.

۵- حمایتگر: **** سبک ارتباطی چنین افرادی، آمیزه‌ای است از سبک سقراطی‌ها و احساسی‌ها. با این ترتیب آنها تمایل دارند که گرم و حمایتگر باشند؛ همچنانکه مایلند تحلیل‌گرا و زبان‌آور باشند. آنها بنیان تعامل‌های خود را بر مقدار زیادی اطلاعات می‌گذارند و این کار را به روشی بسیار مطبوع انجام می‌دهند.

۶- اشرافی: ***** سناتورها یا اشرافی‌ها، افرادی هستند که هر دو سبک صریح‌اللهجه و احساسی را به کار می‌برند؛ اما آن دو سبک را به هم نمی‌آمیزند؛ بلکه بر مبنای نیاز، گاه احساسی

* The Socratic

** Reflective

*** Magistrate

***** The candidate

***** Senator

هستند و گاه صریح‌اللهجه. مهم است به خاطر داشته باشیم که همه ما این سبکها را بالقوه دارا هستیم؛ اما عموماً تمایل داریم که روی یک سبک بیشتر از سبکهای دیگر تکیه کنیم. هر یک از این سبکها قوت و ضعف خود را دارد و هیچ سبکی از سبک دیگر برتر نیست. ارتباطات اثر بخش با شناخت سبک خویشتن و سبک دیگران شروع می‌شود؛ بنابراین توصیه می‌شود، هنگامی که برای نخستین بار دیگری را ملاقات می‌کنید، بکوشید با سبک ارتباطی وی انطباق پیدا کنید؛ زیرا که افراد عموماً انتظار دارند که دیگران با همان روش خودشان با آنها ارتباط برقرار کنند. بنابراین هر چه ما سبک ارتباطی دیگران را بهتر بشناسیم و بپذیریم، بهتر آمادگی پیدا می‌کنیم که سبک‌های ارتباطی خود و دیگران را هماهنگ سازیم. (۳۲)

سبکهای شخصی ارتباطات مدیری را می‌توان به گونه‌ای دیگر نیز تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- کنترل‌گر: * این سبک اساساً برای ارسال پیامهای یک سویه به کار می‌رود. بازخورد به تمامی حذف می‌شود؛ مگر اینکه به مقاصد فرستنده پیام کمک کند. در این سبک هنگامی که فرستنده پیام، کنترلی مشخص و خالی از ابهام دارد، یا به او به چشم یک متخصص نگاه می‌کنند، بیشترین اثر بخشی را دارد.
- ۲- سبک پویا: ** این سبک یک تکنیک ارتباط یک سویه است و برای تقویت روحیه طراحی شده است. وقتی اعضای گروه مهارتها و قابلیت‌های انجام کارها را دارند، ارتباط پویا اثر بخش‌ترین سبک ارتباط است.
- ۳- سبک تساوی‌گرا: مشخصه رهبران دموکراتیک است. این سبک مظهر ارتباطات دو سویه و هدفش ارتقاء روابط بین اشخاص و بهره‌وری است. سبک تساوی‌گرا در موقعیت‌های تصمیم‌گیری دشوار و پیچیده، بیشترین اثر بخشی را دارد.
- ۴- سبک واگذارکننده: *** این سبک با اشتیاق فرستنده پیام، که به دیگران اجازه می‌دهد

* Contralling

** Dynamic

*** Relinquishing Style

نقشی مسلط در فرآیند ارتباطات بازی کنند، مشخص می‌شود. هدف این سبک ایجاد گروه‌های منسجم و مستقل است و هنگامی که فرستنده پیام، بسیار مجرب است و با گیرندگان دانشمندی سر و کار دارد، که مایلند مسؤلیت بپذیرند، بسیار اثر بخش تر است.

۵- سبک ساختاردهنده: * با استفاده از مبادلات کلامی، برای مشروح کردن خط مشی‌ها و روشهایی که قبلاً معین شده‌اند، مشخص می‌شود.

هدف اساسی این سبک، توضیح و تشریح و تأیید و تثبیت پیامهای موجود است. سبک ساختاردهنده به وسیله مدیریت منابع انسانی برای توضیح کارهای پیچیده، با برنامه‌هایی که به تازگی طراحی شده‌اند و کتابهای راهنما و دستورالعمل‌ها، به نحوی اثربخش، به کار می‌رود.

۶- سبک کناره‌گیری: ** این سبک با فقدان ارتباطات مشخص می‌شود. هدف اساسی فرستنده، حذف ارتباطات است. استفاده پیوسته از سبک کناره‌گیری، برای سازمانها پیامدهایی جدی دارد. در تحلیل سبکهای شش‌گانه، به نظر می‌رسد که استفاده از سبک تساوی‌گرا، برای سازمانها بیشترین سود را به همراه دارد. سرپرستان با ترکیب گاهگاهی و مدبرانه سبکهای پویا، ساختار دهنده و واگذارکننده، می‌توانند با اثربخشی، پیامهایی بفرستند و انتظار داشته باشند که در مورد دستورالعمل‌های مربوط به کار، اطاعت و یا بازخورد دریافت دارند؛ اما متأسفانه در سازمانها استفاده از سبکهای کنترل‌کننده را بسیار آسان می‌یابند و از روی بی‌توجهی، محیط‌هایی خلق می‌کنند که کناره‌گیری را در کارگران پرورش می‌دهد.

در نهایت، تنها مجرای سازمانی که باقی می‌ماند، ارتباطات پایین‌گرا است و در نتیجه کارگران افسرده، از خود بیگانه و فاقد انگیزش می‌شوند. (۳۳) باید توجه داشت که سبکهای مختلف رهبر، از قبیل سبک آمرانه و دموکراتیک، سبکهای مدل اوهایو و سبکهای رهبری در تئوری سیکل زندگی (دستوری، افناعی، مشارکتی و تفویضی) نیز، انواع سبکهای شخصی ارتباط هستند.

سیستمهای جلوه مرجح*

در این سیستمها، افراد بر مبنای واقعیت و حقیقت رفتار نمی‌کنند؛ بلکه رفتارشان از ادراک تعبیری که از حقیقت و واقعیت دارند، مایه می‌گیرد. این ادراکات و تعبیرات، حاصل دریافتهایی است که از طریق حواس پنج‌گانه (بینایی، شنوایی، بویایی، چشایی و بساوی) به دست می‌آید. مردمان با دریافتهای زیادی سر و کار دارند که نمی‌توانند به همه آنها توجه کنند و فقط بخشی از دریافتها، از طریق آگاهی انتخابی نقشه‌های روانی آنها را شکل می‌دهند؛ این نقشه‌ها بر ادراک افراد اثر می‌گذارند و اگر راهی را که افراد دنیاها را روانی خود را ترسیم می‌کند بشناسیم، اثر بخشی ارتباطات افزایش می‌یابد.

انسانها نقشه‌های روانی خود را برای تصمیم‌گیری و جابجایی به کار می‌برند با وجود این، نقشه قلمرو رفتار فرد نیست؛ بلکه نقشه، مبتنی بر ادراکات فرد از آن قلمرو است و این ادراکات از شخصی تا شخص دیگر تفاوت دارد.

سیستمهای جلوه و ارتباطات

افراد تمایل دارند دنیای خود را از طریق سیستم احساسی که ترجیح می‌دهند - احساسی که با آن بیشتر راحت هستند - درک کنند. مثل اینکه با پنج زبان صحبت کنیم. احتمالاً با همه این زبانها به یک اندازه روان صحبت نمی‌کنیم و یکی را به عنوان زبان اصلی، بر دیگر زبانها ترجیح می‌دهیم و این زبان اصلی را برای دنیای روانی خود به کار می‌بریم. این سیستمهای نمایشی - حسی برای رهبران مهم هستند. اگر رهبران بدانند افراد، دنیای روانی خود را چگونه از طریق آنچه می‌بینند، آنچه احساس می‌کنند و آنچه می‌شنوند، ترسیم می‌کنند؛ به احتمال بیشتری می‌توانند آنها را زیر نفوذ بگیرند. البته آنها دنیای خود را، انحصاراً به یکی از این شیوه‌ها ترسیم نمی‌کنند؛ بلکه با آن شیوه‌ای که ترجیح می‌دهند آسوده‌ترند، عمل می‌کنند و بر همین اساس آنها

* preferred sensory representational systems

را می توان چنین دسته بندی کرد:

۱- بعضی از افراد تصویری یا دیداری هستند؛ آنها اگر دنیای روانی خود را با تصاویر تنظیم نمایند آسوده ترند.

۲- گروهی دیگر، افرادی احساسی (همجواری) هستند؛ آنها با ترسیم دنیای روانی خود با احساسات درونی و بیرونی بسیار آسوده اند.

۳- بعضی افراد سماعی یا شنیداری هستند و به آنها «آهنگی» نیز گفته می شود؛ آنها تمایل دارند دنیای روانی خود را با صدا ترسیم کنند.

۴- افراد واژه ای یا رقمی، ترکیبی از سه گروه دیگر هستند؛ آنها قبل از اینکه بتوانند دنیای روانی خود را ترسیم کنند، مجبورند داده های خام احساسی را از طریق واژه ها یا اعداد یا نشانه های کامپیوتری، به زبانی خاص منتقل کنند.

هنگام تلاش برای برقراری ارتباط، اگر سیستم جلوه مرجح افراد را بدانیم، بهتر قادر خواهیم بود پیام خود را به طریقی منتقل کنیم که گیرنده پیام بهتر بتواند رمزبرداری و رمزگذاری کند، دریابد و در نتیجه پاسخ دهد. افراد دیداری فاصله را دوست دارند. اگر آنها را در دفتر کارشان ببینید، از شما می خواهند که آن طرف آنها - در پشت میز - در فاصله ای که به راحتی در محدوده دید آنها قرار بگیرد، بنشینید. افراد احساسی ترجیح می دهند که به آنها نزدیکتر قرار بگیرید. آنها اغلب میلمان دفتر کار خود را طوری قرار می دهند که بتوان به آنها نزدیکتر شد و به روش شخصی تر با آنها تعامل برقرار کرد.

افراد واژه ای و رقمی اطلاعات نوشتاری را که به شکلی منطقی به آنها ارائه شود دوست دارند. اصطلاحات باید توضیح داده شوند. نقطه گذاری، دستور زبان و صفحه بندی، همه باید صحیح باشند؛ از طرف دیگر شنیداری ها پاراگراف های کوتاه، عناوین، حروف مایل و فواصل کوتاه را در نگارش می پسندند. برای اینکه توجه آنها را جلب کنید، فقط قسمت هایی از پیام را که نباید از نظر دور بدارند، با دایره یا خط مشخص کنید. برای مثال در یک جلسه سخنرانی، افراد

دیداری تمایل دارند که در انتهای اتاق جمع شوند تا تمام داده‌هایی را که در مقابل آنها قرار دارد، در محدوده دید خود داشته باشد. افراد احساسی دوست دارند که در قسمت جلو، نزدیک به گوینده، گرد آیند.

آنها می‌خواهند احساس کنند که بخشی از ارائه مطلب هستند (در ارائه سهم دارند). شنیدارها در کنار، جمع می‌شوند و بسته به اینکه با کدام گوش بهتر می‌شوند، در سمت چپ یا راست اتاق می‌نشینند. پیش‌بینی محل قرار گرفتن واژه‌ها یا رقمها دشوار است. بخش عمده این پیش‌بینی بستگی دارد به اینکه آنها فکر کنند کجا باید باشند تا اطلاعات را تا سطحی که برای آنها مناسب است، پالایش کنند. به علت این ترجیحات، باید پیام به انواع راهها ارائه شود تا احتمال برقراری ارتباط با همه افرادی که درگیر ارتباط هستند، افزایش یابد.

روش‌های ارتباطات

در یک تقسیم‌بندی کلی، ارتباطات به دو دسته ارتباطات کلامی و غیرکلامی تقسیم می‌شود.

ارتباط کلامی: با تحقیقاتی که به عمل آمده، در جامعه ما تقریباً نزدیک به ۸۵٪ ارتباطات افراد از طریق حرف زدن و گوش دادن و نزدیک به ۱۵٪ از طریق خواندن و نوشتن است. پس واژه‌ها و کلمات و جملات، نقش ویژه‌ای را در نقل و انتقال مفاهیم و احساسات انسانها بازی می‌کنند. واژه‌ها و ترکیب درست آنها، در نقل و انتقال اطلاعات و ارتباط دو انسان از بار احساسی مهمی برخوردارند و از نظر عاطفی - کلامی در روحیه افراد انسانی اثر فوق‌العاده‌ای دارند.

بیان و گفتگو که برای ایجاد ارتباط در قالب کلمات و الفاظ شکل می‌گیرد، از اهمیت خاصی برخوردار است و به همین سبب خداوند متعال در قرآن کریم، اولین ویژگی مهم انسان را پس از خلق او، "بیان" ذکر می‌کند: الرحمن، علم القرآن، خلق الانسان، علمه الیّان (قرآن کریم سوره ۵۵ آیات ۴-۱) و از واژه‌های مثبت و اثربخش، با کلمه "طیبه" تعبیر می‌کند و کلمه طیبه را

به درخت طیبه همانند می‌نماید که ریشه‌اش در زمین و شاخه‌هایش در آسمان است و هر زمان به مردم به فرمان خدا بهره می‌دهد و در مقابل، واژه‌های غیر اثربخش و منفی را، کلمه "خبیثه" می‌نامد و آن را به درخت خبیثه مانند می‌سازد که ریشه‌ای در زمین ندارد و نمی‌تواند بر پا بماند (آیات ۲۶-۲۴ سوره ابراهیم).

انواع ارتباطات کلامی

ارتباطات کلامی، به ارتباطات نوشتاری و گفتاری تقسیم می‌شود: ارتباطات نوشتاری: ارتباطات نوشتاری در سازمان اشکال مختلفی به خود می‌گیرند. بعضی روشها، از قبیل یادداشتها، گزارشها و کتابهای راهنمای کارکنان، برای مقاصد درون سازمانی بسیار مناسبتر است.

شیوه‌های دیگر از قبیل نامه‌ها و فرمهای چاپی (برای مثال فرمهای درخواست شغل) بیشتر برای اهداف برون سازمانی به کار می‌روند. بسیاری از این گونه ارتباطات، طبیعتی پایین‌گرا دارند و هدف اساسی آنها انتشار اطلاعات سازمانی میان کارکنان است.

به کار بردن ارتباطات نوشتاری سه مزیت عمده دارد: نخست اینکه این ارتباطات، فرستنده را قادر می‌سازد که پیام را قبل از فرستادن به دقت ملاحظه کند، که این مزیت وضوح ارتباطات را افزایش می‌دهد.

دومین مزیت این است که فرستنده پیام، نیاز ندارد برای انتقال مؤثر پیام حضور داشته باشد. از طریق فرستادن نامه‌ای به وسیله پست، پول و وقت زیادی را می‌توان صرفه‌جویی کرد؛ به ویژه هنگامی که ارتباط جمعی و گروهی مورد نیاز است و بالاخره اینکه ارتباطات نوشتاری به اطلاعات، سندیت می‌دهد که این عامل در اطاعت از رهنمودهای قانونی اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند.

جنبه طنزآمیز این است که مزیت دوم ارتباطات نوشتاری، نقص عمده این روش نیز

محسوب می‌شود؛ فرستنده پیام بدون حضور در کنار گیرنده پیام، از اینکه پیام به درستی تفسیر شده است یا خیر، هیچ بازخوردی به دست نمی‌آورد و یا بازخورد اندکی حاصل می‌کند. این بازخورد گمشده، می‌تواند شامل علامات و اشارات غیرکلامی هم بشود که می‌تواند، هم به عنوان مانع عمل کند و هم به عنوان مزیت؛ اگرچه با عمومیت روزافزون رایانه‌ها این اشکال به حداقل رسیده است و امروزه دریافت بازخورد، فوری از طریق استفاده از پست الکترونیکی ممکن است. (۳۴)

ارتباطات گفتاری: ارتباطات گفتاری، تعامل دو جانبه و بازخورد فوری را در خصوص چگونگی دریافت پیام ممکن می‌سازد. این شیوه ارتباطات شکل‌های متعددی به خود می‌گیرد و گفتگوهای رویاروی روزانه، کمیته‌ها و ملاقات‌های کارمندان، گفتگوها و سخنرانیها و مکالمه‌های تلفنی را شامل می‌شود. ارتباطات گفتاری دو عیب عمده دارد: نخست اینکه این ارتباطات از لحاظ سندیت بخشیدن به پیام‌های مهم اعتبار ندارد و اغلب در خصوص آنچه قبلاً در مورد آن توافق شده است، بعدها مشاجره و اختلاف نظر روی می‌دهد و دیگر اینکه این ارتباطات آنی است و برنامه‌ریزی و طراحی قبلی پیام را اجازه نمی‌دهد.

این ویژگی می‌تواند به‌طور بالقوه، عامل ایجاد مشکلات شود؛ بخصوص هنگامی که مستلزم مبادله مباحث اختلاف برانگیز و مشاجره‌آمیز باشد. بدون وجود زمان لازم برای پیش‌اندیشیدن، افراد آمادگی دارند که احساسی سخن گویند تا منطقی، و مطالبی را بیان کنند که بعداً از اظهار آن متأسف شوند. (۳۵)

ارتباطات غیرکلامی: ارتباطات غیرکلامی، شامل همه ارتباطاتی است که مستلزم به کار بردن کلمات، چه در شکل گفتاری و چه در شکل نوشتاری، نیستند. تقریباً ۶۰ تا ۹۰ درصد پیامها طبیعت غیرکلامی دارند و شاید عمومی‌ترین ارتباطات غیرکلامی که بیش از همه مورد تحقیق قرار گرفته است، زبان اشاره است. حالات چهره افراد و ایما و اشاره و حرکات سر و دست، برای

فرستادن پیام، مورد استفاده قرار می گیرند. یک اخم در پاسخ به درخواست اضافه حقوق، شاید نشان این باشد که در آینده نزدیک چنین انتظاری نمی توان داشت؛ از طرف دیگر یک لبخند احتمالاً بر آن دلالت دارد که این درخواست با نظر موافق نگرسته می شود. پیامهای غیرکلامی، غیر از زبان اشاره، از طریق محرکهای محیطی هم فرستاده می شوند. از رنگها برای انتقال معانی احساسی می توان استفاده کرد. رنگ سرخ می تواند خشونت را بیان کند؛ در حالی که رنگ آبی می تواند پیام محبت و حساسیت باشد. مدیرانی که هنگام برقراری ارتباط با کارکنان خود، پشت میز می نشینند، ممکن است مدیرانی رسمی و بیگانه و دیر آشنا به نظر برسند. بسته به هدف پیام، به فرستندگان پیام توصیه می شود که آثار ارتباط غیرکلامی خود را ملاحظه کنند. هنگام برخورد با پیامهای کلامی که معنی آنها با پیامهای غیرکلامی فرستاده شده تعارض دارد، گیرندگان پیام همواره معنای مستتر غیرکلامی را انتخاب می کنند. (۳۶)

چه کسی مسؤول سازمان دادن به ارتباطات است؟

مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است و منظور از مدیریت، کلیه سطوح مدیریت از مقامات بالای سازمان تا مراتب پایین سازمانی است (۳۷) اما طبیعتاً مسئولیت هر یک از سطوح و تواناییهای لازم برای انجام این مسئولیت، متفاوت است. مسئولیت ارتباطی گروههای مدیریت عالی؛ از آنجا که مدیران عالی اجرایی، مرکز قدرت سازمان و بدنه تصمیم گیری و خط مشی گذاری آن را نمایندگی می کنند، باید تصویری روشن از مؤسسه داشته باشند تا با کارکنان ارتباط برقرار کنند و باید در وضعیتی باشند که به پرسشهای زیر پاسخ گویند:

- ۱- مسئولیت های اجتماعی سازمان چیست؟
- ۲- سازمان تا چه حد مسؤول خطرهای متعددی است که برای کارمندان ایجاد می شود؟

- ۳- موازنه مطلوب بین سودهای منطقی و دستمزدهای عادلانه چیست؟
 - ۴- آیا کارمندان می‌توانند هم به سازمان وفادار باشند و هم به اتحادیه؟
 - ۵- خط مشی‌های واقع بینانه سازمان در مورد فعالیت‌های سیاسی چیست؟
 - ۶- نقش‌های مدیریت و کارمندان چگونه تعامل می‌کنند؟
 - ۷- در تصمیمات مدیریتی که برای کارکنان مهم است، آنان تا چه حد و چگونه باید مشارکت داشته باشند؟ (۳۸)
- مسئولیت گروه‌های میانه:** مدیران رده میانی، در ارتباطات موقعیتی استراتژیک دارند که بر روابط مدیریت و نیروی کار اثر می‌گذارد. آنها باید به اندازه کافی آماده باشند که نقشه‌ها و خط مشی‌های مدیران رده عالی را دریافت بدارند، با صحت منتقل کنند و به نحوی سازنده کنترل نمایند. گروه‌های مدیریت میانی نیاز دارند که:

- ۱- برنامه‌های آموزشی مدیریت عالی را با دقت بیاموزند.
- ۲- مسؤلیت‌های آموزشی واحدهای مختلف صف و ستاد را، به صورت افقی هماهنگ کنند.

- ۳- برنامه‌های مشخص آموزشی را به سطوح سرپرستی پایین‌تر و در نهایت به کارمندان منتقل کنند.
- در حال حاضر هر چند جریانهای اصلی ارتباطات ممکن است جریانهای رو به بالا و رو به پایین باشند؛ اما همچنانکه سازمان رشد می‌یابد، هماهنگی ارتباطات افقی اهمیتی فزاینده پیدا می‌کند.

مسئولیت ارتباطی سطوح سرپرستی: سرپرستان، سطح حساس مدیریت را تشکیل می‌دهند و بر ارتباطات اثر می‌گذارند. سرپرست در ارتباط مستقیم با نیروی کار است و از طریق اوست که بسیاری از اطلاعات، به بالا و پایین سازمان جهت داده می‌شود. آنها می‌توانند اطلاعات را با صحت، برای نیروی کار تفسیر کنند، یا به طرز فاحشی سوء تعبیر نمایند و بر حسب مورد،

کارآیی ایجاد کنند یا تنگنا به وجود آورند. موقعیت استراتژیک سرپرستان، ضروری می‌سازد که آنها به نحو شایسته‌ای آموزش ببینند و همه اطلاعات لازم در اختیار آنها قرار بگیرد.

نظریه گری کوناس

این ریاضیدان بزرگ فرانسوی، نظریه‌ای را مطرح کرده است که چنین می‌گوید: در حالی که مدیران اجرایی زیر دست، به صورت حسابی افزایش می‌یابند، روابط حاصل در میان آنها به صورت هندسی افزایش پیدا می‌کند. تابلو زیر این روابط فزاینده را تصویر می‌کند:

نمودار شماره ۹: رابطه شمار زیردستان و شمار روابط احتمالی

شمار زیردستان	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
شمار روابط احتمالی	۱۸	۴۴	۱۰۰	۲۲۶	۴۹۰	۱۰۸۰	۲۳۷۶	۵۲۱۰

هر چه شمار سطوح و روابط بیشتر باشد، شکل ارتباطات پیچیده‌تر خواهد شد و به ویژه، احتمالاً ارتباطات شفاهی برای عرضه مطالب فراوانی به کار خواهد رفت. (۳۹)

استقرار مکانیزمهای توزیع اطلاعات در سازمانها، عمدتاً به اعتقادات سازمانها در مورد میزان و نوع اطلاعاتی که کارکنان باید در اختیار داشته باشند، بستگی دارد. احتمالاً متداول‌ترین فلسفه، این اعتقاد است که کارکنان باید فقط اطلاعاتی را دریافت دارند که آنها را قادر می‌سازد مشاغل خود را رضایت بخش انجام دهند. هر اطلاع دیگری ممنوع و یا خارج از دسترس است. به احتمال بسیار زیاد، این سازمانها فقط مجاری ارتباطات رو به پایین را به کار می‌برند.

فلسفه دوم عقیده دارد که کارکنان باید اطلاعاتی را دریافت دارند که برای انجام دادن مشاغلشان لازم است. در این سازمانها هر اطلاع غیرانحصاری در سطحی وسیع منتشر می‌شود.

این مؤسسات ارتباطات بالاگرا را اجازه می دهند؛ اما آن را به طور جدی تشویق نمی کنند.

عقیده سوم این است که باید برای کارکنان همه اطلاعات شغلی فراهم آید و اطلاعات غیرانحصاری در سراسر سازمان منتشر شود. در چنین سازمانهایی ارتباطات بالاگرا به طور جدی تشویق می شود؛ اما مدیریت هنوز نوع اطلاعاتی را که باید منتشر شود، کنترل می کند.

سرانجام سازمانهایی وجود دارند که خود را به ارائه هر نوع اطلاعاتی که مورد نیاز کارمندان است و یا کارمندان به دانستن آن علاقه دارند، متعهد می دانند؛ مشروط بر اینکه به دلایل قانونی، ارائه این اطلاعات ممنوع نباشد. در چنین سازمانهایی شبکه های ارتباطی پیچیده ای شکل می گیرد و پیوسته از جهت کارایی کنترل می شود. در این سازمانها هم به پرسشهای کارکنان پاسخ داده می شود و هم دلایلی که نباید اطلاعات در اختیار آنها قرار گیرد، اعلام می شود. (۴۰)



پیشگامان علوم انسانی در مطالعات سازمانی

مرکز تحقیقات علمی و پژوهشی

منابع و مأخذ

- 1- Singer, Marc G. «Human Resouree Management» Pws-kent publishing company. Bostan, pp 479-480.
- 2- Tiffin/Mcormic «Industrialpsychology»5th Ed. Prentiee Hall, Inc, Englewood, Cliffs. Newyersey, 1965 p.407.
- 3- Hersey, Paul/ Blancharel, Keneth H, «Management of organizational Behavior»: utilizing Human Resources» 4Th Ed prentice - Hall, Englewood chif Newyersey , 1978, P.3.5.
- 4- Davis Newstrom «Humanbehavior At work: Organizational Behavior" , SevenTh Ed, McGraw- Hill International Editions, 1985, p.424.
- 5- Hersey/ Blanchard, 1978, PP.305-307.
- 6- koontz, Harald/ O' Donell, Cyril/Weihrich/ Heinz,«Essentials of Management»4Th Ed, McGaw-Hill International Editions. 1986,p.442.
- 7- Gray, yerryl/starke, Fredrick A, «organizational» Behavior: concepts and Applications» 4Th Ed, Merril publishing Company, Columbus, Chic, 1988, p.385.
- 8- Robbin, Stephen p «organizational Behavior» 5 Th Ed- prentice- Hall, Englewood Clifs, 1991. P.316.
- ۹- فرهنگی، دکتر علی اکبر: ارتباطات انسانی مبانی، جلد اول، نشر مؤسسه تهران تایمز، چاپ اول، تهران، بهار ۱۳۷۳، ص ۶.

- 10- DAVAR, RS, «Personel Management Industrial Relations, 10 Th Revised Ed, Viks publishing House Pvtlt.

11- Clark, Zimmer, Tinervia, Business English and communication, sevenTh Ed, Grecc Division Mc Grow- Hill Book Company, 1988. p.3.

12- Luthans, Fred, «Organizational Behavior», Irwin - dorsey Limited, Georgetown, onTarie, 1992, p.467.

13- Hersey o Blanchard, 1978, P.305.

14- Koontz & O.Donnell, 1986, p.416.

15- Davis/ Newstrom, 1985, p 85, p. 424.

۱۶- ابطحی، دکتر سیدحسین: گفتارهایی در مدیریت پیشرفته منابع انسانی، چاپ اول، نشر قومس،

تهران، ۱۳۷۷، ص ۲۷.

17- Chandan, yits, Organizational behavior viks publishing House Pvt Ltd, Delhi, 1997, p.298

18-Luthanz, Frecl, 1992, p.469.

19- Katz, Daniel/ Kahn. Robert, «the social Psycho Logy of organizations»yohn Wiley & sons, Inc New york, 1966, p.223.

۲۰- فرهنگی، دکتر علی اکبر: «ارتباطات در تعارض سازمانی از دیدگاه تحلیل کنش متقابل»، مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره هشتم، بهار ۱۳۶۹، ص ۱۸.

21- kelly, Joe, «organizational Behavior», IRwin - Dorsey Limited Georgetown on Tavio, 1969, p.451-452.

22- Luthanz, Fred, 1992,p.471-472.

23- Gray/Starke, 1988, p.385-386.

- 24- Gray/Starke, 1988, p.378-394.
- 25- Gray/Starke, 1988, p.395-397.
- 26- Luthanz, Fred, 1992, p.484-485.
- 27- Halloron, Jach/ Bente, Peuglass, «Applied Human Relations» 3Th Ed, prentice-Hall, Inc. Rnglewood cliffs, New jersey, 1987, p.222.
- 28- Luthanz, Fred, 1992, p.484-485.
- 29- Luthanz, Fred, 1992, p.486-487.
- 30- Gray/Starke, 1988, p.402-403.
- 31- Gray/Starke, 1988, p.403-404.
- 32- Greenberg, yerald/Baron, «Behavior in organizations» 6Th Ed. Prentice- Hall, International, Inc, 1997, p.300-302.
- 33- Singer, 1990, pp.496-497.
- 34- Singer, 1990, pp.485-486.
- 35- Singer, 1990, p.486.
- 36- Singer, 1990, p.486.
- ۳۷- الوانی، دکتر سیدمهدی: مدیریت عمومی، چاپ نهم، تهران، ۱۳۷۵.
- 38- Rudr A Basavaray, M.N.«Dynamic persennel Acl mininis lration, Management of Human Rescure» Himalaya Publishing House, Reprint 1998, p.230-231.
- 39- Rudr A Basavaray, M.N, 1998, pp.231-232.
- 40- Singer, 1990, pp.497-498.