



نگاهی دوباره به

نظریه‌ها و دیدگاه‌ها در سرپرستی و مدیریت

صدراله البرزی

قسمت چهارم

محصولات و سهم بازار کمتر باشد ساختار وظیفه‌ای بهتر عمل می‌کند.

سازمانهای بخش‌بندی در محیطهای متغیر کارایی بیشتری دارند. زیرا در این شرایط نیاز به سازگاری سریعتر، هماهنگی و ارتباطات بیشتر و ابتکار وجود دارد. معمولاً هر چه تنوع محصولات و بازارها بیشتر و پیچیده‌تر می‌شوند بخش‌بندی (و یا حتی ماتریس یا انواع دیگر سازمان) عملکرد بهتری خواهد داشت.

تعریف سازماندهی

سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به بیان دیگر سازماندهی فرآیندی سه مرحله‌ای است مرکب از:

- طراحی کارها و فعالیتها

- دسته‌بندی فعالیتها به سمتهای سازمانی و برقراری رابطه میان سمتها به منظور کسب هدفهای مشترک

- ارزیابی مشاغل و تهیه شرایط احراز

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرآیند سازماندهی است و عبارت از سیستم روابطی است که به طور غیررسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیتهای افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند.

ساختار سازمانی عبارت است از یک چارچوب تشریحی روابط و ارتباطات بین مشاغل مختلف و شاغلین آنها به عنوان یکی از این ابزارهای موثر برای دستیابی به اهداف سازمان به کار گرفته

عملیات داخلی بین اجزای سازمان خوب و صحیح تنظیم شده باشد، به نحوی که توقعات کل سیستم سازمان با توجه به محدودیت‌های کل سیستم سازمان ارزشیابی و تنظیم شده باشد. زیرا در اینجا نیز سازمان در چارچوب محدودیتها، شرایط و امکانات محیط خارجی باید به هدف اصلی خود یعنی به مفهوم «کسب حداکثر منافع» از طریق «حداقل هزینه» توجه نماید و با داشتن هر سطح از محدودیتها یکی از این دو جنبه را عملی سازد.

وظیفه مدیران در سطح بالا ایجاد چنین تعادلی است. مدیران میانی و سرپرستان هر یک با توجه به هدف قسمت خود، توقعات مربوط به قسمت تحت مدیریت خود را در برابر محدودیت‌های آن برآورده می‌کنند. در عملیات و فعالیتهای قسمت‌های مختلف یک سازمان، همواره نوعی درگیری طبیعی، یا به عبارت دیگر اشتراک وجود دارد که مالا جمع فعالیت‌های اجزا از عمل و فعالیت کل سیستم کوچکتر است.

بهترین سازمان کدام است؟

سازمانی که اجرای استراتژی با ساختار سازمانی آن مطابقت دارد، موثرتر از سازمانی است که در آن ساختار با مشخصات لازم استراتژی مطابقت ندارد.

بهترین نوع سازمان آن است که با محیط سازمان و مشخصات داخلی آن سازگاری داشته باشد. هر یک از انواع سازمانها در مواردی کارساز است.

به طور کلی سازمانهای وظیفه‌ای در محیطهای ثابت که نیاز کمتری به هماهنگی و ارتباط بین واحد دارند و نوآوری در آنها اندک است، بهترین کارایی را دارند. هر چه تنوع

تعریف سازمان

«سازمان» پیچیده‌ترین نوع و پیشرفته‌ترین و آخرین حد سیستم باز است که ساخته و پرداخته دست بشر است. سازمان یک سیستم مرکب (انسان - ماشین) بزرگ است. بدین معنی که اجتماعی مرتب و منظم از سیستم‌های کوچکتر یعنی انسانها و ماشین‌های مختلف مکانیکی و الکترونیکی به صورت اجزا در آن مشغول به کار می‌باشند سازمان از سیستم‌های فرعی متعددی مانند روابط بین افراد، سازمان رسمی، سازمان غیررسمی، روابط ناشی از نقش و مقام و روابط حاصل از محیط کار و تکنولوژی تشکیل می‌شود. سازمان متشکل از قوانین، روشها، افراد، ماشین‌آلات، ابزار، وسایل و مواد است که این عناصر ضمن تشکیل یک شبکه ارتباطی، دارای یک «وابستگی درونی و ارتباط متقابل و درگیری عملیاتی و فعالیتی است و برای نیل به هدف یا هدفهای مشخصی گردهم جمع می‌گردد. این هدف مشخص، تولید بازده (کالا یا خدمت) است. بدین صورت که به صور مختلف اطلاعات، مواد و انرژی از یک طرف وارد این سیستم می‌شود و طبق برنامه تعیین شده تحت فعل و انفعالات اجزای متشکله سیستم قرار می‌گیرد و سپس از طرف دیگر سیستم، محصول یا خدمت خارج می‌شود.

سیستم سازمان تحت تاثیر شرایط و اوضاع محیط است و برای رسیدن به یک تعادل پویا به طور مستمر با محیط در کنش و واکنش است. محیط سازمان (به ویژه سازمان بازرگانی) را مشتریان، رقبا، سازمانهای کارگری، عرضه‌کنندگان مواد خام، دولت و بسیاری عوامل دیگر تشکیل می‌دهد. بدین ترتیب وقتی تعادل در عملیات رخ می‌دهد که فعل و انفعالات و

می‌شود. روابط و ارتباطات بین مشاغل سازمان، ساخت رسمی و روابط و ارتباطات بین شاغلین، ساخت غیر رسمی را تشکیل می‌دهد که این هر دو ساخت لازم و ملزوم یکدیگر بوده و مکمل هم می‌باشند و هیچ‌گاه نباید توسط مدیران نادیده انگاشته شوند و یا به آنها بهای لازم داده نشود. مسلماً هیچ راه و روش قطعی و از قبل تعیین شده و نیز هیچ ساختار سازمانی کاملی وجود ندارد و سازمان نمی‌تواند ایستا و ثابت باقی بماند. سازمانهای موفق روشهای سازماندهی متفاوت و متنوعی را یکبار می‌برند تا بتوانند در انجام عملیات و تحقق هدفهای خود به طور مؤثر عمل کنند. ساخت سازمانی، به کارگیری منابع و فعالیتهای افراد را باید به گونه‌ای با هم ترکیب و هماهنگ کند که سینرژی و یا هم‌افزایی حاصل شود. گرچه معیارهای مشخص برای تعیین ساخت سازمانی وجود ندارد. لیکن چگونگی انتخاب توسط چند عامل، قابل توضیح است این عوامل که در ذیل به مهمترین آنها اشاره می‌شود می‌توانند مدیریت را در انتخاب ساخت سازمانی مناسب با توجه به نیازها، شرایط و اوضاع و احوال حاکم بر سازمانها کمک کند:

- اهمیت نسبی فعالیتهای سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی در حال و آینده
- سابق و سرگذشت سازمان و مراحل تکوینی آن در توسعه و گسترش فعالیتهای
- ماهیت و طبیعت فعالیتهای سازمان
- ظرفیت سازمان در مورد پذیرش تغییرات اساسی
- خط مشی و سیاست کلی سازمان در مورد برنامه‌های حال و آتی
- چگونگی تدارک و هماهنگی فعالیتهای و نحوه برقراری ارتباطات در هر یک از انواع ساخت
- امکانات مادی و نیروی انسانی در دسترس
- انتظارات و فلسفه مدیریت از سازمان

رسمیت یافتن سازمان

مهمترین و معمولی‌ترین ابزارهای رسمی کردن سازمان، تهیه نمودارها و راهنماهای سازمانی است که هر یک به اختصار توضیح داده خواهد شد:

- برای نشان دادن واحدهای سازمانی معمولاً از کادر مستطیل استفاده می‌شود.
- قویترین واحد معمولاً در بالای نمودار قرار می‌گیرد.
- خطوط رسم شده بین واحدها، نمایانگر

روابط سازمانی و بیانگر این است که هر واحد در مقابل کدام واحد باید پاسخگو باشد.

- هنگامی که خط ارتباط، فقط نمایانگر بخشی از قدرت باشد، با خط چین (---) نشان داده می‌شود.

- اگر سازمان بخواهد میان اختیارات ستادی و صفی تمایز قابل شود، باید واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی (سلسله مراتب) ساخت سازمانی نشان دهد.

بعضی از سازمانهای بسیار بزرگ، ساختار سازمانی رسمی خود را به کمک راهنمای سازمانی توضیح می‌دهند این راهنما شامل اطلاعات زیر است:

- اهداف سازمانی
- خط مشی‌ها و رویه‌ها
- نمودارها
- شرح شغل برای مدیران اجرایی کلیدی
- رهنمودهایی برای عناوین مدیران اجرایی

ارتباط مؤثر هماهنگی و ارتباطات

دو موضوع در تشکیل سازمان اهمیت بسیار دارد: یکی تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف و دیگری هماهنگ کردن عملیات واحدهای مختلف سازمان به منظور تحقق هدفهای مشترک دستگاه. بدیهی است که تقسیم منطقی میان واحدهای مختلف سازمان کافی نمی‌باشد و برای اینکه هدفهای مشترک سازمان تحقق یابد لازم است که عملیات واحدهای متعدد دستگاه هماهنگ گردیده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار گردد. ایجاد ارتباط مناسب و منطقی میان وظایف افرادی که عملیات گوناگونی را انجام می‌دهند برای جلوگیری از اختلاط مسؤولیت و ایجاد وحدت عمل به منظور تحقق هدفهای مشترک سازمان لازم است.

هماهنگ کردن عملیات کارکنان محدودی که در مؤسسه کوچکی کار می‌کنند اشکالی ندارد، زیرا در نتیجه سهولت ارتباط و تماسهای مداوم هدف نهایی سازمان برای کلیه افراد روشن است و هر کارمندی سعی می‌کند که عملیات خود را با فعالیتهای سایر کارمندان هماهنگ سازد. در سازمانهای بزرگ: عوامل مختلفی مانند کندی عمل ارتباطات، تقسیم کار و تفویض اختیارات ایجاد می‌کند که مکانیسم مؤثری برای هماهنگ کردن عملیات افراد به منظور تحقق هدفهای مشترک سازمان برقرار گردد.

ارتباطات

ارتباطات عبارت از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار سازمانی و هماهنگی عملیات در یک سازمان است. شبکه ارتباطات دستگاه اعصاب سازمان را تشکیل می‌دهد. ارتباطات یک سیستم تلقی می‌شود که عناصر ضروری آن عبارتند از: پیام‌دهنده، پیام‌گیرنده و بازخور اطلاعات جهت کنترل.

در سیستم ارتباطات، از یکسو دریافت‌کننده اطلاعات بایستی قصد و نیت فرستنده اطلاعات را به خوبی درک کند و از سوی دیگر لازم است که از طریق مکانیسم بازخور (برای کنترل) فرستنده اطلاعات قصد و نیت او را به خوبی درک کرده و رفتار او در جهت نیل به هدفهای مورد نظر هدایت شده است. هر مدل یا الگوی ارتباطات بایستی الزاماً شامل عوامل اساسی زیر باشد:

- ۱- منبع اطلاعات، فرستنده و گیرنده اطلاعات
- ۲- وسایل ارتباط (مانند زبان - علائم و وسایل سمعی و بصری)
- ۳- مجاری ارتباطات برای توزیع اطلاعات

علی‌رغم اهمیتی که ارتباطات در هماهنگ کردن عملیات و تنظیم امور سازمان دارد، موانع و مشکلات متعددی در استقرار آن موجود می‌باشند که مخصوصاً در سازمانهای بزرگ و تخصصی کاملاً مشهود است. بدین جهت پیش‌بینی روشهای مناسبی برای توزیع اطلاعات به طریقی که بتوان موانع ارتباطات را در صورت امکان از میان برداشت، در سازمانهای بزرگ و تخصصی لزوم بیشتری پیدا می‌کند.

موانع ارتباطات

موانع ارتباطات بیشتر جنبه روانی و فرهنگی دارد. بعضی از موانع دیگر مانند وسعت سازمان بعد مسافت و تخصصی شدن امور نیز مطرح است.

منتها تفسیری که افراد از معانی و مفاهیم الفاظ در ذهن خود به عمل می‌آورند بستگی به چگونگی فرهنگ و عقاید و تجربیات آنان دارد. اختلاف در سطح تحصیلات، رتبه و مقام، وسعت سازمان، بعد مسافت و تخصص، کثرت تعداد کارکنانی که در مؤسسات وسیع امروزی کار می‌کنند می‌توانند مسائلی در ارتباطات مؤثر در سازمان ایجاد نمایند.

مثلاً دستورات و تصمیم‌های اداری باید از سطوح و طبقات متعددی بگذرد و در هر یک از طبقات سازمان مورد تفسیر و تعدیل قرار گیرد.

در جریان تعدیل و تفسیر مزبور، احتمال دارد که بعضی اطلاعات تحریف و یا بدون عمل به غلط تفسیر گردد و احیاناً از توزیع و انتشار مطالبی خودداری می‌شود. به علاوه عدم تمرکز جغرافیایی و پراکندگی مؤسسات اداری در نقاط مختلف، بر دشواریهای ارتباطات می‌افزاید، زیرا در این صورت ارتباط بین مرکز و واحدهای تابعه در نقاط خارج از مرکز معمولاً به صورت کتبی انجام می‌گیرد و مانند مذاکرات شفاهی که فرصت بهتری برای تبادل نظر و رفع ابهام بدست می‌دهد، مؤثر نمی‌باشد.

شبکه ارتباطات

سازمان در واقع نمونه‌ای است از شبکه ارتباطات، زیرا بین اجزای مختلف و پراکنده دستگاه از طریق ارتباطات همبستگی و پیوند برقرار می‌شود. به عبارت دیگر، در صورت فقدان سیستم ارتباطات، سازمان مجموعه‌ای از عناصر و اجزای پراکنده و منفرد تلقی می‌شود که بین آنها هیچگونه همبستگی و پیوندی برای نیل به هدفهای معین وجود نخواهد داشت.

شبکه ارتباطات، یک سیستم به شمار می‌رود که از مراکز تصمیم‌گیری متعددی تشکیل شده است بین مراکز تصمیم‌گیری مزبور، از طریق مجاری ارتباطات همبستگی و پیوند ایجاد می‌شود. یکی از مشخصات سیستم حالت خود نظمی است استقرار مکانیسم بازخورد از طریق شبکه ارتباطات، موجب کنترل و تنظیم و حفظ ثبات سازمان در مقابل تغییر و تحول می‌شود. عناصر ضروری سازمان شامل «ارتباطات» و «کنترل» است. طرز عمل شبکه بدین ترتیب است:

شبکه سازمانی برای نیل به هدفهای معینی ایجاد می‌شود. برای نیل به هدفهای مطلوب لازم است که دائماً اطلاعات ضروری درباره چگونگی پیشرفت کار جهت هماهنگی و کنترل به مراکز تصمیم‌گیری رسانده شود و در صورت انحراف نتایج از هدفهای مطلوب اقدامات اصلاحی به عمل آید.

ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی از طریق سلسله مراتب و مجاری رسمی سازمان به عمل می‌آید. کثرت تعداد طبقات سلسله مراتب سازمان ممکن است موجب کندی عمل ارتباطات گردد. بدین جهت بعضی از نویسندگان تقلیل تعداد طبقات عمودی سازمان را برای تسهیل و تسریع عمل ارتباطات لازم می‌دانند.

«جستار بارنارد» اصول و قواعدی برای استقرار سیستم عمودی ارتباطات می‌شمارد که ذیلاً بیان می‌گردد:

۱- مجاری ارتباطات باید کاملاً معلوم و مشخص باشد. برای این منظور لازم است که انتصابات رسمی افراد و مشاغل آنان به طرق گوناگون از قبیل صدور بخشنامه تهیه نمودارهای مختلف به اطلاع عموم کارمندان برسد.

۲- مجاری ارتباطات هر کارمندی باید معین گردد. هر کارمندی باید گزارش فعالیت‌های خود را به مسوول هر واحدی تسلیم کند و اطلاعات و دستورات لازم را از وی دریافت دارد.

۳- مجاری ارتباطات باید حتی‌المقدور کوتاه و مستقیم باشد. ارتباطات معمولاً به وسیله الفاظ صورت می‌گیرد و ارتباطات لفظی محتاج به تفسیر و تعدیل است. تصمیمات و دستورهای رؤسای سازمان در عبارات کلی تقریر می‌گردد و بدین جهت لازم است در طبقات مختلف سازمان، بر حسب نوع عملیات هر طبقه، تعدیل و تفسیر گردد.

۴- مجاری ارتباطات باید تماماً به کار رود به نظر «بارنارد»، دستوری که ریاست کل سازمان برای اطلاع کارمندان صادر می‌کند، باید طبقات و مجاری رسمی را تماماً طی کند، زیرا در غیر این صورت احتمال دارد که دستورات مغایر و ضد و نقیض صادر شود. به علاوه لزوم تفسیر و تعدیل دستورات، تثبیت مسوولیت مجریان آن در مرحله ایجاب می‌کند که اطلاعات از طریق طبقات واسطه به کارمندان مورد نظر ابلاغ گردد. مثلاً چنانچه رئیس یک سازمان بدون اطلاع معاون خود دستوری به کارمندان بدهد، در این صورت معاون نیز که از دستور رئیس خود اطلاع ندارد، ممکن است دستوری به کارمندان زیر دست بدهد که با دستور رئیس مغایر باشد، مع‌ذالك بعضی از مواقع انتقال کلیه اطلاعات از طریق مجاری رسمی و سلسله مراتب اداری ممکن است موجب کندی عمل ارتباطات و ایجاد وقفه در جریان امور گردد. بدین جهت ارتباطات افقی، یا تماسهای مستقیم بین رؤسای دوایری که عملیات آنان با یکدیگر همبستگی نزدیک دارد، مورد قبول بعضی از نویسندگان قرار گرفته است.

۵- ستاد مرکزی ارتباطات باید مجهز باشد در هر سازمان بزرگ لازم است مرکزی برای دریافت اطلاعات درباره مسائل مختلفی مانند وقایع خارجی، جریان پیشرفت عملیات داخلی و مشکلات اداری و همچنین صدور دستورات به مقتضای اطلاعات واصله، تشکیل گردد. چون

ریاست کل سازمان فرصت کافی برای انجام عمل ارتباطات ندارد و به علاوه ممکن است به فنون آن آشنا نباشد، بدین جهت لازم است ستاد مرکزی و اعضای دفتر وی او را در اجرای تحقیقات و تحصیل اطلاعات و همچنین صدور دستورات لازم کمک نمایند.

۶- مجاری ارتباطات نباید هیچگاه قطع شود مادامی که سازمان مشغول کار و فعالیت است مجاری ارتباطات نباید قطع شود. به همین دلیل در اغلب مؤسسات مقرراتی به منظور اشتغال موقت شغل در غیبت مشاغل آن پیش‌بینی می‌شود. این مطلب لزوم مداومت جریان ارتباطات و غیرشخصی بودن مشاغل را تاکید می‌نماید زیرا علاوه بر اینکه بلامتصدی ماندن شغل موجب وقفه در جریان ارتباطات مشخص می‌گردد، برای جلوگیری از تزلزل روحیه کارمندان نیز لازم است که مشاغل مهم سازمان همیشه متصدی داشته باشد تا زمانی که کارمندان از بلامتصدی بودن بعضی از مشاغل اطلاع ندارند، وظایف خود را ممکن است کماکان به خوبی انجام دهند و در نتیجه سازمان جریان عادی خود را طی می‌نماید ولی همین که از خالی بودن مشاغل مهم سازمان اطلاع حاصل شود، موجبات وقفه در جریان امور خودبه خود فراهم می‌گردد.

۷- اطلاعات صادره باید تسجیل گردد منظور از تسجیل اطلاعات آن است که:

- هویت و مقام شخصی که دستور معینی را صادر می‌کند باید معلوم باشد.
- صدور دستور یا انتشار اطلاعات باید در صلاحیت مقام مذکور باشد.
- صحت دستور یا انتشار اطلاعات از ناحیه مقام صلاحیت‌دار باید محرز گردد. گرچه چگونگی تسجیل اطلاعات در شرایط و سازمانهای مختلف یکسان نیست و اغلب بستگی به مقام و موقعیت صادرکننده دستور دارد، مع‌ذالك اصول اساسی آن به نحوی است که بیان گردید.

ارتباطات مستقیم

ارتباطات از مجاری سلسله مراتب عمودی سازمان بسیار مهم است ولی بعضی از اوقات ارتباط مستقیم بین واحدهایی که عملیات آنها با یکدیگر همبستگی نزدیک دارد، از لحاظ سرعت عمل و هماهنگی عملیات، لازم می‌باشد. ارتباطات عمودی ناشی از لزوم سرعت عمل و هماهنگی عملیات، لازم می‌باشد. ارتباطات عمودی ناشی از لزوم حفظ وحدت فرماندهی است، ولی طی کلیه مراحل و مراتب مخصوصاً

در سازمانهای بسیار بزرگ که از طبقات متعددی تشکیل می‌شود، ممکن است موجب کندی عمل ارتباطات گردد. بدین جهت در شرایطی که ارتباط مستقیم بین دو یا چند واحد هم عرض نظر به نوع کار و کثرت روابط لزوم پیدا می‌کند، اهمیت ترتیبی که موجب سرعت عمل ارتباطات گردد و در عین حال وحدت فرماندهی را حفظ کند آشکار می‌گردد. برای رعایت اصول سازمانی لازم است سرپرستان دو یا چند واحدی که می‌خواهند با یکدیگر ارتباط مستقیم برقرار کنند موافقت رؤسای بلاواسطه خود را بدست آورند. رؤسای مزبور نیز لازم است که ایجاد ارتباط مستقیم بین واحدهای مزبور را به اطلاع سرپرستان بلاواسطه خویش برسانند بدین ترتیب برقرار کردن ارتباط مستقیم در صورت لزوم، با موافقت سرپرستان واحدهای مربوطه و اطلاع رؤسای بلاواسطه آنان، مطلوب می‌باشد.

ارتباطات رسمی و غیر رسمی

استقرار شبکه ارتباطات لازم تشکیل یک سازمان است. شبکه‌های ارتباطی یا انواع جریان ارتباطی یک سازمان را می‌توان به طور کلی به دو دسته «رسمی» و «غیررسمی» تقسیم کرد. ارتباط رسمی متأثر است از ساخت رسمی سازمان و روابط رسمی بین کارکنان طبق خط اختیارات و مسؤولیتها و سلسله مراتب سازمانی و کلاً تشکیلات مصوب.

خطوط ارتباط رسمی باعث می‌شود دستورات، خطمشی‌ها و سایر اطلاعات لازم از بالای سلسله مراتب سازمانی در جهت پایین حرکت کند و در مقابل کارکنان نظرات، عقاید، پاسخ‌ها و عکس‌العمل‌های خود را در زمینه وظایف و مأموریت‌های محوله به جهت بالای سازمان منتقل کنند. ارتباطات رسمی در داخل سازمان را می‌توان به شکل‌های مختلف ایجاد کرد. مدیران و سرپرستان باید کوشش کنند که ساخت رسمی ارتباط، با توجه به ویژگی‌های هر یک، با هدف و طبیعت و کار سازمان هماهنگی و تناسب داشته باشد یکی از انواع تقسیم‌بندی شبکه‌های رسمی ارتباطات یا جریانه‌های رسمی ارتباطی در سازمان، تقسیم آنها به سه مدل ارتباطی دایره‌ای، زنجیره‌ای و هر می‌هر یک با مشخصات اختصاصی است.

ارتباطات غیر رسمی

ماهیت و خصوصیات ارتباطات غیررسمی: برخلاف ارتباط رسمی که منشاء آن ساخت رسمی سازمان و خطوط اختیار و مسؤولیت و مناسبات

سازمانی افراد است، ارتباطات غیررسمی از روابط خصوصی و فعل و انفعالات طبیعی بین افراد به وجود می‌آید. در واقع ممکن است بر اثر استمرار و مداومت روابط غیررسمی بین افراد، یک «سازمان غیررسمی» در بطن سازمان رسمی، دوام و قوام یافته و شکل بگیرد و ایجاد شود و دارای شبکه و مسیرهای خاص خود با اشخاص که در اطرافش هستند و یا آنها سروکار پیدا می‌کند، انواع ارتباطات را برقرار می‌سازد.

محاسن ارتباطات غیر رسمی

ارتباطات غیررسمی دارای محاسنی است و با اینکه اغلب مدیران و سرپرستان از وجود ارتباطات غیررسمی در سازمان خود احساس ناراحتی و ابراز نارضایتی می‌کنند، مع‌ذالک اگر آگاهانه، هشیارانه و مدبرانه با آن برخورد کنند به خوبی می‌توانند از آنها در جهت اداره بهتر امور و پیشرفت مقاصد سازمانی بهره بگیرند.

- از طریق ارتباط غیررسمی بهتر می‌توان به روحیات، خلیقات، نیازهای واقعی و خصوصیات کارکنان پی برد.

- ارتباطات غیررسمی واقعیتها را بهتر آشکار می‌کند.

ارتباطات غیررسمی باعث وارد شدن نظریات متنوع در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود.

- از طریق ارتباطات غیررسمی اطلاعات سریعتر منتقل می‌گردد.

معایب ارتباطات غیر رسمی

در مقابل مزایا و محاسن فوق‌الذکر ارتباطات غیررسمی گاهی باعث تضاد شدید و درگیری‌ها بین افراد و نقش‌ها و وظایف آنها، لوٹ شدن مسؤولیت‌ها، توسعه شایعات در سازمان و دور شدن عملیات واحدها از اهداف واقعی سازمان به خاطر عدم کار و تعهد اخلاقی فرصت اختلال، کارشکنی و امکان سوءاستفاده را می‌دهد. به همین دلیل است که بسیاری از مدیران از گرایش به آن حذر دارند. شایعه و شایعه‌پراکنی یکی از متداولترین و بدترین اشکال ارتباطات غیررسمی است که عبارت است از پخش خبری بدون در اختیار داشتن منبع مطمئن، موثق و رسمی از آن، مدیریت با شایعه باید برخورد منطقی و صحیحی داشته و با انتشار واقعیات در موقع مقتضی و توسط فرد معتبر (حتی المقدور از رهبران گروه‌های غیررسمی) با این فرآیند مخرب مقابله کرده و بدین وسیله آن را تضعیف کند، در واقع به کمک سلاح واقعیات ابهامات را از اذهان کارکنان بزداید.

استقرار شبکه اطلاعات لازم تشکیل سازمان است. شبکه‌های ارتباطی یا انواع جریان ارتباطی یک سازمان را به دو دسته «رسمی» و «غیررسمی» تقسیم کرده‌اند. در ارتباطات رسمی، روابط رسمی بین کارکنان طبق خط اختیارات و سلسله مراتب سازمانی مطرح است که خود به صورت‌های دایره‌ای، زنجیره‌ای و هر می‌هر می‌هر می‌شود. ترتیب ایجاد ارتباطات رسمی، به دو صورت «ارتباطات عمودی» و «ارتباطات افقی» انجام می‌گیرد. منظور از ارتباط عمودی تماس‌های اداری از طریق خط سلسله مراتب اداری و مجاری رسمی سازمان است، منظور از ارتباط افقی یا ارتباط هم سطح، تماس بین افراد به صورت تماس‌های مستقیم بین همکاران یا کارکنان هم سطح است که عملیات آنها با یکدیگر همبستگی داشته و ناگزیر در تماس با همدیگر هستند.

مدیریت یک سازمان باید تلاش کند که اطلاعات به صورت صحیح منتقل شود و معانی دلخواه و مورد نظر درست انتقال یابد تا تغییرات مطلوب رفتاری را در کارکنان ایجاد کند.

در واقع، اثرات ارتباط عبارت است از تغییراتی است که در نتیجه انتقال پیام، در گیرنده پیام ایجاد می‌نماید، که از جمله هدف‌های آن هدف‌های دانشی، بینشی و توانشی (مهارتی) می‌باشد. به رغم اهمیت ارتباطات، موانع و مشکلاتی در استقرار یک سیستم صحیح ارتباطی و در واقع در مدیریت ارتباطات، موجود است که پیش‌بینی روش‌های مناسب جهت توزیع صحیح اطلاعات را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. موانع عمده برقراری ارتباط تحت عنوانهای موانع انسانی سازمانی و فنی طبقه‌بندی می‌شوند و با شناسایی و رفع آنها نظام ارتباطی را می‌توان بهبود بخشید. در پرتو یک سیستم ارتباطی صحیح و مدیریت مطلوب در امر اطلاعات، می‌توان اطلاعات حاصله از باز خورد سیستم سازمانی را در جهت اصلاح و بهبود عملیات، طبق برنامه تنظیم شده و هدف مورد نظر به کار گرفت. از عوامل موثر در بهبود امر ارتباطات و تاثیر بهتر پیام‌ها می‌توان این عوامل را نام برد:

- ۱- استفاده از علائم مناسب ارتباطی
- ۲- انتخاب وسیله و شیوه مناسب طراحی
- ۳- انتخاب زمان و مکان مناسب
- ۴- فاصله سازمانی مناسب
- ۵- تاثیر اعتبار فرستنده پیام
- ۶- مهارت‌های ایجاد ارتباط
- ۷- نقش پیشه‌آوری
- ۸- انتقال اطلاعات در حد مناسب
- ۹- تاثیر محیط و جو سازمان

ادامه دارد...