

بررسی ویژگی‌های ارتباطات سازمانی در مکاتب مدیریت

دکتر طبیبی

مقدمه :

همه موجودات جهان دارای ارتباطات خاصی با سایر موجودات و پدیده‌های پیرامون خود هستند. از سائ، ترین موجودات همچون سنگواره‌ها و سلول‌ها، تا موجودات پیچیده تری همچون انسان، سازمان و جوامع بشری، دارای ارتباطات گوناگونی با پدیده‌های پیرامون خود می‌باشند. تعدادی از این ارتباطات منظم و قابل پیش بینی بوده و تعدادی از آنها چنان پیچیده و پویا می‌باشند که امکان بررسی و مشاهده نظم درونی آنها بسیار مشکل و حتی غیر ممکن است، بنابراین غیرقابل پیش بینی می‌باشند.

انسان نیز به عنوان موجود پیچیده که روز به روز بر پیچیدگی او افزوده می‌شود، دارای ارتباطات خاصی با خود، دیگران و سایر موجودات می‌باشد. بررسی سیر تطور ارتباطات با مطالعه اولین انسان‌ها و به دنبال آن غار نشین‌ها و کشاورزان و شکارچیان و سرانجام شهر نشینان امکان پذیر است. این بررسی در ابعاد نهاد‌هایی همچون خانواده، دولت، دین و سازمانهای کوچک و بزرگ قابل انجام است.

در مکاتب الهی همچون اسلام، یهودیت و مسیحیت و... رهنمودهایی در خصوص نحوه تنظیم ارتباط انسانها با خالق، خود، دیگران و سایر موجودات ارائه شده است و حتی مکاتب غیر الهی نیز در خصوص این نوع ارتباطات نکاتی را اشاره کرده‌اند.

تمدن‌های گوناگون بشری با موضوع ارتباطات دولت با مردم، افراد با یکدیگر، افراد خانواده و خانواده‌ها و شهروندان و... به ارائه موضوعاتی پرداخته‌اند. اگر چه ممکن است بطور مکتوب و مدون گردآوری نشده باشد.

بررسی ارتباطات از دیدگاه سازمانی از اوایل قرن بیستم با مطالعات علمی مدیریت علمی تیلور، علم اداره فایول و بروکرسی که به عنوان بنیان‌گذاران مکتب کلاسیک مدیریت معروف می‌باشند، آغاز گردید. با توجه به مفروضات مکتب کلاسیک، ارتباطات بطور رسمی، قابل پیش بینی و منظم و در شرایطی نسبتاً ثابت، در نظر گرفته شده است.

چکیده مطالب :

این مقاله درصدد شناخت ماهیت ارتباطات سازمانی ، تجزیه و تحلیل و بررسی متغیرهای محتوا ، جهت مسیر و سبک ارتباطات سازمانی در مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک اعم از مکتب منابع انسانی و مکتب روابط انسانی است . با توجه به اهمیت سبک ارتباطات غیر رسمی و همه جانبه تیمی در مکتب منابع انسانی ، تیم های مدیریتی و کاری در سیستم مدیریت ژاپنی ، طرح اسکالنن (سیستم پاداش به ابداعات) و مدیرست کیفیت جامع تشریح گردیده است .

در کنار این مکاتب ، به دلیل گسترش مفاهیم سیستمی به وسیله متدولوژی سیستمی (تجزیه و تحلیل شبکه های اجتماعی) ، به بررسی خواص محتوای کانال ، درجه شبکه های ارتباطی (علاوه بر خواص اتصال های ارتباطی در ابعاد قدرت) تقارن و چند بعدی بودن اتصال پرداخته شده است .

ضمناً نقش هایی همچون ستاره رابط ، نگهبان در وضعیت مشارکت و نقش های انزوای فردی و جمعی در وضعیت عدم مشارکت در پدیده های سازمانی و امور سیاسی مورد توجه قرار گرفته است .

در پایان این مقاله با توجه به اهمیت و گسترش نگرش فرهنگی در رابطه با انسان و سازمان ، ویژگیهای ارتباطات در سازمان های موفق امروز بررسی شده است . با تحول انسانها و جوامع و عدم پاسخگویی مکتب کلاسیک به نیازهای انسانها و سازمان ها ، مکاتب روابط انسانی و منابع انسانی پدیدار گردید . در این مکتب ارتباطات از ابعاد جدیدی مورد مطالعه قرار گرفت و جنبه های غیر رسمی ، عاطفی ، اجتماعی ، پویا و پیچیده در آن بیشتر مورد تاکید قرار گرفتند . با توجه به پدیده جنگ و لزوم بررسی همه جانبه پدیده ها ، مکتب سیستم ها که تکیه خاصی بر محیط و روابط اجزا با یکدیگر و یا محیط داشت ، مجدداً به مطالعه ارتباطات اهمیت زیادی قائل شد .

در نگرش فرهنگی نیز ارتباطات دارای اهمیت زیادی است . زیرا در تعریف فرهنگ به عنوان شیوه زندگی ، ارتباط انسان با خود و با دیگران به عنوان مهمترین بعد شیوه زندگی مطرح می گردد . در این نگرش انسان و به تبع آن سازمان به عنوان موجود یادگیرنده و

یاد دهنده با الگو برداری و نهادی (درونی) کردن شیوه های زندگی دیگر افراد ، موفق به بقاء و توسعه خود می گردد .

نگرش فرهنگی به مطالعه الگوهای فرهنگی موفق فردی ، گروهی و سازمانی می پردازد و در این راه جامعه شناسی و روان شناسی را نیز به کمک می طلبد . با توجه به سیر اجمالی مطالعه ارتباطات در مکاتب گوناگون مدیریت این مقاله درصدد است تا به بررسی ابعاد و جنبه های گوناگون ارتباطات و تجزیه و تحلیل آنها بپردازد .

تعریف ارتباطات :

کلمه ارتباطات (Communication) از لغت لاتین (Communicare) مشتق شده است که این لغت در زبان لاتین به معنای (To make common) عمومی کردن و یا به عبارت دیگر در معرض عموم قرار دادن است . بدین معنی که مفهومی که از درون فردی برخاسته است به میان دیگران راه یافته یا به دیگران انتقال یابد . البته در تعاریف جدید آن را «انتقال مفاهیم» و یا انتقال معانی و نیز انتقال و یا تبادل پیامها می دانند .^(۱)

تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی :

تجزیه و تحلیل ارتباطات گزارشی عینی درباره ارتباطات داخلی یک سازمان است . تجزیه و تحلیل ارتباطات موجب اصلاح و بهبود روش سازمان در رابطه با چگونگی کسب اطلاعات ضروری برای عملکردهای سازمان می شود .

با توجه به اهمیت سیستم ارتباطات داخلی در موفقیت سازمان ، ضروری است تا به تجزیه و تحلیل ارتباطات در یک سازمان پرداخته شود . سازمانی که اعضای آن برخوردی نافذ و موثر با یکدیگر ندارند ، نه می کوشند سازمانی توانمند باشند و نه انگیزه های عالی در آن به چشم می خورد . از اینرو لازم است هر سازمانی ، هر چند وقت یکبار سیستم ارتباطات داخلی خود را مورد رسیدگی قرار داده تا چگونگی و محتوی ارتباطات فردی را در داخل سازمان با توجه به تحولات محیط مورد سنجش قرار داده و همچنین وضوح وضوح ، صحت و کارایی اتصال

ارتباطات درون سازمانی ارزیابی می نماید .
 در ابتدا با بررسی کلیت ارتباطات در مکتب های کلاسیک و نئوکلاسیک (رفتاری و منابع انسانی) ، به بررسی متغیرهای ارتباطات در هر کدام از آنها و همچنین در مکتب های سیستمی و فرهنگی پرداخته می شود .

بررسی کلیت ارتباطات در مکتب کلاسیک

تئوری کلاسیک عمدتاً با ساختار سازمان رسمی سروکار دارد ، و این موضوع در نظر دانشمندانی همچون وبر ، فایول و تیلور مشاهده می گردد . منظور از سازمان رسمی ، طرح و نقشه ای است که سازمانها باید بر اساس آن ساخته شوند و برای رسیدن به هدف مشخصی اقدام کنند .

در سازمان رسمی چهار عامل مطرح است .^(۱)

- ۱- نظامی از فعالیتهای هماهنگ شده شامل فعالیتها ، وظایف و روابط منطقی بین آنها.
- ۲- گروهی از افراد برای به اجرا درآوردن فعالیتها .
- ۳- همکاری .
- ۴- رهبری .

از سوی دیگر در تئوری کلاسیک ارتباطات از طریق سلسله مراتب فرماندهی صورت می گیرد ، لیکن برای جلوگیری از وقفه امور و کندی ارتباطات می توان پل ایجاد و ارتباط افقی را برقرار کرد^(۲) .

2-Fodge B.J.and William P.Anthony ,
 Bacon, 1988 .
 3-hans ,Fred

1989 ,P509 .

بررسی کلیت ارتباط در مکتب نئوکلاسیک

واقعیت این است که شکل واقعی رفتار و روابط افراد در یک سازمان با طرح رسمی سازمان تفاوت دارد. این تفاوت بر اثر نقص سازمان رسمی یا تضاد آن با شکل واقعی رفتار و روابط اعضا می باشد. به هر حال به محض موجودیت و ایجاد سازمان رسمی، سازمان غیر رسمی مرکب از افراد و گروهها در آن تشکیل می شود.

بطور کلی در سازمان غیر رسمی روابط و مناسبات اجتماعی خارج از حدود و ثغور سازمان رسمی است. در سازمان غیر رسمی موضوع گروهها و روابط دوستانه اعضا و ارتباطات رهبران و پیروان در این گروهها مطرح است.

انواع ارتباطاتی که به صورت مختلف سازمان غیر رسمی را بوجود می آورند عبارتند از: ارتباطات اجتماعی، مراکز قدرت، روابط تخصصی، نفوذ ناشی از شخصیت و کانونهای تصمیم گیری. این نوع ارتباطات در هیچ سند مکتوبی از سازمان رسمی وجود ندارد و می توان آنها را به روش سوسیومتری (جامعه شناسی) مورد بررسی قرار داد^(۱).

در صورتیکه مکتب نئوکلاسیک را به دو دسته: ۱- مکتب روابط انسانی و ۲- مکتب مدیریت منابع انسانی مجزا سازیم، می توان به مقایسه این سه مکتب با یکدیگر و با تفکر سیستمی و نگرش فرهنگی پرداخت.

بررسی متغیرهای ارتباطات

ارتباطات بر اساس متغیرهایی همچون محتوا، جریان، کانال و سبک، قابل بررسی است^(۲). این متغیرها را می توان در مکتب منابع انسانی، مکتب روابط انسانی و مکتب کلاسیک مورد بررسی قرار داد.

محتوای ارتباطات:

کلاسیک ها بر روی ارتباطات کاری تأکید می کنند، درحالیکه طرفداران روابط انسانی هم به ارتباطات کاری و هم به ارتباطات اجتماعی توجه دارند. در مکتب منابع انسانی علاوه بر موارد فوق به ارتباطات ابداعی که همان تعامل ایده های جدید در زمینه هایی همچون نحوه

انجام بهتر کارها، نحوه به‌تر تولید محصولات جدید، و راه‌های گوناگون ساختاردهی و... می‌باشد توجه گردیده است. سازماندهی مکتب روابط انسانی کارکنان روابط بیشتر مورد تاکید است، لذا حاوی ابداعات ارتباطی مهمی می‌باشد. طبق تئوریهای منابع انسانی، ایده‌های جدید ارتباطات باعث حداکثر نمودن اثر بخشی سازمانی و نیز کسب اهداف فردی می‌گردد. ایده‌های جدید ارتباطاتی، مهترین نوع تعامل انسانی است. البته ارتباطات کاری هنوز هم مهم بوده و ارتباطات اجتماعی برای ارضای نیازهای انسانی دارای اهمیت است

جهت حرکت (جریان) ارتباطات

جریان ارتباطات در سازمانهای کلاسیک رو به پایین (Downward) می‌باشد. در سازمانهای روابط انسانی، جهت ارضای نیازهای انسانی ارتباطات هم بصورت افقی و هم بصورت عمودی است. هدف سازمانهای منابع انسانی تشویق، ایجاد گسترش ایده‌ها از همه قسمت‌ها به کل سازمان است. به عبارت ساده، ارتباطات در مکتب منابع انسانی، کلیه جهت‌های بالا، پایین، افقی و مورب را در می‌گیرد. این جریان ارتباطات چند جانبه در مجموعه‌های مبتنی بر تیم غالباً در سازمانهای منابع انسانی وجود دارد. یعنی به جای جریان ارتباطی سلسله مراتب سازمانی مکتب منابع انسانی، نمودار سازمانی را برحسب حداکثر نمودن جریان ایده‌های جدید (در کلیه جهت‌ها) ترسیم می‌کند. مثلاً تیمی چند وظیفه‌ای از افراد شاغل در بازاریابی، تولید، فروش، تحقیق و مالی برای بحث در خصوص تولید یا پروژه جدید با یکدیگر تشکیل می‌گردد. این جریان ارتباطی مبتنی بر تیم باعث می‌شود که میزان کمک‌های خاص افراد سازمان به حداکثر ممکن افزایش یابد.

کانال ارتباطی

سازمانهایی که با سبک کلاسیک عمل می‌کنند، ارتباطات مکتوب دارای ارزش پایدار و نیرومندی دارند. در سازمانهای روابط انسانی، بر روی ارتباطات چهره به چهره تاکید شده است. همچنین این کانال دارای بیشترین میزان حضور اجتماعی (Social Presence) است و به بهترین نحو به ارضای نیازهای سطح بالاتر می‌پردازد. در سازمان منابع انسانی، امکان

ندارد که هر کانال ارتباطی مخصوص بر دیگر کانالها ارجحیت داشته باشد. مکتب منابع انسانی برای حداکثر نمودن کارایی سازمان استفاده آگاهانه از منابع انسانی می نماید. گاهی این منابع را از طریق ارتباط رودررو در جلسات می توان بدست آورد و گاهی با یادداشت های مکتوب یا پست الکترونیکی قابل حصول است. لذا سازمانهایی که از مکتب روابط انسانی پیروی می کنند، دارای دامنه وسیعی از کانالهای ارتباطی می باشند.

بعضی معتقدند مدیران اثربخش باید کانال ارتباطی را به کارهای در دست انجام متصل کنند و معتقدند که کارهای نامشخص در سطح بالا باید دارای کانال ارتباط غنی باشد (مثل تعامل چهره به چهره) در حالیکه کارهای نامشخص با سطح پایین (مثل ارتباطات مکتوب) نیاز به کانال ارتباطی ضعیف دارد. برای مثال ابداع طرح تولید محصول جدید یک نوع کار نامشخص است. لذا این کار باید با تعامل چهره به چهره انجام گیرد. برعکس تهیه برنامه زمان جلسه کاری کاملاً روتین است و می تواند به بهترین نحو از طریق یادداشت کتبی یا پست الکترونیکی انجام شود. ملاحظه می شود که مدیر منابع انسانی چگونه می تواند کانال ارتباطی بهینه را انتخاب کند، تا بهره برداری مطلوب از منابع انسانی به عمل آید.

سبک ارتباطات :

سازمانهای کلاسیک بر سبک ارتباطات رسمی تاکید می کنند، در حالیکه سازمان روابط انسانی بر سبک ارتباطات غیر رسمی تاکید می کند، سازمان منابع انسانی که دارای هدفهای دوگانه تقویت اثربخشی سازمان و کسب نیازهای انسانی می باشد، به راحتی می تواند از ارتباطات غیر رسمی مسلط بهره برداری کند.

امکان پذیرترین راه ارضای نیاز تعلق و همچنین اثربخشی سازمانی، سبک غیر رسمی است و کارکنان نیز احساس می کنند که به روش غیر رسمی بهتر می توانند کار کنند.

سبک غیر رسمی ارتباطات همه جانبه تیمی، در مکتب منابع انسانی شدیداً مورد قبول می باشد. به هر حال مدیر منابع انسانی باید از سبک رسمی (اگر در جایی به عنوان مناسب ترین سبک عنوان شود) استفاده کند.

سازمان های مبتنی بر تئوری نوین منابع انسانی یا تیم مدیریت

سازمان برای حداکثر ساختن اثربخشی سازمانی و رضایت کارکنان طرح هایی را بوجود می آورد ، که همگی آنها بر مدیریت تیمی تأکید دارند و اهمیت «دخالت کارکنان» را در تقویت تولید یا کیفیت خدمات و کارایی سازمان گوشزد می کنند^(۱) . کاتن (Cotton) در سال ۱۹۹۳ دخالت کارکنان را به عنوان «فرآیند مشارکت کارکنان جهت بهره برداری از توان کامل و بالقوه کارگران جهت متعهد نمودن آنان به سمت اهداف سازمانی» تعریف می کند . دخالت کارکنان از طریق تیم ها ظاهر می شود . (1991-Knlaw)

جریان ارتباطی در سازمانهای منابع انسانی ، از طریق تیم های دارای اشکال گوناگون متجلی می گردد . مثل تیم چند وظیفه ای ، تیم کاری ، غیر رسمی ، تیم مدیریت عالی ، لذا ایجاد تیم برای توسعه و بهره برداری از منابع انسانی مجاز است . کاتن در ۱۹۹۳ انواع برنامه های طراحی شده برای تقویت دخالت کارکنان از طریق تیم ها را مورد بررسی قرار داد که نمونه هایی از آن : سیستم های مدیریت ژاپنی ، طرح اسکالن و مدیریت کیفیت جامع است^(۲) .

سیستم مدیریت ژاپنی

در کارخانه هوندا مستقر در آمریکا که از اصول تئوری Z (اوچی) پیروی می شود ، به جای سیستم مدیریتی/کارگری ، سیستم همکاری وجود دارد . با هم سطح نمودن افراد ارزش کار جمعی تقویت شده (بر خلاف مسطح کردن نظام سلسله مراتبی) و نتیجه فعالیت ها از طریق گروه های کنترل کیفی (QCC) (گروه هایی که به ایجاد ایده های خلاق برای بهبود کیفیت فرآیند تولید می پردازند) ارزشیابی می شود و بر آموزش کارگران جهت کمک به همکاران برای انجام کار هوشیارانه تر تأکید می شود .

طرح اسکالنن (Scanlon)

در این طرح دخالت کارکنان در تصمیم گیری های روزانه ، از طریق پاداش دادن به کارگران جهت افزایش کارایی سازمان صورت می گیرد . در این نوع سازمانها ، سیستم دو کمیته ای برای استخراج ، ارزشیابی و اجرای ابداعات وجود دارد . این کمیته ها مسئول ارائه بازخور برای همکاری فردی بوسیله اثر مالی هر ابداع و محاسبه پاداش های فصلی یا ماهانه می باشند .

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع از طریق مدیریت فرآیندهای جامع محصولات ، تولیدات ، مواد اولیه و ... به جستجوی رضایت مشتری ، ارتقاء کیفیت و کاهش ضایعات است . این امر از طریق توسعه و تحول کلیه اجزاء موثر در سازمان بویژه منابع انسانی ممکن است . در این نظام از ابزارهای آماری و چرخه طرح ریزی ، اجرا ، کنترل (PDCA) و ... بهره برداری می گردد .

تئوری سیستم ها :

در نظریه سیستمها به ارتباطات سازمانی توجه زیادی شده است . از آن جمله به مفاهیم سیستمی همچون سیستم های باز ، عملگرایی ساختاری و تئوری سیستم های فنی-اجتماعی می توان اشاره کرد . که در اینجا تئوری سایبرناتیک مختصراً^(۱) تشریح می شود .

سایبرناتیک

سایبرناتیک از علوم مهندسی و فیزیکی آغاز شده و در زمینه سازمان نیز بکار گرفته می شود . علم سایبرناتیک براساس تعریف ، علم ارتباطات و کنترل در انسان و ماشین است و می توان از دستاوردهای این علم در سازمان نیز استفاده کرد .

1-Hodge & Anthony ,
1988,P 59 .

متدلوژی سیستمی : تجزیه و تحلیل شبکه های اجتماعی

نظریه سیستمی ، سازمان را به عنوان اجزایی که دارای وابستگی و ارتباط بینابینی می باشند و این اجزاء به مبادله انبوهی از منابع و اطلاعات جهت حفظ و بقا می پردازند ، می شناسد ، در دهه های ۶۰ و ۷۰ نظریه سیستمی در بین محققین ارتباطات سازمانی اهمیت زیادی پیدا کرد . در نظریه سیستمی مفاهیم مهمی همچون مبادله (exchange) ، بازخور و وابستگی متقابل که در تئوری ارتباطات اهمیت حیاتی دارند ، مطرح شده است . در این دوره محققین به بررسی روشهایی که پیچیدگی روابط میان اجزاء را نشان می دهد ، پرداختند . نظریه سیستمی ، سازمانها را به عنوان مجموعه پیچیده ای از افراد و گروهها می شناسد . متدلوژی تجزیه و تحلیل شبکه های اجتماعی به مطالعه شبکه های ارتباطی حاکم از طریق تجزیه و تحلیل شبکه می پردازد . شبکه های ارتباطی (اجتماعی) برای تحلیل رفتار افراد در مباحث بیهوده و بکار گرفته شده است . البته ریشه این مباحث را باید در علم جامعه شناسی جستجو کرد .

مونگ و ایزنبرگ (Monge & Eisenberg) در سال ۱۹۸۷ بین روش موقعیتی (Positional) تجزیه و تحلیل شبکه و روش رابطه ای (Relational) تمایز قائل شدند . نمایش درون موقعیتی بوسیله نمودار سازمان رسمی انجام می گیرد که به تعیین جریان ارتباطی در درون سازمان می پردازد .

به هر حال مونگ و ایزنبرگ (Monge & Eisenberg) اشاره نمودند که نمودار رسمی انعکاس ضعیفی از سیستم واقعی روابط ارتباطی ارائه می دهد . بنابراین رویه ارتباطی ، روابط واقعی ارتباطات را که از طریق فعالیت سیستم رسمی ظاهر می شود مد نظر قرار می دهد .

به دلیل اینکه رویه ارتباطی و مطالعه شبکه ها برای بررسی سازمان به عنوان سیستم ضروری می باشد ، لذا باید به بررسی شبکه هایی که از طریق تعامل عاملین سازمانی انجام می گیرد ، بپردازیم . مفاهیمی که برای شناخت شبکه های پدیدار شده و تجزیه و تحلیل آنها از طریق تشریح خواص شبکه ، خواص اتصالات شبکه ای ، و نقش های شبکه انجام می گیرد ، به این دلیل مهم می باشند که اتصال محکمی بین تئوری سیستم ها و متدلوژی شبکه ای بوجود می آورند . نقش شبکه ها را می توان در شبکه های بین سازمانی و ... نیز مورد بررسی قرار داد .

خواص شبکه های ارتباطی

شبکه شامل یک سیستم اتصال (Links) بین اعضای شبکه است. در سازمان اعضای شبکه افرادی هستند که برای سازمان کار می کنند. در صنعت، اعضای شبکه کلیه سازمانهایی هستند که به مبادله مواد انرژی و اطلاعات با یکدیگر می پردازند. هدف از تجزیه و تحلیل شبکه، ترسیم جریانهایی است که در بین اعضای شبکه وجود دارد. شبکه را به عنوان یک کل می توان از طریق محتوای شبکه، کانال شبکه و درجه شبکه تعریف کرد.

محتوای شبکه

محتوای شبکه از طریق اتصالات در شبکه به جریان می افتد. محتوای شبکه عمدتاً در چهار گروه کالاها و خدمات، اطلاعات، میزان اثر و تلاش برای نفوذ یا کنترل، طبقه بندی می شوند. راسل، مونگ و فاراس در ۱۹۷۷ به بررسی انواع ارتباطاتی که از طریق شبکه جریان می یابد و سه نوع پیام مجزا را بیان می کند پرداختند، که عبارتند از تولید (مثل گرایبی)، ابداعات (مربوط به ایده های جدید) و نگهداری (مثل ارتباط برای حفظ روابط اجتماعی). به طور خلاصه محتوای گوناگون از طریق شبکه می تواند جریان یابد.

کانال شبکه

کانال شبکه وسیله ارتباطی است که از طریق آن اتصالات شبکه حفظ می شود، کانالها دارای انواع گوناگونی می باشند. تحقیقات اولیه بین کانالهای کتبی چهره به چهره (رو در رو) تمایز قائل شده اند. در سالهای اخیر، پیشرفت تکنولوژی ارتباطی، بطور عجیبی منجر به افزایش تعداد مدل‌های ممکن در شبکه ها گردیده است. مثلاً اکنون ممکن است شبکه های فردی بطور مستقیم از طریق کامپیوتر یا پست الکترونیکی، (پست صدا، کنفرانس ویدئویی، Audio) افراد را به شبکه ها و همینطور به یکدیگر مرتبط سازند.

درجه شبکه

شبکه در کل بر حسب درجه آن مشخص می گردد. درجه شبکه عبارت است از نسبت تعداد اتصالات موجود در یک شبکه به تعداد اتصالات ممکن در آن. بنابراین یک شبکه

با ضریب بالا شبکه ای است که ارتباطات بینابینی متعددی را در بین اعضای شبکه نشان می دهد. در حالی که یک شبکه با ضریب پایین ارتباطات بینابین ضعیفی دارد. ضریب شبکه ارتباطی برای مشاغل ساده و تکراری پایین است. برعکس در گروه تحقیق و توسعه که برای تنظیم ایده هایی درباره محصولات جدید، اقدام به ایجاد طوفان مغزی می کنند، دارای شبکه ای با ضریب بالا می باشد.

خواص اتصال ها (LINKS)

همچنین می توان نوع ارتباطاتی که از اتصال بین اعضای یک شبکه بوجود می آید را مشخص کرد. این اتصالات برحسب نیرومندی (Strength)، قرینگی (Symmetry) و چند بعدی بودن (Multiplexity) بررسی می شوند^(۱).

قدرت اتصال (strength)

ساده ترین راه برای بررسی اتصال، در نظر گرفتن وجود یا عدم وجود اتصال است. به هر حال کلیه اتصالات یکسان نیستند، و بعضی از محققین پیشنهاد نمودند که بعضی از اتصالات نیرومندتر از دیگری است. قدرت اتصال به روشهای گوناگونی قبل از تعریف است. اتصال نیرومند اتصالی است که در آن ارتباطات زیادی بین دو یا چند نفر جریان داشته باشد و یا طی یک دوره زمانی بلند مدت محکم شده باشد، و یا در آن مبادله بطور فراوانی اتفاق بیفتد و یا مبادله توسط مشارکت کنندگان در شبکه مهم یا با ارزش تلقی گردد.

قرینگی اتصال (symmetry)

آیا دو نفر که در اتصال دخالت دارند رابطه یکسانی با همدیگر دارند؟ روابط رئیس-مرئوس قرینه است، زیرا زیردست به رئیس "گزارش" می دهد، و یا روابط دو همکار قرینه است

۱-۲-Miller, Katherine, "Organizational Communication", Wads worth, ۱۹۹۵, P ۱۰۰.

، زیرا هر کدام با یکدیگر کار می کنند . (آنها نیز از رابطه یکسانی برخوردارند) . در تجزیه و تحلیل شبکه ارتباطی رابطه ی 'مکالمه ای' قرینه است ، زیرا اشاره بر این دارد که هر دو دارای سهم ارتباطی یکسانی می باشند . رابطه ای مثل دستور دادن یا راهنمایی کردن به دیگری قرینه است ، زیرا نشان می دهد که فردی اطلاعات داده و دیگری آن را دریافت کرده است .

چند بعدی (Multiplexity) بودن اتصال .

نهایتاً اینکه چند بعدی بودن اتصال مربوط به انواع مختلف محتوا است که از طریق اتصال خاصی جریان می یابد . نوع محتوایی که بحث شد ، اشاره به ارتباطاتی دارد که دارای محتوای کاری ، ابداعی و اجتماعی است . هیلاری و گلندا (Hillary & Glenda) بیشتر موضوعات بحثشان در باب موضوعات کارگرایی صحبت بوده که اتصال تک بعدی داشته اند . در مقابل لس و جانانان (Les & Jonathan) موضوعات کارگرایی و ایده های مربوط به ابداعات با اتصال دو بعدی اشاره نموده است . و در نهایت Eileen و Geprge به موضوعات کارگرایی ، ایده های مربوط به ابداعات و مسائل اجتماعی با اتصال چند بعدی اشاره نموده اند ^(۱) .

نقش افراد در شبکه های اجتماعی

افراد در یک شبکه خاص می توانند دارای نقشهای گوناگونی باشند . نقش های شبکه همان راههایی است که افراد با یکدیگر مرتبط می شوند . شبکه فرضی ذیل را ملاحظه کنند . در شبکه های اجتماعی ، نقشهای افراد بصورت گرافیکی بمنظور نمایش جایگاه آنها در گروه یا شبکه ترسیم می گردد و سپس موقعیت افراد تحلیل شده و آنگاه پویایی روابط آنها در داخل گروه یا شبکه مورد بررسی قرار می گیرد . در این نمودار افراد به اشکال گوناگونی در شبکه با یکدیگر مرتبط می گردند .

۱-Kreitner ,Robert ,Kinicki ,Angro , "Organizational Behavior", Group & Intergroup Dynamic , ۱۹۹۱ , P . ۳۴۳, ۳۴۶ .

اگر ارتباطات میان هوشنگ ، رضا و جواد مقایسه شود ، ملاحظه می گردد که هوشنگ با کسی در شبکه صحبت نمی کند . رضا با افرادی که دارای سطح بالایی هستند ، صحبت می کند (که عبارتند از جعفر ، عباس ، مهدی و محمود) . در نهایت جواد با دو نفری که ارتباطات گوناگونی در شبکه دارند ، صحبت می کند . بطور خلاصه این سه نفر نقش های گوناگونی را در شبکه ایفا می کنند . در ساده ترین سطح افراد می توانند هم به عنوان مشارکت کنندگان و هم به عنوان غیر مشارکت کنندگان در شبکه های ارتباطی مشخص شوند . مشارکت کنندگان کسانی هستند که بطور فعالی با دیگران در تعامل متقابل هستند و غیر مشارکت کنندگان کسانی هستند که از پیکره شبکه جدا شده اند . برای مثال در شبکه فرضی ترسیم شده حسن یک مشارکت کننده است (یعنی می تواند به وسیله اغلب اعضاء شبکه بطور مستقیم یا غیر مستقیم در دسترس قرار گیرد) در حالی که هوشنگ یک مشارکت کننده نمی باشد (یعنی بطور مستقیم یا غیر مستقیم حذف گردیده است) . غیر مشارکت کنندگان در شبکه به دو دسته منزوی انفرادی (کسی که هیچ اتصالی با دیگران ندارد) و منزوی جفتی تقسیم می گردند (کسی که تنها به یک فرد دیگر متصل می شود) .

مشارکت کنندگان در شبکه نیز به دو دسته تقسیم می شوند . اعضای گروه (افرادی که دارای بیشترین تعامل با یکدیگر می باشند) و متصل کنندگان بین گروهی (افرادی که تعامل با خارج از گروه دارند و یا گروههای مجزای دیگری را به درون شبکه متصل می سازند) .

بعضی از افراد گروه در شبکه فرضی (عباس ، محمود ، علی و مهدی) با دیگران مشارکت دارند . نهایتاً بین دو نوع متصل کننده بین گروهی-پل ها و رابطین - باید تمایز قائل شد . جعفر و حسین هم بعنوان پل عمل می کنند . آنها عضو گروههای خود بوده ، اما دارای ارتباط با خارج از گروه از طریق جواد نیز می باشند . در مقابل رابطه فردی است که دو یا چند گروه را به یکدیگر متصل می کند . اما عضو هیچ گروهی نیست (جواد) . همانطور که ملاحظه می کنیم ارتباط جواد با جعفر و حسن بعنوان رابط بین دو دسته در شبکه می باشد .

بطور خلاصه می توانیم شبکه های ارتباطی حاکم در سازمان را با درنظر گرفتن همه خصوصیات شبکه (محتوا ، کانال ، و شدت آن) و با درنظر داشتن خصوصیات اتصالات شبکه

(قدرت، قرینگی و چند بعدی بودن آن) و بر اساس توجه به نقش های پنج گانه در شبکه بررسی کنیم. در تجزیه و تحلیل شبکه، از طریق دیدگاه (نگرش) سیستمی با تأکید بر ارتباطات متقابل و وابستگی بین عاملین سازمانی نحوه اثرگذاری شبکه ها و مشارکت در شبکه ها بر فرآیندهای ارتباطات سازمانی بررسی می شود. با این روش (متدلوژی) می توان به بررسی مفاهیم سیستم ها در ارتباطات سازمانی پرداخت.

نگرش فرهنگی به ارتباطات در سطح سازمان ها

یکی از مدیران ارشد هیولت-پکارد معتقد بود که «اگر چه از طرز کار دقیق فرایند نوآوری بی اطلاعیم، اما همین قدر می دانیم که ارتباط ساده و تبادل نظر آسان یک امر حیاتی است. هر ساختاری را که بپذیریم و از هر نظامی که استفاده کنیم، نباید اجازه دهیم که ارتباطات ما خدشه دار شود».

این جمله یکی از مدیران شرکتهای موفق است که به اهمیت ارتباطات در سازمان خود اشاره کرده است. در فرهنگ شرکتهای موفق، سیستم های ارتباطی از ۵ ویژگی مهم برخوردارند که باعث انگیزش و نوآوری می شوند^(۱).

۱- سیستم های ارتباطی غیر رسمی هستند.

در شرکتهای موفق همچون 3M تعداد محدودی از جلسات متعددی که برگزار می شود، با برنامه قبلی است (عمدتاً تصادفی است). شکل ساختمان و نحوه اداره اردوگاهی آن، طرز برخورد ها و محیط خودمانی عواملی هستند که به تشکیل جلسات و ارتباط بین کارکنان کمک می کنند. افراد به راحتی با هم ارتباط برقرار می کنند و همدیگر را می شناسند. در نتیجه افرادی که با هم ارتباط کاری دارند با راحتی با یکدیگر تماس می گیرند. در مک دو نالد، کارکنان رده بالای سازمان بطور غیر رسمی در کنار هم زندگی می کنند.

۱- پیتر و واترمن، در جستجوی برترین ها، ترجمه قرچه داغی، سال ۱۳۷۴، ص ۲۸۸.

مدیر عامل شرکت دیجیتال (السن) بطور منظم با کمیته ای متشکل از ۲۰ مهندس در سطوح مختلف شرکت ، با ذکر دستور ، جلسه می گذارد . و در مواردی نیز شرایطی فراهم می کند که همه افراد نظر خود را ابراز کنند .

۲- شدت ارتباط فوق العاده است

شرکتهای مهمی همچون اکسون و سیتی بانک به ارتباطات توجه خاصی دارند . که در بخش صنایع غیر ارتباطی فعالیت می کنند در ارتباطات با رقبای خود کاملاً متفاوت عمل می نمایند . مدیران این شرکتها بحثی را مطرح می کنند کمی بعد مجادله همکاران شروع می شود . و همه آزادانه درگیر بحث می شوند ، و می توانند بدون تأمل سخنان مدیرعامل ، رئیس هیأت مدیره و دیگران را قطع کنند و مدیران بدون هیچگونه صحبتی (در جلسات غیر رسمی) فقط گوش کرده و هیچ اظهار نظر یا پیش داوری نمی کنند .

در کاتریلار کارکنان باید هر روز بدون دستور جلسه ، با هم جلسه گذاشته و حرف بزنند . در شرکت هواپیمایی دلتا و فلور ۱۵ مقام اول شرکت باید در جلسه صرف قهوه رودررو با یکدیگر حرف بزنند . در مک دونالد نیز همه کارکنان عالی رتبه با هم جلسه می گذارند و حرف می زنند .

۳- حمایت از ارتباطات

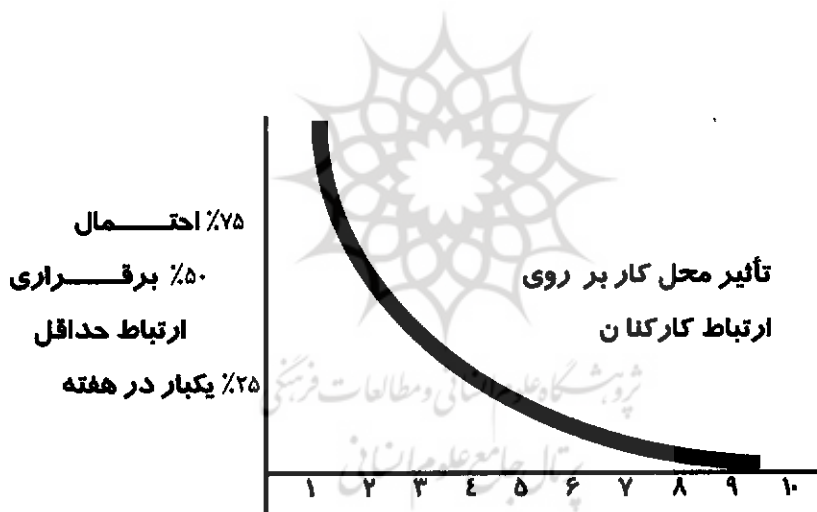
یکی از مدیران آی.بی.ام در شرکتی که از تکنولوژی پیشرفته ای استفاده می کرد مشغول انجام تحقیقات گردید . او بعد از چند هفته کار در آنجا به دفتر یکی از مدیران ارشد آن شرکت رفته و در را بسته و می گوید «من مشکلی دارم» چرا اینجا تخته سیاه وجود ندارد ، و چگونه افراد می توانند بدون تخته سیاه با هم حرف بزنند و تبادل نظر بکنند» این داستان به نمایش اهمیت وسایل ارتباطی پرداخته است .

در سازمان دیگری ، میزهای ناهار کوتاه چهار نفره را می خواهند با میزهای بلند ارتشی عوض کنند ، زیرا در میزهای کوتاه تنها چهار نفر که با هم آشنا هستند ، می نشینند اما در

میزهای ارتشی تعداد بیشتر و حتی غریبه ها هم می توانند کنار هم قرار گیرند و بدین ترتیب امکان تبادل نظر بیشتر است .

در ساختمان جدید اینتل (INTEL) ، اتاق های کوچک کنفرانس در نظر گرفته شده است . مدیریت از کارکنان می خواهد که در این اتاق ها غذا بخورند و مسایل خود را همانجا حل کنند . ضمناً در هر اتاق تخته سیاهی نیز نصب گردیده است .

آن در MIT بر روی اصول فیزیکی ساختمانها تحقیقاتی را انجام داد و نتیجه گرفت که اگر فاصله کارکنان از هم بیش از ۱۰ متر باشد ، احتمال برقراری ارتباط بین آنها در هفته ۱۰٪ یکبار است و تقلیل این فاصله به ۵ متر احتمال برقراری ارتباط را به ۲۵٪ افزایش می دهد .



۴- تدابیر اجباری

شرکت ها و سازمانها باید برای برقراری ارتباط بیشتر بین کارکنان خود تدابیر خاصی را اتخاذ کنند . مثلاً در IBM و 3M و ... خرید های اجباری واحدها از یکدیگر ، از جمله تدابیری است که منجر به افزایش ارتباط کارکنان و واحدهای سازمانی با یکدیگر می گردد .

۵- سیستم ارتباطی غیر رسمی تشویق می شود

در سازمانهای موفق کارکنان به طور غیر رسمی در جریان کارها قرار دارند و همدیگر را تحت نظارت قرار می دهند. برای مثال اگر چند هزار دلار توسط سازمان یا واحدی خرج شود، دیگران مایلند بدانند که به چه نحوی و به چه دلیلی خرج شده است.

بطور کلی در شرکتها و سازمانهای موفق شکست معنایی ندارد زیرا اولاً ارتباط صادقانه ای نیز بین افراد وجود دارد و ثانیاً نمی توان اخبار نامطلوب را از یکدیگر پنهان کرد و نیازی به این کار حس نمی شود، لذا، زیرا باید پذیرفت که قهرمان به خودی خود بوجود نمی آید، بلکه پرورش می یابد. در این سازمانها برای موفقیت افراد جشن گرفته می شود و برای شکستهای احتمالی ابراز ناراحتی نمی شود. زیرا آن شکست نوعی سرمایه گذاری تلقی شده و به این ترتیب افراد قهرمان گسترش می یابند^(۱).

خلاصه و نتیجه گیری

تا کنون سعی گردید تا ارتباطات سازمانی از ابعاد محتوا، جریان، کانال و سبک ارتباطات در مکاتب کلاسیک، روابط انسانی و منابع انسانی و سیستم ها و فرهنگ مورد بررسی قرار گیرند. برای مثال در مکتب کلاسیک محتوای ارتباطات، مبتنی بر کار، جریان ارتباطات بطور عمودی و کانالهای ارتباطی عمدتاً مکتوب و سبک ارتباطات، رسمی است و در مکتب روابط انسانی محتوای روابط مبتنی بر کار و نیاز اجتماعی، جریان ارتباط بطور افقی و عمودی و کانال ارتباطی رو در رو، و سبک ارتباط غیر رسمی است. در مکتب منابع انسانی محتوای ارتباطی مبتنی بر کار، نیازهای اجتماعی و ابداعات کاری است و جریان ارتباطی، همه جانبه و تیم گرا و کانال ارتباطی، گوناگون و متنوع و سبک ارتباطی، رسمی و غیر رسمی می باشد. نظریه سیستمی به بررسی شبکه های ارتباط اجتماعی پرداخته و خواص شبکه های ارتباطی که شامل محتوا، کانال و درجه می باشد و ویژگیهای اتصال شبکه ها که در

۱-دفت ریچارد، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، جلد دوم، سال ۱۳۷۴، ص ۹۶۳.

برگیرنده قدرت ، قرینگی و چند بعدی بودن اتصال است مورد توجه قرار گرفته و در نهایت نقشهای پنج گانه ستاره ، رابط ، پل ، نگهبان و منزوی در شبکه اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفته است .

در نگرش فرهنگی ویژگی های ارتباطات در سازمانهای موفق که تأکید بر ارتباط غیر رسمی ، شدت ارتباط ، حمایت و گسترش ارتباط دارد مورد بررسی قرار گرفته است . با توجه به نکات فوق پیشنهاد می گردد تا متناسب با ویژگیهای خاص هر سازمان در ابعاد ساختار ، فرهنگ ، محیط ، تکنولوژی ، اندازه و استراتژی و با توجه به تعاریف ، مفاهیم و روشهای هر یک از مکاتب ارتباطی مدیریت اقدام به شناخت ، تجزیه و تحلیل و طراحی سبکها و الگوهای ارتباطی در آن سازمان شود .

فهرست منابع و مآخذ

منابع فارسی

- پیتر و واترمن ، به سوی بهترین ها ، ترجمه مهدی قرچه داغی ، سال ۱۳۷۴ .
- دفت ریچارد ، تئوری سازمان و طراحی ساختار ، ترجمه پارسائیان و اعرابی ، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ، جلد دوم ، سال ۱۳۷۴ .
- فرهنگی ، علی اکبر ، ارتباطات انسانی ، تهران تایمز ، ۱۳۷۳ .
- هامیلتون ، سیمور ، تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی ، ترجمه دکتر محب علی ، داود ، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی ، سال ۱۳۷۵ .

منابع لاتین .

- ,Allyn &Bacon , 1988 .
 - Kreitner,Robert,Kinicki.Angrolo
1991 .
 - Luthans ,Fred 1989 .
 - ,1995 .
 - Stoner ,James 1995 .
- Graw
Hill, 1988 .