

## فصل هشتم: کیفیت زندگی کاری در سازمان

### مقدمه

نیروی انسانی بزرگترین سرمایه یک کشور می باشد و همه کشورهای پیشرفته در بهسازی نیروی انسانی تلاش نموده اند. بدون شک بارزترین یافته مشترک مطالعاتی که طی دهه های اخیر در حوزه سازمان و مدیریت انجام گرفته، تأکید بر نقش بی همتای نیروی انسانی بوده است تا جایی که گفته اند و امروز دیگر کارکنان به سازمان ها وابسته نیستند بلکه در واقع سازمان ها هستند که به کارکنان خود وابسته هستند و ۹۰ درصد از توسعه در کشورهای صنعتی به دلیل افزایش سرمایه نبوده است بلکه به سبب زمینه های انسانی، مهارت، کاردانی، مدیریت و ... بوده است. ظرفیت های انسانی به عوض سرمایه، عامل نخست در فرآیند توسعه بوده است. امروزه سازمان های هوشمند نیازمند کارکنان هوشمند هستند که دراکر از آنان به عنوان کارکنان یقه طلایی و سفید یاد می کند که از جایگاه و منزلت سازمانی ویژه ای برخوردار می باشند و این کارکنان غنی ترین و عظیم ترین سرمایه های سازمان ها محسوب می شوند و نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت تحول به انسان شده، نگرشی راهبردی می باشد. به این معنا که انسان هم عامل کار بوده و هم خالق آن می باشد لذا نقش محوری در تغییر و تحول سازمان دارد و سازمان ها باید با خلق فضاهای مثبت، حمایتی و رشد دهنده بتوانند افراد سرآمد و باهوشی را جذب نموده و آن ها را همیشه با روحیه نگه دارند به نحوی که کار را با حداکثر توان در سازمان انجام دهند. لازمه این کار توجه به عاملی تحت عنوان کیفیت زندگی کاری است که در دهه های اخیر مطرح شده است. در جامعه امروزی، بهبود کیفیت زندگی کاری به صورت یکی از مهمترین اهداف سازمان و کارکنان درآمده است. از آنجایی که بین رویه های مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری رابطه مستقیمی وجود دارد، لذا حیات مجدد بخشیدن به کارکنان از طریق ارتقای کیفیت زندگی کاری کلید موفقیت هر سازمانی محسوب می شود و لذا توجهی که امروز به کیفیت زندگی کاری می شود بازتابی است از اهمیتی که همگان بر آن قائل هستند لذا با عنایت به اهمیت کیفیت زندگی کاری، در این فصل سعی شده است مفاهیم، تاریخچه، ابعاد، عوامل، الزامات فیزیکی، نتایج و برنامه های آتی کیفیت زندگی کاری به بحث گذاشته شود.

### تعاریف کیفیت زندگی کاری

در دهه های گذشته تعاریف متفاوتی از کیفیت زندگی کاری شده است که با گذشت زمان مفهوم آن توسعه و تکامل یافته است که در ذیل به تعدادی از آن ها اشاره می شود.

در طی دوره بین ۱۹۶۹-۱۹۷۲ کیفیت زندگی کاری به عنوان یک متغیر مورد ملاحظه قرار گرفته است آنچه که در این دوره منحصر بفرد بوده این است که کیفیت زندگی کاری بر نتایج فردی نظیر رضایت شغلی و بهداشت روانی تأکید داشته است و سازمان ها نیز بر مبنای کیفیت زندگی کاری مورد ارزیابی قرار می گرفتند. در طی دوره ۱۹۶۹-۱۹۷۵ کیفیت زندگی کاری به عنوان یک رویکرد مورد توجه قرار گرفت. در این مفهوم کیفیت زندگی کاری رهیافت و رویکردی است که با توجه به بهبود شرایط کلی محیط کار، اتخاذ سیاست ها،

رویه هایی را توصیه می نماید که موجب می شوند کار به گونه ای طراحی شود که از یکنواختی آن کاسته و بر تنوع آن افزوده گردد در این معنا کیفیت زندگی کاری مفهوم ساده از نقطه نظر عملیاتی، امکان پذیر، شدنی و شدیداً انسانی است.

در طی دوره ۱۹۷۵-۱۹۷۲ کیفیت زندگی کاری به عنوان مجموعه ای از روش ها مورد ملاحظه قرار گرفت. در این مفهوم آن به عنوان مجموعه ای از روش ها مطرح گردید که برای ارتقای محیط کار و بهره ور ساختن آن مورد استفاده قرار گرفت در حقیقت کیفیت زندگی کاری را به عنوان مفهومی مترادف با مفاهیمی نظیر گروه های کاری خود گردان، غنی سازی شغلی و کمیته های کارکنان مورد ملاحظه قرار گرفت. در این معنی کیفیت زندگی کاری مجموعه ای از تکنیک های معین نیست بلکه بیشتر به عنوان روشی است که در جستجوی بهبود شرایط کلی محیط کار در کل سازمان و یا واحدهای فرعی آن می باشد.

اواخر دهه ۱۹۷۰ کیفیت زندگی کاری به عنوان نهضت و جنبش مطرح گردید و تأکید بر مدیریت مشارکتی و مباحث مردم سالاری داشت. در این دوره کیفیت زندگی کاری به عنوان فرآیندی مشارکتی از تصمیم گیری ها، همکاری و سازش متقابل بین مدیریت و کارکنان تعریف شد. آن را به عنوان فرآیندی می دانستند که به وسیله آن همه اعضای سازمان از راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده بود در تصمیم هایی که بر شغل هایشان به خصوص و بر محیط کارشان به طور کلی اثر می گذارد، تلقی گردید. این واژه از جانب محققین به هر چیزی که باعث بهبود شرایط کلی سازمان می شود اطلاق می گردد (داودی، ۱۳۷۷). اما اهم تعاریف ارائه شده از کیفیت زندگی کاری به شرح زیر می باشد:

کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که سهامداران و ذینفعان سازمان (مدیریت، اتحادیه ها و کارکنان) می آموزند چگونه با یکدیگر بهتر کار کنند، عملیات را برای خود تشریح نمایند تا دو هدف بهبود کیفیت زندگی کاری اعضا و اثر بخشی سازمانی به طور همزمان محقق شود (فلیپو، ۱۹۸۴)

کیفیت زندگی کاری بیش از همه یک نگرش و فرهنگ است، نگرش و فرهنگی که در آن کارکنان در کانون توجه قرار دارند و با فراهم نمودن زمینه ها و امکانات رشد و ارتقای آنان، امکان توسعه اجتماعی و در نهایت افزایش رفاه عمومی را مقدور می سازد (حسن مرادی، ۱۳۸۱).

به تعبیر کاسیکو (۱۹۹۲) کیفیت زندگی کاری را در دو مفهوم می توان تعریف کرد:

الف- در تعریف عینی، آن معادل مجموعه ای از شرایط و رویه های عینی و واقعی سازمانی می باشد که شامل خط مشی های ترفیع، سرپرستی مشارکتی، دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، شرایط کاری ایمن و ... می شود

ب- در تعریف ذهنی، عبارت از ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار است در این مفهوم کیفیت زندگی کاری به معنای تصور ذهنی و و برداشت کارکنان سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط و شرایط کاری است.

به نظر کوپلمان، آرای (۱۹۸۵) کیفیت زندگی کاری یک فلسفه مدیریتی است که باعث رشد شخصیت کلیه کارگزاران شده و به معرفی تغییرات در فرهنگ سازمانی می پردازد و مطلوبیت فیزیکی و عاطفی کارکنان را ارتقا می بخشد.

با توجه به همه مفاهیم بالا می توان گفت که کیفیت زندگی کاری مجموعه ای از اقدامات و اصلاحات مستمری است که از طریق بهبود شرایط کار، غنی سازی شغل، توانا سازی کارکنان و افزایش دانش، بینش و مهارت های حرفه ای آنان، منافع بلند مدت فرد، سازمان و جامعه را محقق می سازد.

اوایل دهه ۱۹۸۰ علایق نوینی در مورد کیفیت زندگی کاری مطرح گردید که در این دوره کیفیت زندگی کاری را معادل با هر چیز و یا عاملی می دانستند که بتواند منجر به بهبود سازمان و افزایش اثربخشی آن شود و به هر فعالیتی اطلاق می شد که در هر سطحی از سازمان رخ می دهد و هدف آن افزایش اثربخشی سازمان از طریق بالا بردن مقام و منزلت و فراهم نمودن امکان ترقی می باشد.

امروزه در تازه ترین مطالعات کیفیت زندگی کاری به عنوان یک موضوع اخلاقی مطرح شده و تعهد نسبت به کیفیت زندگی کاری به عنوان یکی از ارزش های انسانی و محوری رفتار سازمانی قلمداد شده و بر اساس این مفهوم، مدیریت سازمان ها به موازات این که بایستی موفقیت خود را در زمینه عملکرد مد نظر داشته باشند می بایستی در راستای جلب رضایت کسانی که در سازمان کار انجام می دهند گام بردارند (شرمرهورن، جی آ، هانت و همکاران، ۱۹۹۸).

مسئولیت های جدید سازمان ها با توجه به نظریه کیفیت زندگی کاری ابتدا کیفیت زندگی کاری در دهه ۱۹۵۰ تقریباً در ۱۹۵۴ مطرح شد و بر اساس تحقیقات اریک تریست و همکارانش در دانشکده تالوینستاک در زمینه روابط انسانی در لندن شکل گرفت. پژوهش های یاد شده در زمینه فنی و انسانی در سازمان ها ارتباط بین این دو را مورد ارزیابی قرار دادند. این مطالعات منجر به به وجود آمدن سیستم های فنی اجتماعی گردید که امروزه در ایالات متحده، بیشترین اقدامات مربوط به کیفیت زندگی کاری را تحت پوشش خود قرار می دهد. متخصصان پیشگام کیفیت زندگی کاری در بریتانیا، ایرلند، نروژ و سوئد طراحی های شغل را برای هماهنگی هرچه بهتر کارکنان و تکنولوژی ایجاد کردند فعالیت کیفیت زندگی کاری آن ها عمدتاً با همکاری مشترک اتحادیه ها و مدیریت در طراحی کار تدوین شده و باعث به وجود آمدن طراحی هایی از مشاغل گردید که برای کارکنان سطوح بالاتر از منزلت (اعتبار شغلی)، تنوع شغلی و بازخورد اطلاعاتی مربوط به نتایج را به ارمغان می آورد.

کیفیت زندگی کاری در طی دهه ۶۰ به ایالت متحده امریکا رسید و برعکس اروپا، نوع کیفیت زندگی کاری پیچیده تر شد و به جای روش واحد، از شیوه ها و نگرش های متنوعی استفاده گردید. در این زمینه اقدامات پیشگامانه رابرت فورد درباره مشاغل غنی شده در شرکت پست تلفن و تلگراف منجر به ایجاد و به کارگیری فعالیت های غنی سازی شغلی شد (معدنی پور، ۱۳۸۱).

اما اولین و معروف ترین برنامه کیفیت زندگی کاری در کارخانه جنرال موتور در سال ۱۹۷۰ در شهر تارلی تاون نیویورک، که شرکت دارای پایین ترین سطح تولید بود پیاده شد. مدیر شرکت از کارگران دعوت کرد که در برنامه ریزی و اجرای تغییرات در عملیات کارخانه مشارکت نمایند و در این راستا بسیاری از پیشنهاد های کارگران و سرپرستان در حل مشکلات دنبال شد. ۹۵ درصد از نیروی کاری که داوطلبانه مشارکت کرده بودند یک دوره آموزشی سه روزه را طی کردند پس از دوره آموزشی، ارزیابی بعدی نشان داد که کیفیت عملکرد

افزایش و غیبت کاهش یافته و تعداد شکایات و نارضایتی ها از ۲۰۰۰ در سال ۱۹۷۲ به ۳۲ مورد در سال ۱۹۷۸ کاهش یافت (فلیپو، ۱۹۸۴).

همچنان که ملاحظه می شود تأکید بر منافع و سودهای صرفاً سازمانی در طول دهه های گذشته به تدریج کاهش یافته و امروزه سود آوری سازمان تنها بخشی از اهداف و فلسفه وجودی سازمان ها را تبیین می نماید از سوی دیگر در این مسیر رسالت و وظایف نوینی بر دوش سازمان ها نهاده می شود. اکنون از سازمان ها انتظار می رود به همان نسبتی که به سود و منافع خود می اندیشند، منافع و رشد کارکنان و جامعه را نیز مطمع نظر قرار دهند. در ذیل به برخی از مسئولیت های جدید سازمان ها در حوزه کیفیت زندگی کاری اشاره می شود که عبارتند از:

- حفظ حرمت و کرامت انسانی
- حفظ حقوق کلیه گروه ها و اقلیت ها
- مسئولیت مدیر و سازمان نسبت به ذینفعان، مالکان و جامعه
- همکاری با سایر سازمان ها برای حل مسائل اجتماعی
- حفظ محیط زیست برای زندگی بهتر

#### ابعاد کیفیت زندگی کاری

در طول دهه های گذشته کیفیت زندگی کاری از زوایای متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است که در اینجا به برخی از زوایا و ابعاد آن اشاره می گردد.

۱. بهداشت و ایمنی کار: محافظت و ایمنی کارکنان در حین کار در برابر عوامل گوناگونی نظیر صدا، گرد و غبار، حرارت، برودت و ... از اصول اولیه هر فعالیتی است. امروزه با استفاده از دستگاه های جدید و تکنولوژی مدرن شرایط کاری برای کارکنان ایمن تر شده است البته در صورتی که کارکنان با آموزش های مداوم به اهمیت و ضرورت استفاده از وسایل ایمنی پی برده و در کاهش سوانح و خطرات تلاش نمایند. تشکیل کمیته ها و گروه های ویژه جهت آموزش و بازرسی مداوم و همچنین اطمینان از رعایت اصول ایمنی و پیش بینی شرایط کار با توانایی های جسمانی و روانی کارکنان از بروز مسائل و مشکلات حاد در این زمینه می کاهد.

۲. ساعت و نوبت کاری: کاهش ساعت کار در اغلب کشورهای جهان به عنوان یک برنامه جامع از مزایای زیادی برخوردار است. زیرا رعایت این امر ضمن ایجاد زمینه اشتغال برای تعداد بیشتری از نیروهای آماده به کار در جامعه، موجب کاهش نرخ بیکاری و همچنین توجه بیشتر کارکنان به امور شخصی، خانوادگی و فراغت می گردد و بیماری های جسمی و عصبی را به شدت کاهش می دهد.

کار در شیفت شب و نیمه شب نیز موجب بروز ناراحتی های گوناگونی در جسم و روان کارکنان می شود. این امر نیز با در نظر گرفتن تسهیلات ویژه ای نظیر ساعت کمتر و پرداخت بیشتر تا اندازه ای قابل جبران است.

۳. امنیت شغلی در کار: امنیت و ثبات شغلی، امری بسیار مهم در جلب رضایت کارکنان است. لازم است قوانین و مقررات وضع شده مربوط به استخدام، ارتقا، اخراج و ... از سوی سازمان به تأیید سازمان های رسمی

مانند وزارت کار رسیده و همچنین به منظور رعایت و اعمال صحیح این ضوابط تیم های بازرسی در سازمان مستقر باشند.

۴. جلب مشارکت و برخورد عادلانه با کارکنان: چنان که سازمان، قوانین و مقررات وضع شده را در مورد همه کارکنان، گروه ها و اقشار مختلف یکسان اعمال نماید موجبات رضایت بیشتر را در کارکنان پدید می آورد. همچنین با اعمال سیاست های یکسان (عدم تبعیض) جهت جلب مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به سازمان و برنامه های کاری احساس بیگانگی را در کارکنان خنثی نموده و محیط کار را با روحیه و انسانی می نماید. نحوه سازماندهی مشارکت کارکنان می تواند از طریق تشکیل تیم ها و گروه های کاری و با معرفی نماینده کارکنان هر واحد در شوراها صورت گیرد.

۵. محتوای کار: محتوای کار باید به گونه ای باشد که بسیار جزئی و خرد نباشد، مجموعه وظایفی باشد که کل واحدی را شکل دهد و متناسب با توانایی و مهارت کارکنان بوده و برای کارکنان زمینه های کسب دانش و مهارت بیشتر را فراهم نماید و از نظر کارکنان دارای مقبولیت و مطلوبیت باشد.

۶. تغییرات سازمان کار: بررسی تأثیر تغییر شکل سازمان کار (حذف برخی مشاغل و ایجاد مشاغل جدید در یک مؤسسه) در کارکنان و عکس العمل های آنان نسبت به این تغییرات در ایجاد با تضعیف روحیه کارکنان نقش مهمی دارد.

۷. دستمزد و پاداش عادلانه: یکی از مهمترین انگیزه های عمومی کار کردن، کسب معاش است. توجه به این که چه سطحی از درآمد برای یک شغل با فرد خاص کافی است قابل بررسی است زیرا میزان عادلانه بودن دستمزد مسئله ای ذهنی است و در مورد هر یک از کارکنان متفاوت است لیکن توجه به تأمین نیازهای اساسی زندگی در مقابل هزینه های زندگی و تعهدات خانوادگی کارکنان جهت تأمین کیفیت زندگی کاری نقش مهمی دارد.

۸. مسئولیت اجتماعی: سیاست ها و برنامه های اجرایی سازمان در قبال مسئولیت اجتماعی که در برابر کارکنان و خانواده هایشان به عهده دارد، در ایجاد علاقه و انگیزه به کار در آنان تأثیر بسزایی دارد.

۹. کار و فراغت: چنانکه سازمان به ایام فراغت کارکنان توجه داشته و زمینه های گذران این ایام را با توجه به نوع کار، زندگی خانوادگی و الگوهای سرگرمی فراهم نماید تا در ضمن تفریح و سرگرمی، به ارتقای فرهنگی کارکنان و خانواده شان که یکی از مسئولیت های اجتماعی سازمان است جامه عمل پیوشاند باعث ایجاد انگیزش و مطلوبیت در کیفیت زندگی کاری در سازمان می گردد.

۱۰. منزلت شغلی: منزلت شغلی در نگرش کارکنان نسبت به حرفه شان تأثیر دارد. این منزلت از طریق نگرش و نحوه برخورد مدیران و سازمان در افراد تقویت و یا تضعیف می شود (توسلی، ۱۳۷۵).

الگوی کیفیت زندگی کاری ریچارد والتون

ریچارد والتون (۱۹۷۳) چارچوبی را برای کیفیت زندگی کاری ارائه داده است که دارای ۸ مؤلفه می باشد که به طور مختصر به توضیح هر کدام می پردازیم.

مؤلفه های چارچوب کیفیت زندگی کاری:

- ۱- پرداخت منصفانه و کافی: منظور، پرداخت مساوی برای کار مساوی و نیز تناسب پرداخت ها با معیارهای اجتماعی و معیارهای کارکنان و تناسب آن با انواع دیگر کار می باشد.
- ۲- محیط کار ایمن و سالم: منظور، ایجاد شرایط کاری ایمن از نظر فیزیکی و نیز تعیین ساعات کار منطقی است. همچنین محیط کاری بایستی آلودگی هایی را که بر وضعیت فیزیکی و ذهنی کارکنان تأثیر دارند کاهش دهد
- ۳- تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم: به معنای فراهم نمودن زمینه بهبود توانایی های فردی، فرصت های پیشرفت و به کارگیری مهارت های کسب شده و تأمین امنیت درآمد و اشتغال می باشد.
- ۴- قانون گرایی در سازمان: منظور، فراهم بودن زمینه آزادی سخن کارکنان بدون ترس از انتقام مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون نسبت به سلطه انسانی می باشد.
- ۵- وابستگی اجتماعی زندگی کاری: به نحوه برداشت و ادراک کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد.
- ۶- فضای کلی زندگی: این مؤلفه به برقراری توازن و تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش های زندگی کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی می شود مربوط می باشد. این عامل توجه به فعالیت های غیر کاری که افراد خارج از محیط کار درگیر آن می باشند و بررسی تأثیر فعالیت های کاری بر روی زندگی خصوصی کارکنان را نیز شامل می شود.
- ۷- یکپارچگی و انسجام اجتماعی ایجاد فضا و جو کاری که احساس تعلق کارکنان به سازمان و این که آنان مورد نیاز سازمان می باشند را تقویت نماید.
- ۸- توسعه قابلیت های انسانی به فراهم بودن فرصت هایی چون استفاده از استقلال و خود کنترلی در کار، بهره مند شدن از مهارت های گوناگون، دسترسی به اطلاعات متناسب با کار و برنامه ریزی برای کارکنان اشاره دارد.

#### الزامات فیزیکی محیط کار

به منظور ایجاد و ارتقای سطح کیفیت زندگی کاری، محیط کار یکی از عواملی است که تأثیر زیادی روی کمیت و کیفیت کار افراد دارد. برای بهبود شرایط فیزیکی محیط کار و کاهش نارضایتی ها و دلسردی های کارکنان انجام اقدامات زیر ضروری است:

- ۱- ایجاد صمیمیت: هر قدر روابط افراد صمیمانه و مخلصانه تر باشد کار کردن در سازمان راحت تر و بازدهی نیز بیشتر است. برای ایجاد فضایی آکنده از محبت و صفا، باید عواملی را که موجب کدورت و دوری کارکنان از یکدیگر می شود مانند غیبت، تهمت، چاپلوسی، امتیاز دادن پنهانی به فرد یا گروهی خاص، چشم و هم چشمی ها و ... را از بین برد زیرا چنانچه این مسائل گسترش یابد افراد به جای جدیت در کار به مبارزه با یکدیگر می پردازند.
- ۲- خانوادگی کردن محیط کار: در صورتی که محیط کار به گونه ای باشد که افراد همان و احساسی را که در خانواده نسبت به اعضای خود دارند در سازمان نسبت به همکاران خود داشته باشند و روابط غیر رسمی برقرار شود کارها راحت تر انجام می شوند.

۳- بهداشت محیط کار: پاکیزگی ظاهری همراه با پاکیزگی درونی و روحی انسان ها موجب بهداشت روانی محیط کار است چنانکه با پاکیزگی فیزیکی محیط کار همراه باشد علاقه مندی افراد به محیط سازمان و وابستگی آنان را بیشتر می نماید.

۴- شاد ساختن محیط کار: انسان به خنده و شادی نیازمند است. از نظر فیزیولوژیک، خنده موجب می شود تا خون از اکسیژن پر شود و موجب نشاط فرد گردد در این صورت است که فرد آمادگی انجام وظایف محوله را بیشتر خواهد داشت.

۵- انجام تفریحات سالم: با توجه به نوع و شکل کار و شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقلیمی حاکم، باید دید افراد به چه نوع تفریحاتی گرایش دارند و تا حد ممکن، آن را مهیا کرد. مثلاً افرادی که در یک شهر بزرگ زندگی می کنند نیاز به استراحت و تفریح در یک محیط خلوت و کم سر و صدا و سرسبز را دارند.

علاوه بر موارد مذکور تأمین امکانات رفاهی مانند استخر، نهار خوری، بوفه، فروشگاه فراهم کردن امکاناتی برای روزهای تعطیل و اوقات فراغت کارکنان به همراه خانواده شان مانند سوئیت هایی در مناطق خوش آب و هوا، ایجاد امکاناتی برای ورزش های صبحگاهی، ممنوع بودن استعمال دخانیات در محیط کار، رعایت سکوت در محل کار و ... نیز در مطبوع نمودن محیط کار دارای اهمیت بسیاری است (حسن مرادی، ۱۳۸۱).

#### راهبردهای بهبود کیفیت زندگی کاری

توجه به کارکنان، بهبود شرایط کار و فراهم آوردن زمینه های رشد و بالندگی سازمانی از اواسط قرن گذشته به طور جدی مورد تأکید قرار داشته است. در این رابطه نظریه ها و طرح های متنوعی همچون برنامه های مزایای کارکنان، انسانی کردن کار، توسعه سازمان و ... ارائه شده است.

در این میان کیفیت زندگی کاری مقبولیت بیشتری یافته و مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. دانشمندان مختلف برای بهبود کیفیت زندگی کاری طرح ها، نظریات و راهبردهای مختلفی را ارائه داده اند. شولر و دولان (۱۳۷۶) بهبود کیفیت زندگی کاری را مشروط بر گسترش شبکه های ارتباطی باز، تشکیل گروه های کاری نیمه مستقل، تشکیل حلقه های کیفیت و نوسازی ساختار سازمان دانسته اند. همچنین برنامه های مزایای کارکنان در برگیرنده مجموعه ای از اقدامات حمایتی در زمینه های بهداشت، محیط کار، انواع بیمه ها، بازنشستگی، خدمات پشتیبانی، مهندسی انسانی، جبران خدمات، امکانات رفاهی و ... است (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹).

با این وجود مهمترین راهبردهای بهبود کیفیت زندگی کاری را به شرح زیر می توان برشمرد:

- ۱- رهبری اثربخش و رفتار سرپرستی ۲- توسعه مسیر شغلی و ترقی ۳- درک و پذیرش مفهوم کیفیت زندگی کاری در سطح مدیران ارشد سازمان ها ۴- طراحی نظام جامع بهبود کیفیت زندگی کاری با نگرشی همه جانبه و بلند مدت ۵- فراهم کردن انواع فرصت های آموزشی برای کلیه کارکنان ۶- فراهم نمودن فرصت مشارکت فعال در تصمیم گیری های شغلی و سازمانی ۷- توانا سازی کارکنان از طریق غنی سازی شغلی، گردش شغلی، تفویض اختیار و ... ۸- ایجاد امنیت شغلی، بهداشت و ایمنی کار و ارتقای سطح رفاهی و فرهنگی کارکنان و خانواده های آنان ۹- اعطای پاداش کافی و عادلانه و استفاده از انواع مکانیزم های تشویقی متناسب با تفاوت های فردی کارکنان ۱۰- تلاش برای افزایش مسئولیت ها و منزلت شغلی کارکنان ۱۱-

توجه به مسئولیت های اجتماعی سازمان و پاسخگو نمودن واحدهای سازمان نسبت به یکدیگر و کل سازمان نسبت به جامعه ۱۲- جداول کاری منعطف ۱۳- ارتباط با کارکنان ۱۴- نوسازی سبک سازمانی ۱۵- گسترش شبکه های ارتباطی باز ۱۶- تشکیل گروه های کاری نیمه مستقل ۱۷- شکل حلقه های کیفیت و نوسازی ساختار سازمان

### نتایج کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری یک فلسفه، طرز فکر و نگرش است و چنانکه مدیران ارشد سازمان ها به منابع انسانی خود به عنوان مهمترین سرمایه سازمان بنگرند اقدام به طراحی و اجرای برنامه جامع کیفیت زندگی می نمایند که ضمن تأمین منافع کارکنان سازمان و جامعه نتایج متعددی در ۳ زمینه به شرح زیر حاصل خواهد شد:

۱- نتایج فردی: اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری برای کارکنان موجب رضایت شغلی، همکاری، همدلی و هماهنگی بیشتر با یکدیگر و سازمان، یادگیری مداوم، آینده شغلی مطلوب، حفظ عزت نفس و کاهش نگرانی، اضطراب، افسردگی و خستگی خواهد شد.

۲- نتایج سازمانی: با توجه به آثاری که برنامه های کیفیت زندگی بر کارکنان بر جای می گذارد، در سازمان نیز موجب کاهش غیبت و ترک خدمت، افزایش تولید و کاهش ضایعات بهبود کیفیت محصول تولید شده، عدم بروز رفتارهای مخرب مثل دزدی، اعتصاب و ... در نهایت خلاقیت و نوآوری خواهد شد.

۳- نتایج اجتماعی: چنانکه مدیران ارشد جامعه با این فلسفه و نگرش مبادرت به اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری نمایند در نهایت جامعه از امتیازاتی نظیر افزایش ارزش و سرمایه های انسانی، افزایش تولید ناخالص ملی، مشارکت و همکاری در رفع مشکلات اجتماعی، افزایش رضایت از زندگی در جامعه، هماهنگی، انسجام، وحدت ملی و در نهایت نزدیک شدن به رفاه توسعه اجتماعی برخوردار خواهد شد (حسن مرادی، ۱۳۸۱) و موجب خواهد شد که نرخ امید به زندگی افزایش یابد.

### برنامه های آتی کیفیت زندگی کاری

در آینده باید سازمان ها برنامه های ذیل را در خصوص کیفیت زندگی کاری اجرا نمایند: ۱- افزایش تنوع در سیستم پرداخت ۲- بررسی و اصلاح حقوق یا مزایای بازنشستگی ۳- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها لذا مدیران برای عملی شدن کیفیت زندگی کاری باید چند کار را انجام دهند:

- تغییر نقش مدیر از دستور دهی و کارفرمایی به رهبری و تشریک مساعی

- ایجاد ارتباط صحیح، آشکار و باز بر اساس اعتماد و احترام متقابل

- ایجاد سیستم پیشنهادات در سازمان

- مشارکت واقعی (شناختی، عاطفی و رفتاری) کارکنان در سازمان

- احساس ارزش و اهمیت توسط کارکنان سازمان

خلاصه



در این فصل از کیفیت زندگی کاری بحث کردیم و گفتیم که آن مجموعه ای از اقدامات و اصلاحات مستمری است که از طریق بهبود شرایط کار، غنی سازی شغل، توانا سازی کارکنان و افزایش دانش، بینش و مهارت های حرفه ای کارکنان، منافع بلند مدت فرد، سازمان و جامعه را محقق می سازد. و مسئولیت های جدید سازمان ها را در حوزه کیفیت زندگی کاری حفظ حرمت و کرامت انسان ها، حفظ حقوق کلیه گروه ها و اقلیت ها، حفظ محیط زیست برای زندگی بهتر، همکاری با سایر سازمان ها برای حل مسائل اجتماعی و مسئولیت مدیر نسبت به ذینفعان، مالکان و جامعه بر شمردیم و سپس به ابعاد کیفیت زندگی کاری ریچاد والتون اشاره شد که دارای ۸ مؤلفه پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن، فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون گرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی و توسعه قابلیت های انسانی است. در ادامه به راهبردهای بهبود کیفیت زندگی کاری و نتایج فردی، سازمانی و اجتماعی آن اشاره گردید.

## فصل نهم: ارتباط در سازمان

### مقدمه

وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خود را صرف برقراری ارتباط می کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کارآمد و مؤثر، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود فعالیت سازمان متوقف می شود و در واقع می توان گفت که مدیریت کارآمد به برقراری ارتباطات مؤثر بستگی دارد.

ارتباطات برای هماهنگی فعالیت های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است. بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند به وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند شد و بر هیچکس نیز نقش ارتباطات در عملکرد سازمان پوشیده نیست. در این فصل به طور خلاصه به مفاهیم ارتباط، ارتباط سازمانی، علل مطالعه ارتباطات، انواع ارتباطات، موانع ارتباطی و ... اشاره می کنیم.

### ارتباط

ارتباط نیروی حیاتی هر سازمان و فرآیندی است که فرد، گروه و سازمان را به هم ربط می دهد (فردسی، لاتبورگ، ۱۳۸۲). ارتباطات یعنی انتقال مقصود بین اعضاء، تنها از طریق انتقال مقصود از یک شخص به شخص دیگر است که اطلاعات و عقاید مبادله می شود. به هر حال ارتباطات چیزی بیش از انتقال مقصود است چون ارتباط شامل انتقال و ادراک نیز هست (رابینز، ۱۳۷۸) در ارتباط باید بین دو نفر جنبه های مشترک وجود داشته باشد و هرچه قدر این جنبه های مشترک بیشتر باند ارتباط آن ها راحت تر خواهد بود. در ارتباط، دو فرد باید به هم اعتماد و اطمینان داشته باشند. اگر اعتماد وجود نداشته باشد ارتباط ضعف خواهد شد.

توجه ما به ارتباط به عنوان یک فرآیند است و می توان گفت ارتباط فرآیند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده و بالعکس می باشد به نحوی که ذهنیات فرستنده را گیرنده بخواند و فرستنده بازخورد بگیرد که پیام را به

همان صورت که فرستاده، بدان صورت نیز پیام توسط گیرنده دریافت شده است. در واقع ارتباط اثربخش زمانی محقق می شود پیامی که فرستاده شده تصویر از آن در ذهن خود ایجاد کند و این درست همانند تصویری باشد که در ذهن فرستنده پیام است.

#### اهداف ارتباط

ارتباطات در سازمان ها موضوع بسیار مهمی است و از طریق آن افراد و سازمان ها، اهداف خودشان را دنبال می کنند و مدیران و کارکنان به وسیله ارتباط برقرار کردن با دیگران، در نگرش ها، ارزش ها، احساسات، خواسته ها و نیازها سهیم می شوند. در واقع مدیران در سازمان اهداف ذیل را از طریق ارتباطات دنبال می کنند:

- ۱- هماهنگ نمودن و کنترل عملیات و انتقال پیام ۲- کسب اطلاعات برای تصمیم گیری ۳- بیان احساسات
- ۴- بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان ۵- افزایش کارایی و اثربخشی سازمان ۶- افزایش انگیزش در سازمان
- ۷- توصیف، پیش بینی و کنترل رفتارهای کارکنان و عملیات سازمان

#### فرآیند ارتباطات

توجه ما به ارتباط به عنوان یک فرآیند است و ساده ترین مدل ارتباطی حداقل دارای ۳ عنصر فرستنده، پیام و گیرنده است اما در جامع ترین تعریف از ارتباط، فرآیند ارتباطات دارای عناصری همچون فرستنده، گیرنده، رمز گذاری، کانال ارتباطی، رمز خوانی، پارازیت و بازخورد می باشد که در نمودار نمایان است که در ذیل به توضیح هر کدام یک از عناصر می پردازیم.

فرآیند ارتباطات: فرستنده پیام ← رمز گذاری ← کانال ارتباطی ← رمز خوانی ← گیرنده پیام ← بازخورد (به فرستنده پیام) پارازیت ها

فرستنده پیام آغاز گر ارتباط است. فرستنده پیام کسی است که دارای اطلاعات است و می خواهد آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد.

رمز گذاری فعالیتی است که فرستنده پیام تصمیم می گیرد که چگونه پیام را ارسال کند. رمز گذاری زمانی انجام می شود که فرستنده پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت با نماد درآورد. به رمز درآوردن پیام از آن جهت لازم است که اطلاعات از طریق علامت و نشانه مبادله شود.

پیام اطلاعاتی است که فرستنده پیام می خواهد برای گیرنده ارسال نماید. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد. پیام شکل عینی مفهوم ذهنی فرستنده است. علامتی که مبادله می شود، حالت چهره، اشارات، تکان دادن سر می توانند پیام هایی باشد که معنایی را به طرف مقابل انتقال می دهند.

کانال یا مجرای ارتباطی وسیله ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام. کانال ارتباطی یا مجاری پیام وسایلی هستند که پیام ها به وسیله آن از فرستنده به گیرنده می رسد. مجاری پیام را می توان به دو دسته کلی (۱) مجاری پیام با ارتباط متقابل بین افراد و (۲) وسایل ارتباط جمعی طبقه بندی کرد. مجاری ارتباط جمعی آن دسته از وسایل انتقال پیام هستند که باعث می شوند پیام از فرستنده به گیرنده های بسیار

برسد. اما مجاری ارتباط متقابل، مجاری یا راه‌هایی هستند که به وسیله آن پیام‌ها به صورت چهره به چهره بین فرستنده و گیرنده پیام مبادله می‌شوند.

رمزخوانی فرآیندی است که به وسیله آن گیرنده پیام، پیام را تفسیر می‌کند. گیرنده باید ابتدا پیام را دریافت کند و سپس آن را بر اساس انتظارات، فهم، درک و تجربه پیشین خود تجربه و تفسیر کند.

گیرنده پیام شخصی است که اندام‌های حسی او احساس می‌کنند که پیام را دریافت کرده‌اند. امکان دارد گیرنده پیام، یک یا چند نفر باشند. گیرنده پیام یا مقصد ارتباط، فردی است که پیام را دریافت نموده و از آن استنباطی حاصل می‌کند. ممکن است یک پیام در آن واحد برای عده زیادی ارسال شود. گیرنده یا گیرنده‌های پیام پس از دریافت پیام، استنباطی از آن دارند که باید با مقصود فرستنده یکی شود (خورشیدی، ۱۳۷۹). بازخورد آگاهی از نتیجه ارسال پیام اصطلاحاً بازخورد نامیده می‌شود. به عبارت دیگر بازخورد عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام بطوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت آن آگاه گردد. فرآیند ارتباطی بدون وجود بازخورد کامل نخواهد شد.

پارازیت: پارازیت را می‌توان عاملی تعریف کرد که پیام را تحریف می‌کند. وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط و یا گیرنده باشد. پارازیت در واقع عامل مخل ارتباط محسوب می‌گردد.

#### انواع ارتباطات

ارتباطات را از جهات متفاوتی می‌توان طبقه‌بندی کرد. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس‌العمل در محیط استقرار بررسی کنیم از طبقه‌بندی ذیل استفاده می‌نماییم:

الف- ارتباطات یک‌جانبه: اگر عکس‌العمل گیرنده نسبت به پیام ابزار نشود آن را ارتباط یک‌جانبه گویند.  
ب- ارتباطات دو‌جانبه: چنانچه، محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عملاً عکس‌العمل‌ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به آن ارتباط دو‌جانبه گویند.

ارتباط یک‌جانبه، سریع‌تر و کار فرستنده پیام آسان‌تر است اما به علت دقت کمتر، پارازیت و سردرگمی بیشتری در آن مشاهده می‌شود، این ارتباط، این امکان را برای فرستنده فراهم می‌سازد که به راحتی بتواند اشتباهات خود را مخفی نماید و به نظر بعضی از صاحب‌نظران، ارتباط یک‌جانبه هنگامی مناسب و مؤثر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشد یعنی پیام حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد، نظم و ترتیب در ارتباط‌ها با اهمیت تلقی گردد اما ارتباط دو‌جانبه از دقت بیشتری برخوردار است چون در نتیجه بازخورد، فرستنده امکان بررسی مجدد پیام را می‌یابد و آن را با دقت بیشتر برای گیرنده ارسال می‌کند، همچنین در این ارتباط، گیرنده احساس اطمینان بیشتری به تأثیر قضاوت‌ها و ارزش‌های پیشنهادی خود پیدا می‌کند. در مواردی که امور هنوز برنامه‌ریزی نشده، ارتباط دو‌جانبه وسیله مؤثرتری است ولی پس از آن که امور برنامه‌ریزی شد و حالت عادی و یکنواختی یافت اثر ارتباط دو‌جانبه به میزان قابل ملاحظه کاهش می‌یابد (رضایی به نقل از لویت، ۱۳۸۴).

ارتباطات از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند به ۳ دسته تقسیم می‌شوند:

۱- ارتباطات عمودی شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالای سازمان است.

فواید ارتباطات عمودی:

- ۱- از این طریق در سلسله مراتب، مدیران می توانند هماهنگی های لازم را در امور سازمان به عمل آورده و دستور مقتضی را صادر نمایند.
  - ۲- مدیران می توانند از نحوه انجام وظیفه، مشکلات و نظرات کارکنان سازمان مطلع گردند.
  - ۳- عامل مؤثر و مهمی در حفظ وحدت مدیریت می باشد (خورشیدی، ۱۳۷۹).
- اغلب دارای مشکلاتی است:
- ۱- از میان دستورات رسیده کارکنان آنانی را که در راستای منش، شخصیت، انگیزش و سبک خود و رؤساست انتخاب کرده و اولویت می دهند.
  - ۲- زمان و کوشش کافی برای پیگیری پیام فرستاده شده اختصاص نمی یابد.
  - ۳- روابط بین افراد رسمی است و به عواطف و احساسات انسانی و مشکلات توجه نمی شود.
  - ۴- در سلسله مراتب ارتباطی بعضی وقت ها کانال های ارتباطی برای موضوعات مشخص و اشخاص مشخص بسته می شود و یا تحت تأثیر فیلتر گذاری قرار می گیرند.
- ارتباطات عمودی به دو صورت می تواند در سازمان وجود داشته باشد.
- الف- ارتباطات از بالا به پایین: از مدیریت عالی شروع می شود و از طریق سطوح مدیریت به کارکنان خط تولید و عملیات منتهی می گردد
- ب- ارتباطات از پایین به بالا: ارتباطات متمایل به بالا، عرصه اطلاعات به بالاترین سطح را در سطوح پایین سازمان مطرح می نماید. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادها، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم گیری است.

راهکارهای حل مشکلات ارتباط عمودی (از بالا به پایین و از پایین به بالا)

- ۱- همه کارکنان با مهارت های ارتباطی آشنا شوند.
  - ۲- مدیران از دفتر کار خود خارج شده و با کارکنان در خط مقدم عملیات به گفتگو بپردازند
  - ۳- به طور منظم جلسات مشاوره و مشارکتی تشکیل شود
  - ۴- مدیریت مبتنی بر هدف در سازمان پیاده گردد
  - ۵- سیاست درهای باز در سازمان اجرا گردد.
  - ۶- مدیران در گروه های اجتماعی کارکنان مثل اردوها مشارکت داشته باشند.
  - ۷- نظام پیشنهادات در سازمان استقرار گردد.
  - ۸- از ارتباطات از راه دور مثل ایمیل ها ... استفاده شود.
- ۲- ارتباطات افقی: ارتباطی است که بین دو یا چند واحد هم عرض و در یک سطح سازمان بین همگنان به طور مستقیم برقرار می گردد و از نظر ماهیت بر تسهیل رابطه بین کارکنان و در نتیجه تسریع در اعمال هماهنگی در انجام امور تأکید دارد. در این گونه ارتباط کارکنان هم سطح از نظر موقعیت اداری و با اطلاع و اجازه رئیس خود می توانند با یکدیگر ارتباط رسمی برقرار کنند (فخیمی، ۱۳۸۳). در این ارتباط هرچه وابستگی متنوع وظایف بیشتر باشد به همان اندازه نیاز به ارتباط افقی بیشتر است. ارتباط افقی اعضا از طریق کمیته های شغلی، جلسات، شوراها و گروه ها حاصل می گردد

## فواید ارتباط افقی

۱- بین واحدهای هم سطح و مشابه مشاغل موجب هماهنگی می شود. ۲- موجب تسهیل امور بین همکاران هم سطح می شود. ۳- باعث تقویت روحی و روانی و انگیزش افراد می شود. ۴- جریان فعالیت ها و امور بسیار سریع بوده و بدون برخورد به موانع ارتباطی به مرحله اجرا در می آید.

## مشکلات ارتباط افقی

- همبستگی گروهی حاصل از ارتباطات افقی بین همکاران، ممکن است در دسر ایجاد کند.  
- ایجاد علائق مشترک بین افراد هم سطح ممکن است موجب بی توجهی آنان به مشکلات سطوح دیگر باشد و احتمال دارد که اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت داشته باشد و موقعیت کنترل را متزلزل سازد.

## روش های برخورد با مشکلات

۱- مدیران با استقرار شبکه ارتباطی و اطلاعاتی باز و سیال می توانند از وجود چنین همبستگی ها اطلاع حاصل نموده و آن را مدیریت نمایند.  
۲- با ایجاد زبان، بینش و هدف مشترک، می توان مسئولیت پذیری مشترک و پاسخگویی مشترک را در سازمان پرورش داد و همه کارکنان سازمان را در مقابل سازمان مسئول نگه داشت.  
۳- ارتباطات مورب: در مقابل ارتباطات افقی (بین هم ردیفان) و عمودی (بین ما فوق و زیردست) ارتباطات مورب نیز وجود دارد. در ارتباطات مورب، پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی با خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می شود (رضائیان، ۱۳۸۴). در این نوع ارتباط، افراد در سطح مختلف از سازمان با همدیگر رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، مراوده برقرار می کنند و یا شامل افرادی می شود که در سطوح مختلف سازمانی هستند و ارتباط مستقیم و رسمی با یکدیگر ندارند. ارتباط مورب در موقعیت هایی را که کارکنان به طور مؤثر از طریق کانال های دیگر نمی توانند باهم ارتباط برقرار کنند حائز اهمیت است.

## شبکه های ارتباطی

شبکه های ارتباطی عبارت است از یک سری رابطه رسمی و غیر رسمی در سازمان که بین کارکنان در سطوح مختلف برقرار می شود. شبکه های ارتباطی از طریق تعامل کارکنان و با حرکت و انتقال دستورات سازمانی از رأس به سطوح زیرین و دادن اطلاعات و ارائه پیشنهادات فنی، اداری و ... از سطوح زیرین به رأس سازمان فعال می شود. تشکیل شبکه های ارتباطی محصول وجود دو عنصر مهم در سازمان می باشد. اول عنصر اداری و بوروکراسی (شبکه ارتباطات رسمی) و دوم عنصر تعامل اجتماعی و روابط انسانی (شبکه ارتباطات غیر رسمی) است. شبکه ارتباطات سازمانی به دو گونه عمل می نماید: الف) شبکه ارتباطات رسمی ب) شبکه ارتباطات غیر رسمی

الف - شبکه ارتباطات رسمی: این نوع شبکه های ارتباطی از طریق برقرار نمودن ارتباطات عمودی و افقی در سازمان به وجود می آیند. انواع دستورالعمل های کتبی، بخش نامه ها، دستورات کتبی، انتشار بولتن های

سازمانی و نظایر آن‌ها از انواع شبکه‌های رسمی ارتباطی می‌باشند. شبکه‌های ارتباطات رسمی با توجه به ابعاد، گستردگی و ماهیت آن از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت هستند و به هر صورت توانایی در استقرار سریع ارتباطات و دقت در انتقال پیام شرط کارآمد بودن این قبیل شبکه‌های ارتباطی می‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹).

#### ویژگی‌های شبکه‌های رسمی

۱- در گروه‌هایی کاربرد دارند که مسائل آنان آسان و یکنواخت می‌باشد ۲- به روشنی وظایف رهبر و اعضای شبکه‌ها تعیین شده است. ۳- در استفاده از این شبکه‌ها در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود. ۴- ارتباطات سریع و دقیق صورت می‌گیرد. ۵- روابط افراد با همدیگر تعریف شده است. ۶- جایگاه رهبری و ماهیت سلسله‌مراتب ارتباطات تعیین شده است.

#### محدودیت‌های شبکه‌های رسمی

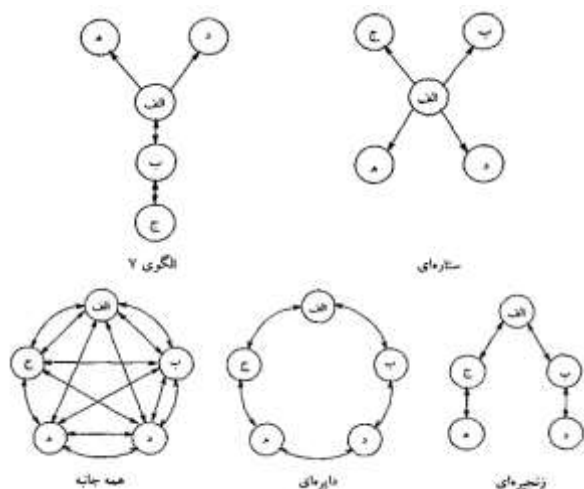
۱- تغییر را نمی‌پذیرند. ۲- فرآیند مشارکتی ندارند. ۳- اعضا بار اضافی اطلاعات را حمل می‌کنند. ۴- انعطاف‌پذیر نیست و خلاقیت و نوآوری را سرکوب می‌کند. ۵- بار سنگین احساس مسئولیت را رهبران حمل می‌کنند

#### انواع شبکه‌های رسمی

شبکه‌های رسمی خود به دو نوع متمرکز (زنجیره‌ای، Y و ستاره‌ای) و غیر متمرکز (دایره‌ای و همه‌جانبه) تقسیم می‌شوند که در ذیل به توضیح هر کدام می‌پردازیم:

۱- شبکه‌های زنجیره‌ای: هر فرد حداکثر با دو نفر ارتباط سلسله‌مراتبی دارد. این الگو نشان‌دهنده یک مدیر با دو معاون است (الوانی، ۱۳۸۵) و فقط در شخص باهم در تماس هستند و این در هر یک به نوبه خود با یک نفر ارتباط برقرار می‌نمایند. برای مثال در الگوی زنجیره‌ای نمودار، د و ه به ترتیب به دو مافوق ب و ج گزارش می‌دهند و ب و ج هم گزارش خود را تقدیم الف می‌نمایند.

#### نمودار انواع شبکه‌های ارتباط رسمی



۲- شبکه ستاره‌ای: به شدت سازمان یافته و متمرکز است زیرا هر عضو فقط می‌تواند با یک نفر ارتباط برقرار کند. در این شبکه ارتباط به گونه‌ای است که افراد ب، د و ه هیچکدام نمی‌توانند با همدیگر ارتباط مستقیم داشته باشند و ارتباط آن‌ها فقط از طریق الف ممکن است. الگوی ستاره‌ای و زنجیره‌ای متمرکز در یک عامل هستند

۲- شبکه دایره‌ای در این شبکه هر فرد با دو نفر در تماس می‌باشد. این شبکه نمادی از ارتباط افقی و

غیر متمرکز می باشد. هر یک از اعضا دارای فرصت های ارتباطی برابر می باشند و هر فرد فقط می تواند با فرد سمت راست یا چپ خود ارتباط برقرار کند و اعضا محدودیت های یکسانی دارند. برای مثال در شبکه ارتباطی نمودار، الف فقط می تواند با ب و ج ارتباط داشته باشد و اگر الف بخواهد با د یا ه ارتباط داشته باشد ارتباط فقط از طریق ب یا ج انجام می گیرد.

۴- شبکه همه جانبه: توسعه یافته شبکه دایره ای است. هر فرد می تواند با دیگری ارتباط برقرار کند، موقعیت مرکزی نداشته و محدودیت ارتباطی برای اعضا قائل نیست، هیئت امنایی اداره می شود، هیچ عضو مسئولیت یا مقام رهبری رسمی ندارد.

۵- شبکه Y: این شبکه شبیه شبکه زنجیره ای است با این تفاوت که دو عضو خارج از زنجیره باهم ارتباط دارند. برای مثال در نمودار، تمرکز در سطح فرد الف می باشد و دارای قدرت اطلاعاتی بالایی است زیرا می تواند از سه منبع به طور مستقیم کسب اطلاع کند.

در جدول زیر ماهیت و ویژگی های هر کدام از شبکه های رسمی ارتباطی آورده شده است:  
ویژگی های شبکه های رسمی

ویژگی ها	دایره ای	زنجیره ای	Y	ستاره ای	همه جانبه
سرعت	کند	سریع	متوسط	سریع	سریع
دقت	ضعیف	خوب	نسبتا خوب	خوب	نسبتا خوب
میزان تمرکز	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	بسیار کم
ظهور رهبر	هیچ	بارز	نسبتا بارز	بارز	هیچ
روحیه	خیلی خوب	کم	نسبتا کم	کم	عالی
رضایت گروهی	کم	متوسط	کم	کم	زیاد
انعطاف پذیری	بالا	پایین	پایین	بالا	بالا

ب- شبکه ارتباطات غیر رسمی: همان گونه که در کنار ارتباطات رسمی، ارتباطات غیر رسمی به وجود می آید، شبکه ارتباطات غیر رسمی نیز به موازات شبکه ارتباطات رسمی در سازمان موجودیت پیدا می کند و تمام سطح سازمان را پوشش می دهد. مدیران پیرو مکتب کلاسیک مدیریت و سازمان، به همان گونه که ارتباطات غیر رسمی را عامل نامطلوبی در اداره امور سازمان تصور می کردند، وجود شبکه های ارتباطی و نهادینه شدن آن را نیز عامل مزاحم می دانستند. این طرز تلقی امروزه نه تنها مردود شده، بلکه مدیران سازمان غیر رسمی را حتی، فراتر از مقوله مسائل غیر قابل اجتناب، سازمانی دانسته و در ضرورت فعال بودن آن برای حفظ و ارتقای روحیه کارکنان و اثر آن در همکاری کارکنان در افزایش کارایی سازمان اتفاق نظر دارند. شبکه ارتباطات غیر رسمی شبکه دوستی و آشنایی است که از طریق آن شایعه و سایر اطلاعات غیر رسمی از شخصی به شخص دیگر رد و بدل می شود.

شبکه های ارتباطی غیر رسمی

۱- برای موقعیت های پیچیده مناسب هستند. ۲- نیازمند کار کتان با شعور، خود آگاه و خود کنترل می باشند. ۳- تخصص ها در آن ها باهم مبادله می شوند. ۴- باعث خلاقیت و نوآوری می شوند. ۵- باعث احساس

مالکیت روحی و روانی می شود و روحیه کارکنان عالی است. ۶- سرعت ارتباطات در آن ها زیاد است و اطلاعات منتشره ممکن است موجب ایجاد جو مطلوب و یا نامطلوب شود. ۷- به جهت سیال بودن اطلاعات احتمال انحراف اطلاعات وجود دارد و دچار محدودیت زمانی نیز می شود.

محدودیت های شبکه های ارتباطی غیر رسمی

۱- از نمودار سازمانی و سلسله مراتب پیروی نمی کنند و فرد بدون توجه به پست و موقعیت خود با دیگران ارتباط برقرار می کند. ۲- ناگهانی ظاهر می شوند و ریاست سازمان نمی تواند آن را کنترل کند و هنر مدیریت در این رابطه هدایت آن در جهت استفاده از این انرژی برای تحقق اهداف سازمان می باشد. ۳- به طور وسیع در خدمت کسانی است که در آن عضویت دارند. ۴- بیشتر عواطف و احساسات بر آن حاکم است. ۵- پنهانی است و معمولاً افشا نمی شود و ممکن است رهبر غیر رسمی داشته باشد و رهبر موفق کسی است ضمن آن که رهبری سازمان رسمی را بر عهده دارد رهبری سازمانی غیر رسمی را نیز بر عهده بگیرد و از پتانسیل آنان در جهت تحقق منافع کارکنان و سازمان بهره جوید ۶- نگرش منفی دارند و شایعه پراکنی می نمایند و در برابر تغییرات مقاومت می کند.

انواع شبکه های غیر رسمی

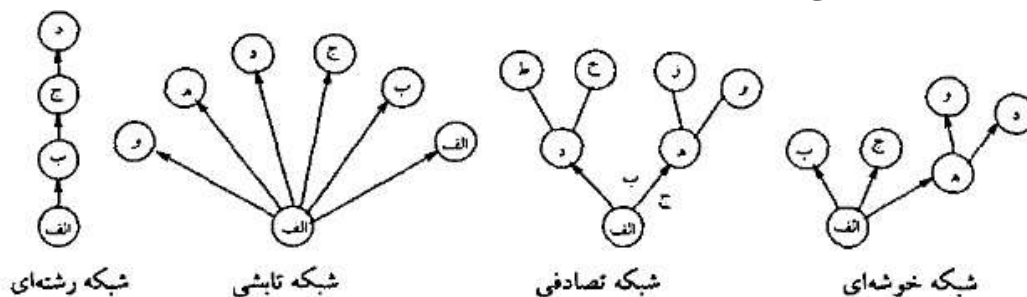
انواع شبکه های غیررسمی در نمودار نشان داده شده است که در ذیل به توضیح هر کدام می پردازیم:  
 ۱- شبکه رشته ای: این شبکه یک نفر خبر را به نفر دوم می دهد و نفر دوم به نفر سوم، الی آخر و شایعه در سازمان پخش می شود. بیش از تمام شبکه ها اخبار در این شبکه تحریف می گردد و انتقال اطلاعات از حداقل دقت برخوردار است.

۲- شبکه تصادفی: در این شبکه فرد به طور تصادفی با افرادی مواجه می شود و خبر را به آنان می گوید. این شبکه هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که اطلاعات ناچیز می باشند.

۳- شبکه تابشی: در این شبکه، فردی خبر را به اطلاع گروه می رساند. شخص اطلاعاتی را که به دست می آورد بین اعضای گروه پخش می کند.

۴- شبکه خوشه ای: در این شبکه فرد، افراد را انتخاب می کند و خبر را به آنان می رساند. اطلاعات بین افراد انتخاب شده گزارش می گردد و افراد بدان صورت که انتخاب شده به همان صورت نیز اطلاعات را منتشر می سازند.

نمودار شبکه های غیر رسمی



کانال های ارتباطی



کانال های ارتباطی دو نوع می باشند که در ذیل به آن ها اشاره می شود:

- ۱- کانال ارتباطی کلامی: شامل ارتباطات گفتاری و نوشتاری است. پیام های کلامی می تواند به صورت چهره به چهره یا رو در رو با توسط وسایل الکتریکی مثل تلفن ارسال شود. وسایل نوشتاری مثل نامه ها، روزنامه ها، گزارش ها، یادداشت، پست الکترونیک، فاکس را می توان نمونه هایی از کانال های ارتباطی برشمرد.
- ۲- کانال ارتباطی غیر کلامی: شامل تصاویر، بیانات چهره، حرکات و ژست های بدنی است. ارتباطات غیر کلامی شامل پیام هایی است که بدون استفاده از کلمات ارسال می شود. حرکات چهره، لب ها، تصاویر، نقاشی ها و تصاویر ویدئویی نمونه هایی از کانال های ارتباطی غیر کلامی هستند (احمدی، ۱۳۸۵).

### موانع ارتباطی

عمده ترین موانع ارتباطی بین افراد عبارتند از:

- ۱- ادراک فرد: هر فرد، حوادث مربوط به خود را بر حسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می کند. بنابراین، هنگام برقراری ارتباط هرکسی به تصور خود از حادثه رجوع کرده و در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می شود.
- ۲- چارچوب های مرجع مثل موانع ارزشی و فرهنگی: خصوصیات فرهنگی و ارزشی متفاوت میان دو نفر یا گروه خود نوعی مشکل ارتباطی است.
- ۳- معانی: مسائل مربوط به معانی، غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می آید که ممکن است افراد تفاسیر متفاوتی از معانی دانسته باشند و درک مشترکی از پیام نداشته باشند.
- ۴- اثر انگیزه و عواطف: مسائل روانی از قبیل هیجانانگ، خشم، درد و خوشحالی بر تفسیر ما از پیام اثر می گذارند.
- ۵- ارزیابی منابع پیام: آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ یا به واسطه خود پیام می توان منبع آن را معتبر دانست و پیام را پذیرفت. این گونه ارزیابی ها در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می کنند.
- ۶- علائم غیر شفاهی و متناقض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی می تواند به ارتباط کمک کند یا آن را به تأخیر اندازد.
- ۷- پارازیت: در هر ارتباطی عوامل مخلی وجود دارند که موجب می شوند ارتباط اثر بخش نشود. وجود سر و صدا و عوامل ایجاد اختلال از اثربخشی ارتباط می کاهد (رضائیان، ۱۳۸۴)
- ۸- ساختار سازمان و فیلتر گذاری: در بعضی از اوقات در عبور پیام از سطوح سلسله مراتب سازمانی، مدیران پیام ها را از فیلتر رد نموده و قسمتی از پیام را حذف، کاهش، خلاصه اصلاح و یا آن را دستکاری می کنند.
- ۹- ویژگی های شخصی نظیر ضعف در بیان و خوب گوش دادن: موردی است که بعضی از اوقات در امر ارتباط مشکل ایجاد می نماید.
- ۱۰- تعصب گرایی و تفکر قالبی: تعصب گرایی و تصور کلیشه ای باعث می شود که کارکنان پیش داوری نموده و بر اساس ذهنیات خود تصمیم گیری نمایند بدون آن که واقعیت را مد نظر قرار دهند. این امر موجب اختلال در ارتباط می گردد.

۱۱- تفاوت های جایگاه و مقام: یکی از موانع ارتباط تفاوت جایگاه و مقام می باشد. تفاوت جایگاه و مقام را از طریق عنوان ها، اندازه اداره، مفروش بودن، مبلمان اداری لوازم التحریر مورد استفاده، منشی ویژه، جای پارک، حقوق و چارت سازمانی می توان شناسایی نمود. جایگاه و مقام در ارتباط مؤثر بین کارکنان در سطوح متفاوت سلسله مراتب می تواند مداخله نماید.

روش های فائق آمدن بر موانع ارتباط

۱- تکرار: یکی از تکنیک هایی که اکثرا برای ارتباط به کار برده می شود تکرار است. تکرار یعنی فرستادن مکرر همان پیام با استفاده از کانال های متعدد مثل تلفن یا نامه می باشد. اکثر ارتباطات در معرض تحریف قرار می گیرند اما با استفاده از دو یا چند کانال می توان میزان تحریف پیام را کاست.  
۲- ارائه پیام با زبان ساده: اگر پیام با زبان ساده و روشن انتقال داده شود و ابهامی در آن نباشد از تحریف پیام کاسته خواهد شد.

۳- ایجاد زبان مشترک: با ایجاد زبان مشترک، برداشت مشترک می توان از میزان ابهام در پیام کاست چون زبان مشترک به راحتی می تواند به درک مشترک منجر شود. با تحریف دقیق، روشن و آشکار پیام و انجام تعاریف عملیاتی از واژگان و اصطلاحات می توان زبان مشترک ایجاد کرد و انجام ارتباط را تسهیل ساخت.  
۴- بازخورد. با اخذ بازخورد از پیام می توان پی برد که آیا پیام بدان صورت که ارسال شده بدان صورت انتقال و ادراک شده است و یا نه؟ و سپس به اصلاح آن پرداخت

۵- کنترل احساسات: احساسات می توانند همانند ابر بر فرآیند ارتباطات سایه افکنده و محتوای پیام را تحت تأثیر قرار دهند. بهتر است فرستنده و گیرنده پیام چنانچه در ارسال و دریافت پیام دچار احساسات شوند کمی تأمل نموده و منتظر شوند تا به وضع عادی برگردند (رابینز، ۱۳۷۸)

۶- گوش دادن: توانایی خوب گوش دادن یک دارایی برای مدیران می باشد، برای تسهیل فرآیند آگاهی از نتایج لازم است گیرنده پیام، هنر خوب گوش دادن را بیاموزد. گوش دادن یک فرآیند عقلی و انگیزشی است که طی آن داده ها با اطلاعات فیزیکی، هیجانی و عقلی، به منظور روشن شدن معنا و فهم و درک مطالب دریافت شده، تواما به کار گرفته شود (چارلیپر، ۱۹۷۴) خوب گوش دادن دارای مزایایی است که می توان به چند مورد از آن ها بدین صورت اشاره نمود:

۱- خوب گوش دادن نشانه ای از احترام به طرف مقابل و پذیرش اوست. ۲- خوب گوش دادن راهی برای تخلیه روحی و روانی است ۳- خوب گوش دادن راهی برای ابراز وجود است. ۴- خوب گوش دادن راهی برای حل مسئله و مشکل گشایی است. ۵- خوب گوش دادن راهی برای قضاوت و ارزشیابی دیگران است.  
گوش دادن مهارتی است که می تواند بهبود و توسعه یابد. با رعایت موارد زیر می توان مهارت گوش دادن را بهبود بخشید:

گوش دادن فعال دلیلی برای گوش دادن بعدی است پس باید در گوش دادن به طور فعال عمل نمایید.  
در موقع گوش دادن از قضاوت سریع اجتناب بورزید.

در گوش دادن، شنونده را باید در شرایط خوب جسمانی قرار داد.

در گوش دادن نباید مشغله ذهنی داشته و از پیش داوری پرهیز کرد

برای گوش دادن باید فضای مناسبی انتخاب کرده و باید شنونده صبوری بود. باید عوامل مخل تمرکز را حذف کرده و بر گوینده توجه و تمرکز نمایید. مثبت اندیش باشید و به دور از تعصب برخورد نمایید. سؤال پرسید و با حرکات گوینده را تأیید نمایید. صحبت ننمایید و چیزی هم ننویسید. قضاوت را به تأخیر بیندازید و با گوینده صمیمی باشید. بنشینید تا بتوانید هم ببینید و بشنوید. یادداشت بردارید، توضیح بخواهید و گوینده را با تفسیر همراهی کنید. هدفمند گوش کنید قبل از پاسخ دادن تأمل و تعمق کنید. برداشت خود را از سخنان گوینده به زبان خودتان تکرار کنید. با گوینده همدردی کنید و شکیباً باشید و عصبانی نشوید

#### خلاصه

در این فصل در خصوص ارتباط بحث شد. ارتباط فرآیند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده و بالعکس می باشد به نحوی که ذهنیات فرستنده را گیرنده بخواند و برعکس. هدف از ارتباط هماهنگ نمودن و کنترل عملیات، کسب اطلاعات، بیان احساسات، بهبود کیفیت زندگی کاری، کارایی، اثربخشی، افزایش انگیزش در سازمان و توصیف، پیش بینی و کنترل رفتار است. کوچکترین مدل ارتباطی دارای سه عنصر فرستنده، پیام و گیرنده است. ارتباطات را از نظر عکس العمل می توان به یک جانبه، دو جانبه و از نظر سطوح سازمانی به عمودی، افقی و مورب تقسیم کرد. شبکه های ارتباطی را می توان به دو دسته رسمی و غیر رسمی طبقه بندی نمود. موانع ارتباطی شامل ادراک فرد، چارچوب های مرجع، معنا شناسی، انگیزه و عواطف، پارازیت ها و ... برشمرد که از طریق گوش دادن فعال، تکرار مجدد پیام، استفاده از کانال های ارتباطی دیگر، بازخورد، کنترل احساسات و ... می توان حل کرد.