

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

نام درس : نظریه های سیستمی

عنوان تحقیق : ارتباطات سازمانی و خروج از مدیریت قارچی

نام استاد : جناب آقای دکتر احمدی بافنده

دانشجو :

ندا اخشابی - نوشین توکلی

ارتباطات سازمانی و خروج از مدیریت قارچی

۳	مقدمه	<input type="checkbox"/>
۴	تعریف ارتباطات	<input type="checkbox"/>
۵	فرایند ارتباطات	<input type="checkbox"/>
۸	موانع برقراری ارتباط	<input type="checkbox"/>
۱۰	انواع الگوهای ارتباطی	<input type="checkbox"/>
۱۸	نقش های افراد در الگوهای ارتباطی	<input type="checkbox"/>
۲۱	ارتباطات در مکاتب مختلف	<input type="checkbox"/>
۲۹	نقش ارتباطات	<input type="checkbox"/>
۳۰	چرخه حیاتى یک رابطه	<input type="checkbox"/>
۳۷	روشهای بهبود ارتباطات	<input type="checkbox"/>
۴۰	مهارت های لازم برای برقراری ارتباط	<input type="checkbox"/>
۴۳	ارتباطات اثربخش در شرکتهای پیشرو در مرحله عمل	<input type="checkbox"/>
۴۹	حقایق مربوط به ارتباط و مفاهمه	<input type="checkbox"/>
۵۰	خروج از مدیریت قارچی	<input type="checkbox"/>
۵۲	نتیجه گیری	<input type="checkbox"/>
۵۳	منابع	<input type="checkbox"/>

مقدمه

ماهیت اجتماعی بودن زندگی انسان و تبدیل اقتصادها و جوامع صنعتی به اقتصاد خدماتی بر پایه دانش و اطلاعات، نیاز انسان را به ارتباطات افزایش داده است چگونگی و نوع ارتباطات تحت تاثیر شیوه زندگی و فرهنگ هر جامعه قرار می گیرد.

سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی نیازمند ارتباطات است مدیران دریافته اند که ارتباطات مؤثر با کارکنان و درک انگیزه های ارتباطی آنان در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است. ارتباطات مؤثر را قلب مدیریت می دانند ارتباطات مؤثر، هدف به حساب نمی آید بلکه باید وسیله ای برای کسب هدف تلقی شود ارتباطات ذاتی نیست بلکه اکتسابی است.

تعریف ارتباطات سازمانی

تعریف ارتباطات سازمانی نیازمند تعریف «سازمان و ارتباطات» است.

سازمان با مجموعه ای اجتماعی (از گروه و یا مردم) سروکار دارد که در آن، فعالیت ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می شود.

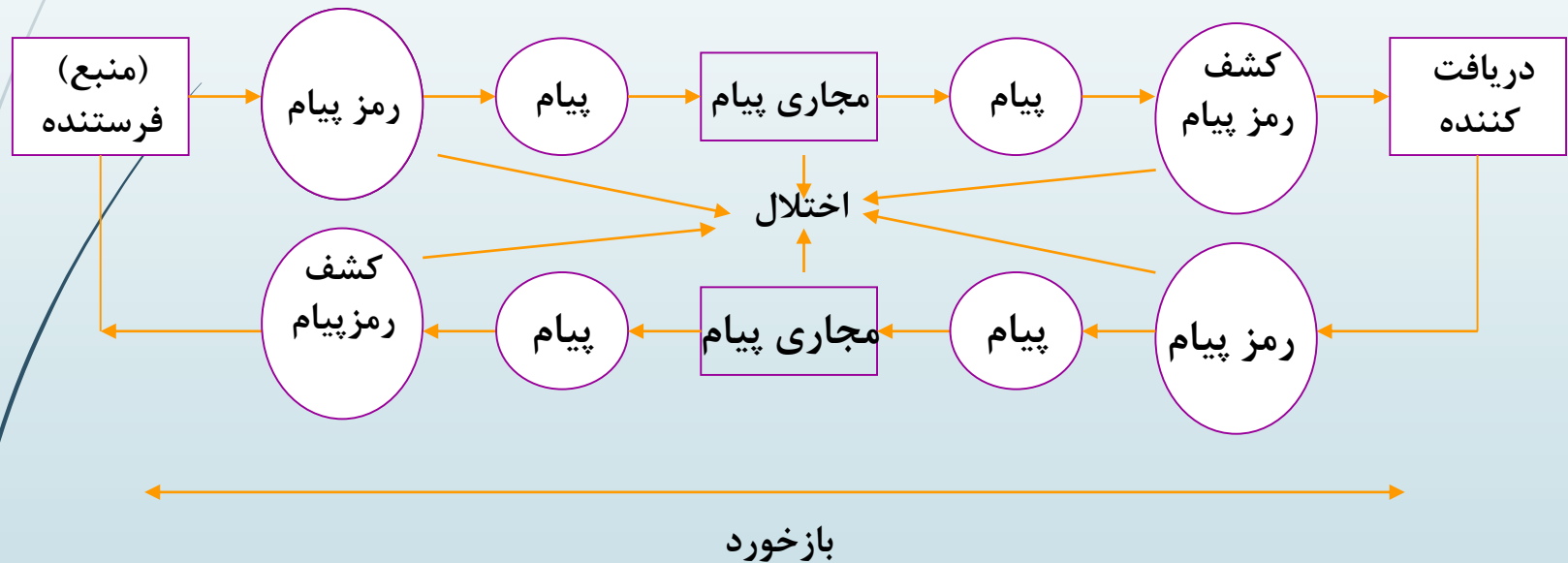
تعریف ارتباطات : به فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معانی به گونه ای که هست، گیرنده همان را دریافت کند، ارتباطات گفته می شود؛ به تعبیر دیگر ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم مورد نظر، از فرستنده به گیرنده است.

تعریف ارتباطات : انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه .

اصول ارتباطات عبارت از : کلیه حرکات و تکنیک هایی که مدیران باید در استقرار یک سیستم ارتباطی سالم و مؤثر برای اداره امور سازمانی و رسیدن به کارایی مطلوب به کار گیرند.

فرایند ارتباطات

نمودار زیر فرایند ارتباطات را نشان می دهد



عناصر ارتباطی نمودار فوق عبارتند از :

7

۱- فرستنده : کسی که مقصود یا مفهوم ذهنی پیام خود را برای گیرنده ارسال می کند.

۲- رمز پیام : پیام از شکل یک مفهوم و فکر، به علائم قابل ارسال تبدیل می شود.

۳- پیام : حاوی خبر، نکته یا موضوعی است که باید به گیرنده منتقل شود.

۴- مجاری پیام : وسیله و طریقه انتقال پیام را مجاری پیام گویند. (مانند هوا برای انتقال کلام، کاغذ جهت ارسال نامه امواج الکترو مغناطیس در انعکاس تصویر)

۵- دریافت کننده پیام : دریافت کننده پیام شخصی است که پیام فرستنده را درک می کند اگر پیام به دریافت کننده نرسد ارتباط واقع نمی شود.

۶- کشف رمز پیام : فرایندی است که دریافت کننده بر اساس آن پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می نماید کشف رمز پیام بر اساس تجربه گذشته دریافت کننده ، تفسیر فرد از سمبلها (علائم)، انتظارات و مقاصد دو طرف (فرستنده و گیرنده) از پیام است.

۷- اختلال یا پارازیت : هرگونه مانعی که باعث عدم ارسال پیام یا عدم درک پیام شود، اختلال گفته می شوند. این موانع می تواند فنی، تجهیزاتی و ادراکی باشد.

۸- بازخورد : پاسخ گیرنده به منبع پیام را بازخورد گویند.

موانع برقراری ارتباط

8

- ۱- موانع فنی : به طور کلی به معنی مناسب نبودن تجهیزات، کانال و ابزارهای ارسال پیام در فرایند ارتباطات است.
- ۲- موانع ادراکی : ادراکات افراد با هم تضاد دارد، در این صورت ارتباط برقرار نمی شود.
- ۳- موانع زبانی یا موانع معانی : زمانی که یکی از طرفین زبان یا واژه ایرا ندارد، ارتباط برقرار نمی شود.
- ۴- حرکات غیر کلامی : مقصود زبان ایما و اشاره در فرایند ارتباطی است که چنانچه درست به کار گرفته نشود و متناسب با محتوای پیام نباشد ارتباط برقرار نمی شود.
- ۵- استفاده نکردن از ابزارهای مناسب ارسال پیام : مثلاً به جای استفاده از تلفن، از سیستم مکتوب استفاده کنیم.
- ۶- وجود پارازیت : علاوه بر پیام اصلی، سیستم ارتباطی پیام های دیگری ارسال کند که گیرنده نتواند آن پیام را خوب دریافت کند.
- ۷- انگیزه : چنانچه طرف مقابل فاقد انگیزه باشد در این صورت احتمال برقراری ارتباط کاهش می یابد.
- ۸- ارزیابی (منبع) فرستنده پیام : اگر گیرنده نسبت به فرستنده پیام ارزیابی مناسبی نداشته باشد، ارتباط برقرار نمی شود.
- ۹- موانع مربوط به ارزش های فرهنگی و اجتماعی : تفاوت بنیادین بین ارزشها و هنجارها بین افراد، باعث جلوگیری از برقراری ارتباط می شود.

انواع الگوهای ارتباطی



انواع ارتباطات از حیث ارائه بازخورد (عکس العمل)

- ۱- ارتباطات یک طرفه (یک جانبه): اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن را ارتباط یک جانبه گویند.
- ۲- ارتباطات دو طرفه (دو جانبه): چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده عکس العملها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به این نوع ارتباط دو جانبه گویند. ارتباط یک طرفه سریع تر است و دقت کمتری دارد، بازخورد ندارد. فرستنده می تواند پیچیده تر عمل کند و اشتباهات خود را مخفی کند و برای مواردی مناسب است که برنامه ریزی شده و تکراری است. ارتباط دو طرفه کندتر است، دقت بیشتری دارد، بازخورد دارد، امکان اصلاح دیدگاه و نظریات، در تعامل متقابل وجود دارد. برای امور برنامه ریزی نشده و پیچیده و مواردی مناسب است که غیر تکراری است و عموماً در سطوح عالی سازمان، کاربرد بیشتری دارد.

انواع الگوهای ارتباطی از حیث مسیر انتقال پیام

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

الف- ارتباط از بالا به پایین : ارتباطات متمایل به پایین از مدیریت سطح بالا شروع و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می شود. هدف از این نوع ارتباط، راهنمایی، آگاه کردن، هدایت و شکل دادن و ارزیابی زیردستان است آنکه اعضای سازمان با اطلاعات مناسب درباره اهداف و سیاستهای سازمان تجهیز می شود.

ب- ارتباط از پایین به بالا : ارتباط متمایل به بالا، عرضه اطلاعات به بالاترین سطح در سطوح پایین سازمان مطرح می نماید. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم گیری است.

۲- ارتباطات افقی :

این نوع ارتباط معمولاً بصورت الگوهای جریان کار در یک سازمان بین اعضای گروه کاری، اعضای بخشهای مختلف برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می‌گردد. منظور ارتباطات افقی آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم‌ردیفان خود می‌گردند. با این حال ارتباطات افقی محدودیتهائی دارد. از جمله اثر تخریبی همبستگی گروهی بین همکاران، زمانی که به این نوع هماهنگی نیازی نیست. از معایب دیگر این نوع ارتباط علایق مشترک افراد سازمانی هم سطح، و بی توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی را می‌توان ذکر کرد که اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت گذاشته و موقعیت کنترل کننده را متزلزل می‌کند.

۳- ارتباطات مورب

در ارتباطات مورب پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می شود این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است. مانند ارتباط بین صف و ستاد که چنین ماهیتی دارد.

انواع الگوهای ارتباطی از حیث رسمی و غیر رسمی

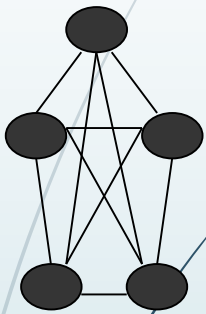
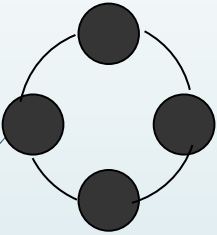
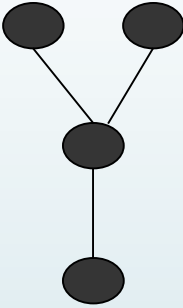
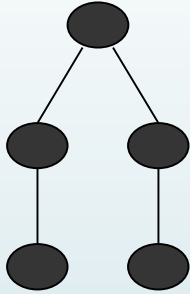
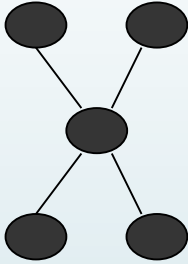
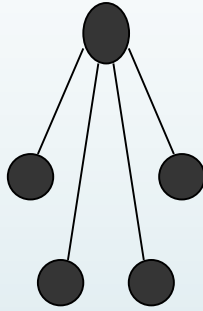
۱- شبکه های رسمی : کانالها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می دهد و به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراح ساخت سازمان می باشد. از این رو الگوی ارتباطی ساخت رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص گردیده است.

۲- شبکه های غیر رسمی : ارتباطات غیر رسمی را ارتباطات درخت انگور نیز نامیده اند، زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می کشد و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می یابد. در ارتباطات غیررسمی مقامات سازمان و سلسه مراتب اداری را نادیده می انگارد. رؤسا را دور می زند و معمولاً به گونه ای است که نیازهای اجتماعی اعضای گروه را تأمین می کنند و امور را تسهیل می نماید.

ارتباطات غیررسمی گاهی ممکن است آن قدر توسعه یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت الشعاع قرار دهند ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطات محو می شوند ارتباطات غیررسمی اگر با هدفهای سازمان در تعارض باشند. در راه تحقق هدفهای مذکور ایجاد اختلال کرده و باید ترتیبی اتخاذ نمود که ارتباطات مذکور قطع شوند.

انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات (در ارتباطات رسمی)


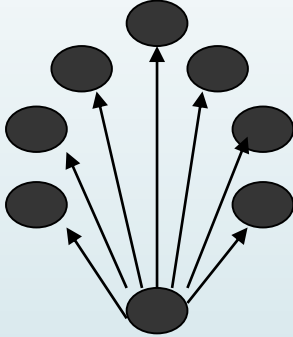
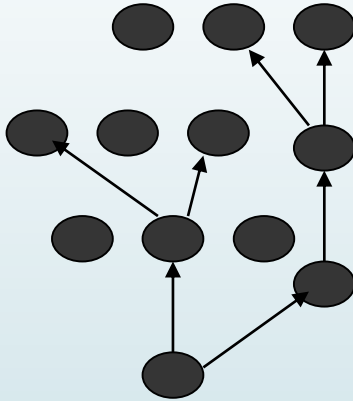
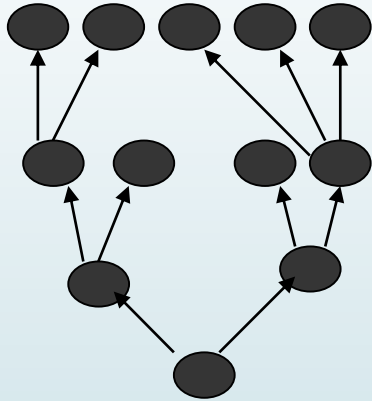
15

همه جانبه	دایره ایی	سه شاخه ای یا γ	زنجیره ای	ستاره ای	متمرکز	شبکه های رسمی ارتباطات	شاخص های مقایسه
							
کند	کند	متوسط	نسبتاً سریع	سریع	سریع	سرعت	۱
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	دقت	۲
فاقد هر گونه ساختار پایدار ارتباطی	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	در حال شکل گیری	پایدار ولی در حال شکل گیری	پایدار و مشکل	پایدار با شکل گیری فوری	ثبات ساختار ارتباطی	۳
نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز	میزان وضوح جایگاه رهبر	۴
عالی	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف	روحیه افراد	۵

انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات در ارتباطات غیر رسمی

16

ارتباطات غیررسمی به چهارنوع تقسیم میشوند:

			
سبکه رشته ای	سبکه انشعابی	سبکه تصادفی	سبکه خوشه ای

انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات

شبکه رشته ای : عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می گیرند و هر یک از عوامل، به ترتیب اطلاعات دریافتی ما قبل خود را به عامل مابعد خود انتقال می دهد. دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه ها بسیار کم است.

شبکه انشعابی : یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست می آورد و آنها را بین اعضا منتشر می سازد. این شبکه ها بویژه برای انتشار « اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند»، به کار می روند.

شبکه تصادفی : عوامل انتقال دهنده به طور تصادفی اطلاعات را دریافت می کنند و به همین ترتیب منتشر می سازند. این شبکه هنگامی به کار می روند که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشند و مانعی در مسیر راه انتشار آنها موجود نباشد.

شبکه خوشه ای : هر عامل انتقال اطلاعات، عوامل دیگری را انتخاب می کند و اطلاعات موردنظر را به آنها می دهد. آن عوامل جدید نیز به همین منوال اطلاعات خود را منتقل می کنند.

نقش های افراد در شبکه های ارتباطی

۱- ستاره : فردی که بیشترین ارتباط را در شبکه دارد.

۲- رابط : فردی که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به یکدیگر، به هم مرتبط می کند.

۳- پل : فردی که به عنوان سنجاق اتصال یا تعلق داشتن ، به دو یا چند گروه خدمت می کند.

۴- نگهبان : فردی که شبکه خود را با بیرون مرتبط می سازد.

۵- منفک شده : فردی که دیگر با شبکه مورد نظر ارتباطی ندارد.

ارتباطات در مکاتب مختلف

۱- ارتباطات در رویکرد کلاسیک : مکتب کلاسیک (رهیافت سنتی) که تحت عناوین دیگری نظیر اصول گرایان، ساختارگرایان، وظیفه گرایان و نظریه پردازان سنتی از آن یاد شده است. این نظریه پردازان بررسی کالبد و ساخت رسمی تأکید می کردند و سازمان غیر رسمی را نادیده می گرفتند. ارائه اصول عام و جهان شمول که در تمامی شرایط زمانی و مکانی صادق است مورد تأکید این نظریه پردازان بوده است. فرض اصلی این نظریه پردازان در مورد انسان، عقلایی، منطقی و اقتصادی بودن او است. نظریه پردازان کلاسیک بیشتر بر جنبه های فنی سازمان تأکید می کردند و جنبه های انسانی در روابط افراد و به طور کلی فعل و انفعالات درونی سازمان را نادیده می گرفتند.

ارتباطات در مکاتب مختلف

معروفترین نظریه پردازان مکتب کلاسیک :

۱- تئوری بوروکراسی وبر

۲- تئوری مدیریت علمی تیلور

۳- اصول مدیریت فایول

۴- اصول مدیریت گیولیک و اوریک

۵- هربرت سایمن

۶- فرانک گیلبرت

مکتب کلاسیک مدیون انقلاب صنعتی است و نظریه پردازان کلاسیک سازمان استعاره ماشین را به عنوان عامل هدایت کننده اصلی در نظریه هایشان به کار برده اند فرایندهای ارتباطی در این سازمان های ماشین دار را باید از جنبه هایی از ارتباطات که شامل : ۱- محتوای ارتباطات ۲- جهت یابی جریان ارتباطات ۳- الگو یا مجرای ارتباطات ۴- سبک ارتباطات، بررسی کنیم

ارتباطات در مکاتب مختلف

21

محتوای ارتباطات جهت گیری ارتباطات الگو یا مجرای ارتباطات سبک ارتباطات	وظیفه عمودی از(بالا به پایین) اغلب نوشتاری رسمی
--------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

نکته: محتوای ارتباطی بر اساس تقسیم بندی فاراس مونگ و راسل در مجموعه های سازمانی شامل :

۱- ارتباطات وظیفه مدار

۲- ارتباطات ابداع مدار(ارتباطات به منظور بررسی نظرات نوین

۳- ارتباطات حمایت مدار (ارتباطات مطابق مضامین اجتماعی که از روابط انسانی حمایت میکند)

ارتباطات در مکاتب مختلف

۲- ارتباطات در رویکرد روابط انسانی : مکتب نئوکلاسیک که تحت عناوین دیگری نظیر روابط انسانی، رفتارگرایان و انسان گرایان از آن ها یاد شده است در این مکتب به تأمین نیازهای انسانی و توجه به نقش اجتماعی افراد در سازمان تأکید شده است . فرض آن ها در مورد انسان، احساسی، عاطفی و اجتماعی بودن وی است . اصلی ترین شعار این نظریه پردازان این بود که یک گارگر خوشحال یک گارگر مولد و بهره‌ور است. شکل‌گیری مکتب روابط انسانی متأثر از مجموعه مطالعاتی بود که فردی به التون مایو در کارخانجات وسترن الکتریک در شهر هائورن انجام داد.

نظریه های جنبش روابط انسانی:

- ۱- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
- ۲- نظریه انگیزش - بهداشت هرزبرگ
- ۳- نظریه X و Y مک گریگور

ارتباطات در مکاتب مختلف

۳- ارتباطات در رویکرد منابع انسانی : متأثر از مبانی رویکرد کلاسیک و به ویژه رویکرد روابط انسانی نسبت به سازماندهی است نظریه پردازان منابع انسانی این نکته را دریافتند که افراد در سازمان از احساس برخوردارند و باید به احساسات آنان توجه نمود. علاوه براین متوجه شدند که نیروی کار جزء جدایی ناپذیر و ضروری برای تحقق اهداف سازمان است. آنچه نظریه منابع انسانی بر ترکیب فوق افزود، تأکید بر مشارکت شناختی کارکنان به وسیله درک آراء و نظراتشان است .

نظریه های اساسی رویکرد منابع انسانی:

۱- شبکه مدیریت بلیک موتن

۲- سیستم چهار گانه لیکرت

۳- نظریه Z ویلیام اوشی

ارتباطات در مکاتب مختلف

24

۴- ارتباطات در رویکرد سیستمی :

مکتب سیستمی تحت عناوین دیگری نظیر کل گرایان و نظام گرایان یاد شده است فرض اصلی این مکتب در مورد انسان کل بودن انسان است این مکتب رابطه تعاملی (متقابل) در مدیریت را جایگزین رابطه علی و معلولی کرد. ارتباطات در رویکرد سیستمی با شبکه نشان داده می شود یکی از جلوه های بارز نظریه سیستم ها، بارز بودن علائم ارتباطات بینابینی در عناصر سیستمی و نظم عناصر در قالب زیر سیستم ها و فرا سیستم هاست. وقتی عناصر سیستمی مردم و گروه های اجتماعی هستند، به تصویر کشیدن ارتباطات بین مردم ، بسیار خواهد بود. هدف از تحلیل شبکه تدارک ابزاری برای خلق و تحلیل این تصاویر ارتباطی است.

نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان ارتباطات چهار نقش ایفا می کند: ۱- کنترل ۲- ایجاد انگیزه ۳- ابراز احساسات ۴- اطلاعات

کنترل

ارتباط به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می کند. سازمانها، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعملهای رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آن را رعایت کنند. ارتباطات غیر رسمی هم رفتار اعضا را کنترل می کند هنگامی که اعضای گروه کسی را زیاد تولید می کند (و باعث می شود که دیگران بد جلوه کنند) مسخره می کنند یا به او آزار و اذیت می رسانند در واقع با ایجاد ارتباط غیر رسمی در صدد کنترل رفتار او بر می آیند.

ایجاد انگیزه

تعیین هدفهای خاص ، بازخور نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش درباره میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب مورد نظر، (همه اینها) موجب ایجاد انگیزه و ارتباطات می شود.

نقش ارتباطات

ابراز احساسات

برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی و (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که درون گروه صورت می گیرد نمایانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست. بنابراین، ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می شود و در راه تأمین نیازهای اجتماعی به وی کمک می کند.

اطلاعاتی

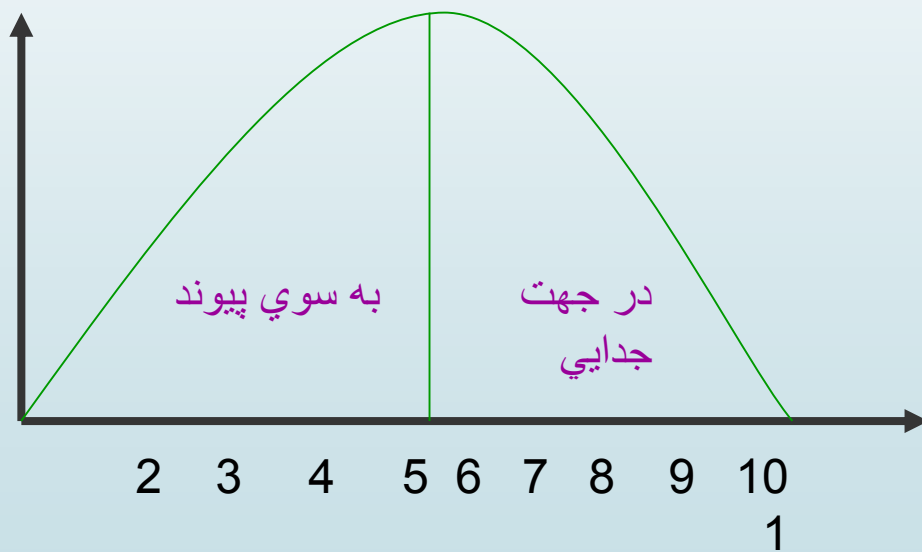
ارتباطات می تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروهها برای تصمیم گیری به آنها نیاز دارند و می توانند از طریق ردوبدل کردن داده ها، شیوه های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین شق یا راه حل را انتخاب نمایند.

هیچ یک از این چهار وظیفه نسبت به دیگری برتری ندارد. برای اینکه گروه به شیوه ای مؤثر عمل کند باید بر اعضای خود نوعی کنترل اعمال نموده، در افراد انگیزه ایجاد کنند تا آنان کارها را به نحو احسن انجام دهند. چنین باید روشی را در پیش گیرد که افراد آنچه را در دل دارند بیرون بریزند (احساسات خود را ابراز نمایند) و سرانجام تصمیمات معقولی اتخاذ کند تقریباً در هر نوع ارتباطی که در گروه یا سازمان برقرار می شود پدیده ارتباطات یک یا چند نقش مزبور را ایفا می کند.

relation

چرخه حیات یک رابطه

مارک نپ (mark knapp) مراحل شکل گیری یک رابطه به صورت زیر نشان می دهد نظریه نپ در تمام روابط موجود میان انسانها قابل بررسی دو مرد یا دو زن به عنوان دوست ، همکار ، همسایه ، شریک و غیره



relation

چرخه حیات یک رابطه

- ۱- مرحله آغاز: در بر گیرنده اولین تلاشهای ما برای ایجاد رابطه و گفتگو با شخص تازه ای است که برای اولین بار با او روبرو میشویم مانند : سلام، حال شما چطور است - هوا چطور است.
- ۲- مرحله آزمودن : مرحله ای است که در آن سعی می شود از طریق موضوعهای مشخص مکالمه ای اطلاعاتی در مورد نحوه تفکر و نگرش طرف مقابل به دست آورد. معمولاً پرسشهای زیادی از طرف مقابل به دست آورد و بیشتر سعی در شنیدن داریم تا در سخن گفتن .
- ۳- مرحله چفت و بند یا سفت کردن : با پدیدار شدن دگروگونیهای فراوانی در رفتارهای ارتباطی ، چه کلامی چه غیر کلامی، بین طرفین رابطه شکل می گیرد که اکنون با یکدیگر نزدیک شده و مرحله قبل را گذارنده اند در این مرحله درجه بیشتری از گشودگی و افشا رخ میدهد که میزان خودگشودگی تحت تأثیر فرهنگ ها قرار می گیرد در فرهنگ های محافظه کار افراد به خصوصیات منفی خود نمی پردازند و سعی بیشتر در پنهان داشتن نقاط ضعف خود دارند.
- ۴- مرحله کامل کردن یا ادغام : زمانی تحقق می یابد که دو انسان به عنوان دو دوست یا دو زوج بنگرند در این مرحله هر یک از طرفین رابطه سعی در پرورش و نشان دادن خواسته ها ، علایق و نگرشهای خویش در جهت توافق طرف مقابل دارد در این جا من به ما تبدیل می شود که سعی می کنند که هر چه طرف می پسندد و می پذیرد او نیز می پسندد و می پذیرد.

relation

چرخه حیات یک رابطه

۵- مرحله پیمان بستن : مرحله ای بیشتر رسمی و مبتنی بر مراسم و آیین های مرسوم است . ممکن است به شکل مراسم نامزدی یا ازدواج، برادرخواندگی، خواهرخواندگی و هر نوع پیمان محکم و لازم الاجرای در روابط بین اشخاص در آید این مرحله صمیمانه ترین مرحله مراحل است.

۶- مرحله افتراق : زمانی به وقوع می پیوندد که دو طرف رابطه یا یکی از آنها احساس کند که رابطه او با دیگری ، او را کاملاً محدود در چارچوب معینی محبوس کرده است و از این رو تصمیم می گیرند که خود را از این قید برهانند. در چنین وضعیتی آنها به تفاوت های یکدیگر و یا نقاط مورد اختلاف با یکدیگر بیشتر می اندیشند تا به وجوه اشتراک که در گذشته برایشان از اعتبار بیشتری برخوردار بود.

۷- مرحله محدود کردن : اشاره به مرحله ای دارد طرفین رابطه شروع به کاهش دفعات ارتباط و نیز تقلیل صمیمیت می کنند.

۸- مرحله بی روح شدن و توقف رابطه : بیانگر افزایش تخریب و تباهی که طرفین آن تلاش در حفظ و گاه پیوند محدود آن دارند.

۹- مرحله پرهیز از یکدیگر: مرحله ای است که در آن می کوشند با ابزار گریز از بار غم و درد رابطه ای که باعث ناراحتی می شود بکاهند.

۱۰- مرحله جدایی : مرحله آخرین در هر رابطه ای میان اشخاص یا حداقل میان دو نفر است روابط میان اشخاص دیر یا زود به جدایی می انجامد به تعبیری هر رابطه در نهایت به جدایی کشیده می شود.

روشهای بهبود ارتباطات

بیشتر سوء تفاهمهایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید، از عدم شناخت مدیر و درک نشدن پیامهای مدیر به عنوان فرستنده، ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارت از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی است. شخصیت مدیر از رفتارها و نگرشهای وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است تشکیل می شود. بنابراین بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است می توانیم شخصیت مدیر را به چهار ناحیه تقسیم کنیم .

۱- بخشی از رفتارها و نگرشهای مدیر که برای خودش و دیگران شناخته شده ناحیه عمومی نامند.

۲- حوزه های را که برای خود مدیر ناشناخته ولی برای دیگران شناخته شده است، ناحیه کور می گویند.

۳- حوزه ای که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است، ناحیه خصوصی می نامند.

۴- حوزه ای که برای مدیر و دیگران ناشناخته است، ناحیه ناشناخته گویند.

بهترین حالت برای افزایش برقراری ارتباط ، بزرگ شدن ناحیه عمومی است.

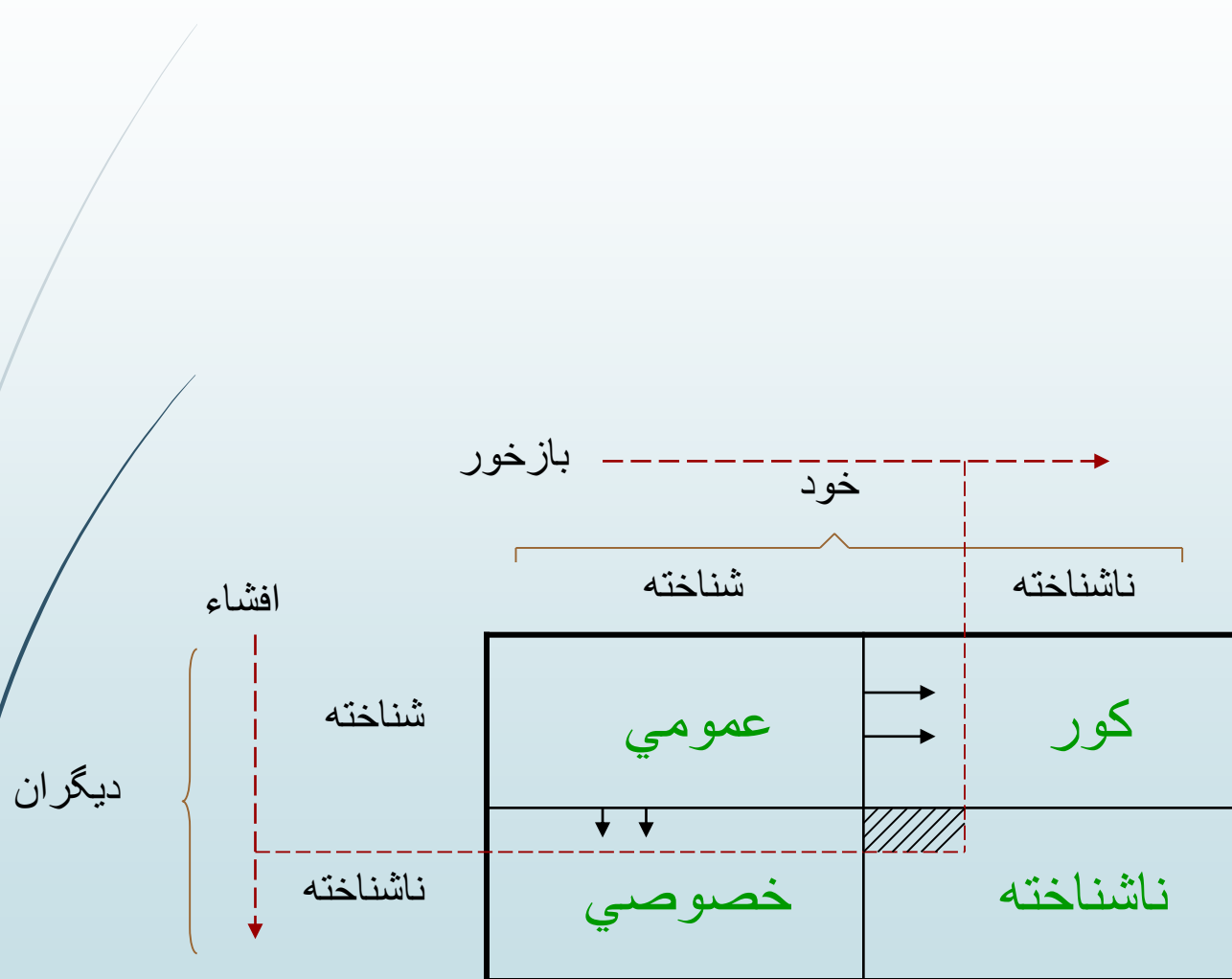
روش های گسترش ناحیه عمومی :

۱- افشا یا خود گشودگی : از ناحیه عمومی به سمت خصوصی می رویم و بخش ناشناخته رفتار مدیر برای کارمند کم می شود.

۲- بازخورد : از ناحیه عمومی به سمت ناحیه کور می رویم و بخش ناشناخته رفتار مدیر، برای خودش کم می شود.

روشهای بهبود ارتباطات

31



مهارت های لازم برای برقراری ارتباط

۱- گوش شنوا زیر بنای مهارت ارتباطی : شنود مؤثر مهارت ارتباطی بسیار مهم و فوق العاده دشواری است. فراگرد کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیامهای کلامی رابه طورفعال شنودمؤثرگویندکه به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دارد ولی صرف شنیدن نیاز به توجه و پردازش ندارد. بیشتر آدمها گوش شنوا ندارد یکی از علت های نداشتن گوش شنوا دشواری شنود مؤثر است معمولاً آدمی از نظر روانشناختی در حالت تهاجمی بیش از حالت تدافعی ارضا می شود اگر چه گفته اند گفتن جان کندن است و شنیدن جان پروردن ولی شنیدن برای بسیاری از مردم خسته کننده تر از شنیدن است .

گوش کردن فعال مستلزم سه چیز است :

۱-۱- تمرکز حواس

۲-۱- همدلی

۳-۱- قبول کردن (عدم مجادله نکردن)

مهارت های لازم برای برقراری ارتباط

۲- تماس چشمی

۳- سؤال کردن: در هنگام ارتباط از طرف مقابل سؤال هایی را بپرسیم که او احساس کند حواس ما به اوست

۴- تأیید و تأکید از طریق حرکات غیر کلامی (همدلی)

۵- تعبیر و تفسیر گفته ها

۶- زیاده روی نکردن در صحبت

۷- بازخورد دادن به طرف مقابل

۸- تغییر نقش گوینده و شنونده به آرامی

۹- انعطاف پذیری در سبک های رهبری

۱۰- بازشناسی سیستم های مرجع ارتباطی افراد

بازشناسی سیستم های مرجح ارتباطی افراد

در این رابطه سیستم های مرجح ارتباطی افراد به چهار دسته طبقه بندی می شود که عبارت است از :

- ۱- **تصویری یا بصری یا پدیداری** : افرادی که به برقراری ارتباط از طریق دیدن طرف مقابل علاقه مند هستند، یعنی وقتی خوب ارتباط برقرار می کنند که طرف مقابل در دید آن ها باشد.
- ۲- **شنیداری** : به برقراری ارتباط از طریق شنیدن علاقمند هستند.
- ۳- **عاطفی ، جنبشی** : به تماس از نزدیک و کم کردن فاصله در برقراری ارتباط علاقه مند هستند.
- ۴- **ارقامی یا عددی** : به برقراری ارتباط از طریق جدول ، نمودار و اعداد و ارقام علاقه مند هستند.

ارتباطات اثربخش در شرکتهای پیشرو در مرحله عمل

تحقیقی که در مورد برنامه ارتباط کارکنان در ۱۰ شرکت موفق که از نظر داشتن ارتباطات داخلی از شهرت زیادی برخوردار بودند صورت گرفت پژوهشگران درصدد برآمدند تا عوامل مشترک در این سازمانها را مشخص کنند و ببینند که کدام دسته از عوامل مشترک موجب اثربخشی ارتباطات کارکنان در سازمان می شود. پژوهشگران مزبور شرکتهایی را انتخاب کردند که دست به تجدید ساختار و بازسازی زده بودند که آزمون اثربخشی ارتباطات سازمان را باید هنگامی به عمل آورد که سازمان دستخوش تغییرات چشمگیر قرار گرفته باشد پژوهشگران به ۸ دسته عامل مشترک دست یافتند که عبارتند از:

۱- مدیر باید به ارتباطات اهمیت بدهد: مدیرعامل در ارتباطات سازمان نقش مهمی دارد و باید این نکته را درک کند که موفقیت سازمان در تأمین هدفهایش در گرو وجود شبکه ارتباطی اثربخش است اگر مدیر عامل با گفتار و کردار، خود را متعهد به ارتباطات بداند بقیه سازمان هم از او پیروی خواهد کرد مدیر باید از نظر ارائه الگویی قابل لمس در مورد ارتباطات از مهارت بالایی برخوردار باشد همواره بتواند پیامهای اصولی را شخصاً به دیگران بدهد.

۲- یکی بودن گفتار و کردار: کردار یا عمل مدیریت می تواند مورد حمایت سازمان قرار گیرد و موجب شود که افراد در امور مشارکت کنند هنگامی که پیامهای تلویحی که مدیران با پیامهای رسمی که به کارکنان داده می شود مغایر باشند مدیریت موجب سلب اعتماد کارکنان خواهد شد.

ارتباطات اثربخش در شرکتهای پیشرو در مرحله عمل

۳- ارتباطات یک تعهد دو جانبه است: اگر سازمان بخواهد از نظر ارتباطات موفق باشد باید ارتباطات مسیر دو طرفه (بالا به پایین و پایین به بالا) را طی کند.

۴- تأکید بر ارتباطات رودررو: ارتباطات رودررو، بدون داشتن هیچ گونه ابهام و با صمیمیتی موجب می شود تا مدیران و کارکنان و اعضای سازمان را افرادی زنده به حساب آورند به نیازهای آنها توجه نمود. و برای آنان ارزش قائل شود.

۵- مشارکت در مسئولیت به هنگام ارتباط: مدیریت ارشد سازمان، تصویری شکوهمند از سازمان ارائه میکند و مسیر آن رامشخص می نماید. سرپرستان، مدیران میانی ورده پایین ، این تصویر پرشکوه را به کار گروه و یکایک اعضا مرتبط می سازند هرمدیر مسئولیت دارد تا کارکنان و اعضای سازمان را به خوبی از جزئیات و تغییراتی که در سازمان در حال رخ دادن است آگاه نماید.

۶- رسانیدن خبر ناگوار: اگر سازمان از نظر ارتباطات در وضع مناسبی باشد هیچ وحشتی از رسانیدن خبرهای ناگوار نخواهد داشت هنگامی که پیامهای ناگوار به زبانی آرام گزارش شود جوی به وجود می آید که افراد از آن وحشت نخواهد داشت و می توانند در کار خود صادق باشند در نتیجه پیامهای خوب موجب اعتماد بیشتر خواهد شد.

ارتباطات اثربخش در شرکتهای پیشرو در مرحله عمل

۷- پیام در خور شنونده باشد: افراد از نظر نیازهای اطلاعات متفاوت اند و به شیوه های گوناگون اطلاعات دست می یابند به همین دلیل پیام باید متناسب با نیاز و جایگاه سازمانی فرد باشد.

۸- ارتباطات یک فرایند دائمی است: شرکتهای موفق، ارتباط با کارکنان رابه عنوان یک فرایند مهم و سرنوشت ساز مدیریت به حساب می آورند شرکتهای مزبور از این بابت ، ۵نوع فعالیت انجام می دهند که عبارتند از:

۱- ۸- مدیران علت اتخاذ تصمیم را اعلان می کنند: چون تغییرات به سرعت انجام می شود و آینده کارکنان نامشخص است آنها به صورت فزاینده ای خواهان آگاهی یافتن از علت تصمیمات هستند که موجب ایجاد تغییر در سازمان می شود کارکنان برای مسیر شغلی خود احساس مسئولیت بیشتری می کنند چنین می اندیشند که باید درباره تصمیمات که بر مسیر شغلی آنها اثر می گذارد اطلاعات بیشتری به دست آورند.

۲- ۸- زمان، اهمیت حیاتی دارد: مدیریت باید به محض آگاهی از واقعیتها، افراد و اعضای سازمان را در جریان امور قرار دهد. این کار باعث می شود تا جریان شایعه قوت نگیرد و اعتماد افراد به مدیریت افزایش یابد.

۳- ۸- ارتباطات باید دائمی باشد: به ویژه به هنگام تغییر یا بحران اگر کارکنان و اعضای سازمان به داشتن اطلاعات نیاز پیدا کند و از آنها محروم بمانند آن گاه به کانال های غیر رسمی توجه خواهند کرد تا این خلاء ارتباطی را پر کنند حتی اگر این کانال ها مملو از شایعات بی اساس باشند

ارتباطات اثربخش در شرکتهای پیشرو در مرحله عمل

۴-۸- باید تصویر بزرگ را با تصویر کوچک مرتبط نمود: اگر کارکنان اعضای سازمان متوجه این موضوع نشوند که تصویر بزرگ چگونه می تواند بر کار، شغل و خود آنان اثر بگذارند ارتباطات اثربخش واقعی وجود نخواهند داشت تغییراتی که در سیستم اقتصادی بر شرکتهای رقیب، در صنعت یا در کل سازمان رخ می دهد باید به گونه ای درآید که اثرات آن بر دایره و حتی فرد و کارمند مشخص شود.

۵-۸- مسیری را که افراد باید به اطلاعات دست یابند، مشخص نکنید: ارتباط اثر بخش در این است که به او گفته شود « چه کسی، در چه زمانی، در کجا، چرا و چگونه تغییری رخ خواهد داد». و آن گاه این امر به کارگر یا کارمند واگذار شود که خودش نتیجه گیری نماید.

حقایق مربوط به ارتباط و مفاهمه

- ۱- شنیدن با گوش دادن فرق دارد : شنیدن فقط گرفتن ارتعاشات صوتی است گوش دادن معنا بخشی به شنیده هاست .
- ۲- کانال ارتباطی مناسب را انتخاب کنید : مدیران دارای عملکرد قوی در مقایسه با مدیرانی که عملکرد شان ضعیف است دارای حساسیت رسانه ای بیشتری هستند.
- ۳- به شایعات گوش دهید : شایعات واکنش و پاسخی هستند به وضعیت های مهم برای کارکنان، موقعیت های مبهم از نظر آن ها و شرایط و موقعیتهایی که موجب اضطراب و دلواپسی آن ها می شوند.
- ۴- مردان و زنان به گونه ی متفاوتی ارتباط برقرار می کنند : مردان معمولاً از گفتگو به منظور تأکید موقعیت خودشان استفاده می کنند و در حالی که زنان اغلب آن را برای برقراری ارتباط مورد استفاده قرار می دهند.
- ۵- قدرت کردار شما پیش از قدرت گفتارتان است : اعمال شما با صدایی بلند تر از گفتارتان سخن می گویند.

خروج از مدیریت قارچی

دو نوع اصلی از سازمان ها وجود دارد سازمان هایی با دسترسی بالا و سازمان هایی با دسترسی پایین. ارتباط خوب نشان دهنده مدیریت قارچی است. سازمانی با دسترسی بالا است که در قلب آن، ارتباط حدودا در همه جا وجود دارد، این سازمان ها خود را به ارتباطات شفاف و باز متهد می دانند.

سازمان هایی با دسترسی پایین کارکنان خود را مثل قارچ در تاریکی می یابند زیرا این سازمان ها دارای فرهنگ مبتنی بر مقررات هستند. مدیریت بیشتر بر قوانین و مقررات تاکید دارد تا حذف قوانین و مقررات غیر ضروری. از لایه های بالا به پایین دیکته می شود چه نقشههایی بایستی داده شود با چه کسانی باید صحبت شود، در این سازمان ها در جه تحصیلی مهم تر از نتایج دستاوردهاست و ارتباط افراد با دیگران وظیفه ای می باشد. کسب کارهای امروزی باید سریعاً مسیر خود را تغییر دهند ارتباطات از ابزار های ضروری

نوآوری، پایداری بالا و تغییر هستند و بایستی آزادانه جریان داشته باشند.

شیوه های امروزی ارتباطات (تلفن همراه، اینترنت، ایمیل، پیجرو.....) قدرت ارتباطات را بهبود داده است. اما باید توجه داشت با افزایش کمی ابزارهای ارتباطی کیفیت ارتباطات تا حدودی کاهش یافته است

مدیران باید بدانند قطع ارتباط بین آنچه می گویند و انجام می دهند منجر به بروز تنش در سازمان می شود و برای ابقای محیط کار باید بدنبال ارتباط بهتر باشند تا محدود کردن افراد در وظایفشان، مدیران نباید فرض کنند آنچه را که آنها فکر می کنند کارکنان هم می دانند. به طور کلی مدیران نباید کارکنان را مانند قارچ در تاریکی پرورش دهند. ۲۲

نتیجه گیری

نظام ارتباطات همچون سلسهٔ اعصاب تار و پودهای سازمان را به هم پیوند می دهد. بهینه بودن آن در سازمان بسیار مهم است اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شود. هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان ادارهٔ سازمان موجود نخواهد بود. از این رو مدیریت ها باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه بوده و نحوهٔ ارتباط مؤثر را بدانند.

- ۱- رضائیان، علی؛ مبانی مدیریت رفتار سازمانی؛ تهران : انتشارات سمت ، ۱۳۸۲، ص ۲۸۲-۲۸۳.
- ۲- میلر، کاترین ؛ ارتباطات سازمانی ؛ مترجمان :زهرا خوشه نشین ،محمد رضاجمشیدی، ناصر گودرزی؛ تهران : انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی ، ۱۳۸۶، ص ۶.
- ۳- فرهنگی، علی اکبر؛ ارتباطات انسانی ؛ جلد اول ، تهران :مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دهم، ۱۳۸۵، ص ۶
- ۴- الوانی ، سید مهدی؛ مدیریت عمومی؛ تهران : نشر نی ، ۱۳۸۵، ص ۱۶۸.
- ۵- سایت دانشجو
- ۶- سید جوادین ، سید رضا ؛ نظریه های مدیریت و سازمان ؛تهران : نگاه دانش ، ۱۳۸۳، ص ۳۸۴-۳۸۵.
- ۷- طبرستانی ، غلامعلی؛ تئوری های مدیریت ؛ تهران:مؤسسه آموزشی عالی آزاد پارسه، بهار ، ۱۳۸۶، ص ۲۰۹- ۲۰۸.
- ۸- رضائیان، علی ؛ مبانی مدیریت رفتار سازمانی؛ تهران : انتشارات سمت ، ۱۳۸۲، ص ۲۹۴.
- ۹- طبرستانی ، غلامعلی؛ تئوری های مدیریت ؛ تهران:مؤسسه آموزشی عالی آزاد پارسه، بهار ، ۱۳۸۶، ص ۲۱۱
- ۱۰- سید جوادین ، سید رضا ؛ نظریه های مدیریت و سازمان ؛تهران : نگاه دانش ، ۱۳۸۳، ص ۳۸۷
- ۱۱- الوانی ، سید مهدی؛ مدیریت عمومی؛ تهران : نشر نی ، ۱۳۸۵، ص ۱۸۴، ۱۸۰.

۱۲- رابینز ، استیفن پی؛ رفتار سازمانی ؛ مترجمان: علی پارسایان ، سید محمد اعرابی؛جلد دوم، تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چاپ نهم، ۱۳۸۵، ص ۵۹۰

۱۳- الوانی ، سید مهدی؛ مدیریت عمومی؛ تهران : نشر نی ، ۱۳۸۵، ص ۱۸۴.

۱۴- طبرستانی ، غلامعلی؛ تئوری های مدیریت ؛ تهران:مؤسسه آموزشی عالی آزاد پارسه، بهار ، ۱۳۸۶ ، ص ۲۱۳، ۲۱۴

۱۵- میلر، کاترین ؛ ارتباطات سازمانی ؛ مترجمان :زهرة خوشه نشین ،محمد رضاجمشیدی، ناصر گودرزی؛ تهران : انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی ، ۱۳۸۶، ص ۱۲۱-۹

۱۶- رابینز ، استیفن پی؛ رفتار سازمانی ؛ مترجمان: علی پارسایان ، سید محمد اعرابی؛جلد دوم، تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چاپ نهم، ۱۳۸۵، ص ۵۸۴-۵۸۵

۱۷- فرهنگی، علی اکبر؛ ارتباطات انسانی ؛ جلد اول ، تهران :مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دهم، ۱۳۸۵، ص ۱۷۰-۱۶۴

۱۸- رضائیان، علی ؛مبانی مدیریت رفتار سازمانی؛ تهران : انتشارات سمت ، ۱۳۸۲، ص ۳۰۲-۲۹۷

۱۹- رضائیان، علی ؛مبانی مدیریت رفتار سازمانی؛ تهران : انتشارات سمت ، ۱۳۸۲، ص ۳۰۴

۲۰- طبرستانی ، غلامعلی؛ تئوری های مدیریت ؛ تهران:مؤسسه آموزشی عالی آزاد پارسه، بهار ، ۱۳۸۶ ، ص ۲۰۹

۲۱- رابینز ، استیفن پی؛ رفتار سازمانی ؛ ص ۶۰۹-۶۰۳

۲۲-رابینز،استیفن؛کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی؛تر جمه غلام حسین خانتانی؛تهران:فرا۱۳۸۲،ص۱۳۹-۱۶۱

۲۳-جدی ،سوسن م،خروج از مدیریت قارچی(مقاله ی اینترنتی)