**مبانی نظری وپیشینه تحقیق نقش ومحاسن ارتباطات سازمان**

**فصل دوم: ادبيات و پيشينه پژوهش**

1-2- مباني نظري پژوهش 11

1-1-2- سابقه تاريخي و نقش ارتباطات 12

2-1-2- ارتباطات چيست 14

3-1-2- تعاريف ارتباطات 15

4-1-2- هدف از برقراري ارتباط 17

5-1-2- انواع ارتباطات 18

6-1-2- محاسن ارتباطات غیر رسمی 22

7-1-2- شيوه هاي ارتباط 23

8-1-2- شکلهای ارتباط 25

9-1-2- فرآيند ارتباطات 29

10-1-2- الگوي ارتباطي برلو 31

11-1-2- ارتباطات سازماني به عنوان يك فرآيند متقابل 31

12-1-2- موانع برقراری ارتباط 32

13-1-2- كاركردهاي ارتباطات 33

14-1-2- نقش ادراك در ارتباطات 45

15-1-2- بازخور 47

16-1-2- ويژگي يك ارتباط مؤثر 49

17-1-2- رفتار تأثير گذار چيست 50

18-1-2- نقش بيان مؤثر در ارتباطات 50

19-1-2- چگونگي اثر بخشي و ارتقاء ارتباطات 52

ارتباط مؤثرتر 52

21-1-2- نقش شما در بهبود ارتباطات 53

22-1-2- ارتباطات محور توسعه 55

23-1-2- پيشرفت ارتباطات 56

24-1-2- انواع ارتباطات در سازمان 59

25-1-2- اهميت ارتباطات سازماني 63

26-1-2- مديريت ارتباطات سازماني 65

27-1-2- اهميت ارتباطات در مديريت 65

28-1-2- ارتباطات و مشكلات مديريت 69

2-2- عملكرد 70

1-2-2- مديريت عملكرد 71

2-2-2- ديدگاههاي تاريخي در مورد عملكرد 72

3-2-2- تعريف ارزشيابي عملكرد 73

4-2-2- سابقه مدل ACHIEVE 75

5-2-2- استفاده از مدل ACHIEVE 77

6-2-2- سه كنش مديريت عملكرد 81

7-2-2- برنامه ريزي عملكرد 82

8-2-2- سرپرستي 83

9-2-2- مرور بر عملكرد 85

10-2-2- معيارهاي عملكرد 85

11-2-2- تجديد نظر در عملكرد ممكن است عملكرد را كم اهميت جلوه دهد 88

12-2-2- الگوي بهبود عملكرد مديريت 92

3-2- پيشينه پژوهش 96

1-3-2- تحقيقات داخل كشور 96

2-3-2- تحقيقات خارج كشور

 **مباني نظري پژوهش**

 فراهم آوردن يك سيستم ارتباطي ‌،از جمله وظايف اساسي

 مدير مي باشد.

«چستر آي.بارنارد»

ارتباط در تمام جنبه هاي زندگي دخالت دارد معلمان با استفاده از روش هاي شفاهي ،‌ كتبي، و رسانه هاي ديگر نظير نوارهاي ويدئو ‌، كامپيوتر و اشكال هنري تدريس مي كنند.

دانش آموزان نيز يادگيري خود را از طريق رسانه هاي مشابهي نشان مي دهند ‌، رؤساي نواحي و مديران مدارس ،‌بيش از 70 درصد وقت خود را صرف ارتباط مي كنند . از يك جهت مي توان گفت كه دانش آموزان معلمان و مديران با برقراري ارتباط امرار معاش مي كنند.

همچنين مي توان گفت برقراري ارتباط صحيح ، بين اجزاي گوناگون يك سازمان از اركان وظايف مدير در فرايند مديريت است. در واقع ارتباط مؤثر با افراد و درك انگيزه هاي آنان باعث توفيق مديريت در انجام وظيفه رهبري مي شود . به تجربه ثابت شده است كه اگر ارتباطات صحيحي در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و كارها آشفته مي شوند .

از اين گذشته، «چستر بارنارد» مشاهده كرد كه وجود اهداف مشترك براي تلاش هاي گروهي ضروري است. اهداف نيز زماني شناخته شده ،مفيد و پويا هستند كه در مورد آنها بين افراد گروه ارتباط برقرار گردد. در سازمان ها بزرگ و پيچيده ‌،تبديل اهداف به اقدامات عملي و متعاقب آن كسب موفقيت به ارتباطات بستگي دارد. بنابراين ‌،برقراري يك شبكه ارتباطي فراگرد ارتباطي ، اولين وظيفه فرد سازمان دهنده و وظيفه مدير مي باشد . همچنانکه « هربرت سايمون » به طور خلاصه ‌، اظهار داشت :« سازمان نمي توان بدون ارتباطات وجود داشته باشد .» (وين ك.هوي و سسيل ج . ميسكل . ترجمه عباس زاده 1382 ص 668).

**1-1-2- سابقه تاريخي و نقش ارتباطات**

در نخستين مباحث مربوط به مديريت موضوع ارتباطات بسيار كم مورد توجه قرار مي گرفت . اگر چه در كنشهاي فرماندهي و اصل سلسله مراتب‌، مسأله ارتباطات به طور تلويحي گنجانده شده بود، ‌اما نخستين نظريه پردازان هيچگاه به طور كامل به اين مقوله نپرداختند. و آن را در نظريه هاي مديريتي نگنجاندند. در همان حال، ‌عموماً نقش ارتباطات غير رسمي را در ارتباط با مسأله تكميل مجاري ارتباطي رسمي و سلسله مراتبي اذعان داشتند.

ليكن نظريه پرداز پيشگام مديريت، **هانري فايول**، تقريباٌ نخستين کسي بود که مسأله ارتباطات را به تفضيل تجزيه و تحليل كرد و براي آن راه حل معني دار ارائه داد. شكل 2-1 حالت بسيار ساده سازمان رسمي را به تفسير فايول نشان مي دهد .

اگر مجاري رسمي اين سازمان دقيقاً تعقيب شود و شخص «و» بخواهد «ل» ارتباط برقرار سازد، اين ارتباط بايد از طريق هـ ـ د ـ ج ـ ب ـ الف ـ ح ـ ط ـ ي ـ ك ـ ل صورت گيرد و به صورت بالعكس به او باز گردد به بيان ديگر «و» بايد از طريق بيست پست سازماني با «ل» ارتباط متقابل برقرار سازد از سوي ديگر، ‌اگر «و» با «ل» پل ارتباطي ايجاد كند اين ارتباط به بيان فايول چنين خواهد بود:

... «و» و «ل» با يكديگر مستقيماً مواجه مي شوند و در مدت فقط چند ساعت و پس از چند سوال و جواب كه بايد از بيست نفر مي گذشت عده اي را ناآرام مي ساخت به كاغذ بازي فراوان منجر مي شد هفته ها و ماهها طول مي كشيد تا به نتيجه اي برسد كه ميزان رضايت خاطر آن از نتيجه ارتباط مستقيم «و» و «ل» بسيار كمتر بود به تفاهم مي رسند.

اين «پل ارتباطي » به آنچه در سازمانهاي رسمي نوين زير عنوان ارتباطات افقي خوانده مي شود بسيار نزديك است. متأسفانه اينگونه بينش هاي كلاسيك بسيار معدود و در بيشتر مواقع منحصر به شخص يا موقعيت هاي ويژه بود.



شكل 2-1 : مفهوم فايول از پل ارتباطي

در واقع چستر بارنارد در دهه 1930 بهتر از ديگران ارتباطات را به شيوه معني دار و به عنوان يك پويايي اساسي در رفتار سازماني مطرح كرد . بارنارد متقاعد شده بود كه ارتباطات بزرگترين نيروي شكل دهنده سازمان است . او ارتباطات را در رديف مقاصد و تمايل مشترك به عنوان يكي از سه عنصر اوليه اداره سازمان مي دانست . به نظر او ارتباطات هم سازمان را به صورت يك نظام پويا و سرشار از همكاري در مي آورد هم مقاصد سازمان را به مقاصد اعضاي آن پيوند مي دهد . فنون ارتباطي كه به نظر او هم مكتو ب و هم شفاهي است ، نه فقط براي رسيدن به اهداف سازمان ضرورت دارد بلكه از مباني بالقوه مشكل ساز سازمان نيز محسوب مي شود .به بيان خودش «فقدان يك تكنيك مناسب ارتباطي امكان ا تخاذ برخي مقاصد را به عنوان مباني سازمان ، از بين مي برد .»

بارنارد همچنين ارتباطات را در تعبير خود از اختيارات مي گنجاند ، او تأكيد مي كرد كه قبل از ابلاغ اختيار يا مرجعيت از مافوق به مادون ‌،بايدمفاهيم مورد نظر كاملاً‌معلوم گردد. وي از هفت عامل ويژه ارتباطي نام مي برد كه در برقراري و حفظ مرجعيت عيني در سازمان حايز اهميت خاص است . به نظر او هفت عامل مذكور اختصاراً به شرح زير است :

1. مجاري ارتباط بايد دقيقاً مشخص باشد .
2. لازم است مجاري ارتباطات هر يك از اعضاي سازمان مشخص باشد .
3. خطوط ارتباطي بايد حتي الامكان مستقيم و كوتاه باشد .
4. لازم است به طور معمول ارتباطات از خطوط كاملاً رسمي اعمال شود.
5. شخصي كه در مركز ارتباطات قرارا دارد بايد صلاحيت داشته باشد.
6. كنش سازمان نبايد در خطوط ارتباطي اخلال كند .
7. هر ارتباط بايد به صورت موثق برقرار شود.

پس از مطرح شدن نظرات فايول و بارنارد پويائيهاي ارتباطات در رفتار سازماني و نظريه هاي مديريتي اگر يك موضوع انحصاري نبوده حداقل يكي از موضوعات اساسي بوده است. به استثناي اصول آن دسته از كتب مديريتي كه هنوز هم بر چهارچوب فرايند كلاسيك تأكيد مي كند، در ساير نوشته ها ارتباطات از توجه عمده برخوردار است . به علاوه مقادير كثيري كتاب و مقاله به ارتباطات شخص با شخص و ارتباطات سازماني اختصاص يافته است. متأسفانه در عمل قسمت اعظم اين نوشته ها فقط موضوع ارتباطات را به صورت سطحي بررسي كرده ندرتاً بر مبناي يافته هاي تحقيقات سيستماتيك استوار است. در يك نوشته مجموعه آثار مربوط به ارتباطات به عنوان مقاديري «چرندوپرند» معرفي شده است. تنها در سال هاي اخير درباره معناي واقعي فرايند ارتباطات به ويژه در خصوص نحوه تأثير آن در رفتار سازماني نظرات صائب ابراز شده است (فرد لوتانز‌، ترجمه سرمد ، 1374. ص660).

**2-1-2- ارتباطات چيست**

هر يك از ما به تناسب شخصيت و تجارب خود بدان جواب متفاوتي مي دهيم، دانشجويان به ويژه دانشجويان رشته مديريت و كامپيوتر ممكن است آن را استفاده از مدارهاي الكتريكي گرفت تا به مناجات كه ارتباط با خداوند و خالق خود مي باشد خاتمه مي دهند.

ارتباطات در سال هاي اخير به ويژه پس از سال هاي 1950 در غرب مور توجه و فراگر علما و دست اندركاران رشته هاي مختلف علمي از جمله ‌،روانشناسي ،‌روانشناسي اجتماعي و جامعه شناسي تا دانشمندان مديريت و علوم كامپيوتر قرار گرفته است و هر يك از پيشتازان اين رشته براي خود ديدگاهي متفاوت از ديگران دارند كه آنان را بر آن مي دارد كه به گونه متفاوتي به ارتباطات بنگرند(جهانگردي، 1383.ص45).

**3-1-2- تعاريف ارتباطات**

واژه انگليسي كاميونْي‌كِِي‌شِن; [[1]](#footnote-1) به معني ارتباطات از كلمه لاتين كاميونيس[[2]](#footnote-2) به معني «مشترك» مشتق شده است. هنگامي كه با ديگران ارتباط برقرار مي كنيم‌، در واقع زمينه «مشتركي» براي تفاهم فيمابين به وجود مي‌آوريم . ارتباطات عبارت از مجموعه مهارت هاي گوش كردن ،حرف زدن ،‌خواندن و نوشتن است كه ما هر روز براي انجام وظايف و مسئوليت هاي خويش به آنها دست مي زنيم .علاوه بر اينها وضع ظاهر و چهره و قيافه و منش و رفتاري كه آگاهانه يا ناخودآگاه از خود نشان مي دهيم جزء لايتجزاي مجموعه ارتباطات ماست (مصدقي ، 1380 . ص2).

قرن بيست و يكم را از يك چشم انداز عصر ارتباطات مي دانند . عصر نزديك شدن قاره هاي پنجگانه جهان به يكديگر. امروزه هر اتفاق كوچك و بزرگي در سراسر جهان از طريق ماهواره هاي ديجيتال در اختيار بيننده تلويزيون قرار مي گيرد . شايد يك صد سال پيش كمتر كسي تصور مي كرد كه روزي بتوان بازي فينال جام جهاني را به خانه هاي ميلياردها انسان آورد.

در اين شرايط ارتباطات اهميت بسياري مي يابد و انسان در خانواده سبز خود يا سازماني كه در آن كار مي كند تلاش مي كند با شناخت فرايند ارتباط ،‌موانع موجود را از سر راه بردارد اما پرسش مهم اين است كه ارتباطات چيست؟ (ايماني، آذرخش و اسماعيل تبار ، 1383 . ص58).

ارتباط عبارتست از فرايند انتقال پيام و برقراري تفاهم بين دو نفر يا بيشتر مشروط بر آنكه معناي مورد نظر

فرستنده پيام را گيرنده نيز دريافت كند. از نظر فني ارتباط وقتي موفقيت آميز است كه تفاهم دو جانبه حاصل شود (صائميان،1377. ص22).

ارتباط يك فرايند حياتي و پويا در سازمان است ، و سازماني كه به كاركنان آن با يكديگر ارتباط موثر نداشته باشند نمي توانند توانمنديهاي لازم را براي اجراي وظايف خود كسب كنند و در هر حال انگيزه آنان نيز بتدريج كاهش پيدا مي كند. زيرا ارتباط خود بستر مناسبي براي مبادله اطلاعات ،‌دانش و تجربيات مي باشد (همان منبع، 1377، ص22).

بر اساس تعريفي علمي‌، ارتباطات فرايندي پويا، پيوسته ،برگشت ناپذير ، تعاملي و زمينه اي است. اين تعريف هنوز هم بعد از گذشت چهل سال از ارائه آن بديع و قابل استفاده است (ايماني ، آذرخش و اسماعيل تبار، 1383 . ص58).

 در تعريف فوق **«فرايند»** داراي سه ويژگي است:

1. حالت كلي و تماميت داشتن است يعني جزئي نيست ،‌بلكه با يك مجموعه و كليت سروكار دارد.
2. مستمر و مداوم است. يعني هيچگاه كار مديريت تعطيل نمي شود. مدير دائماً در حال اداره كردن‌، برنامه ريزي‌، تصميم گيري و ..... است.
3. پويا، يهني ديناميك و ثابت نيست. پويا يعني زنده است و نسبت به زمان و مكان حالت يكسان ندارد. تنبيه يك شاگرد در هر زمان يك پاسخ مخصوص دارد . مديريت نمي تواند يك فرد را يك وضعيت خاص در نظر بگيرد و براي هميشه يك نسخه براي تجويز كند. پويا يعني اينكه از حالتي تا حالت ديگر و از موفقيتي تا موفقيت ديگر عوض مي شود و فرق مي كند. از اينجا حساسيت مديريت و اهميت آن مشخص مي گردد (ايماني ، آذرخش و اسماعيل تبار ، 1383 . ص6).

ارتباطات فرايندي پويا است زيرا پيوسته از حالتي به حالت ديگر تغيير مي كند. اگر ديدگاهها احساسات و عواطف افرادي كه د رحال برقراري ارتباط هستند تغيير كند ‌، ماهيت ارتباط آنها نيز تغيير مي كند.

ارتباطات فرايندي پيوسته است‌، زيرا هرگز متوقف نمي شود، همه ما افكار و اطلاعات دريافتي را در همگان

 تفكر خواب و رويا پرورش مي دهيم. مغز ما همواره فعال است و ماهمواره در حال برقراري ارتباط هستيم.

ارتباطات، ‌فرايندي برگشت ناپذير است‌، زيرا هنگامي كه پيامي مي فرستيم، ‌نمي توانيم آن را بي اثر سازيم ، هنگامي كه زبان را در دهان مي جنبانيم ،نگاهي معنادار مي اندازيم، يا عصباني مي شويم، ديگر نمي توانيم آثار آن را پاك كنيم. عذرخواهي با انكار ما نيز نمي تواند آنچه را كه اتفاق افتاده است بي اثر سازد.

ارتباطات، ‌فرايندي تعاملي است، زيرا پيوسته با خود و ديگران در تماس هستيم اطرافيان نسبت به سخنان و اعمال ما واكنش نشان ميدهند و ما نيز در برابر سخنان و اعمال ديگران واكنش نشان مي دهيم و به پاسخگويي مي پردازيم. بنابراين چرخه اي از كنش و واكنش ها‌، اساس فعاليت هاي ارتباطي ما قرار مي گيرند.

ارتباطات‌، فرايندي محتواي (زمينه اي) است، زيرا ارتباطات و ابستگي زيادي به كل تجربه انساني ما دارد. پيچيدگي ارتباطات ما را وادار مي كند تا دانش و مهارت هاي لازم براي برقراري ارتباط را كسب كنيم و با محيط هماهنگ گرديم (منبع قبلي،1383 . صص 59 ـ 58).

تعاريف فوق تقريباً همگي انتقال يك ايده يك احساس ‌، اطلاعات و يك پيام را از فردي به فرد ديگر به عنوان فرايند ارتباطي بيان كرده است . در هر فرايند ارتباطي تعداد دو نفر يا بيشتر مبادله افكار و نظريات و احساسات و حقايق مي پردازند. اين افراد از طريق به كارگيري و ارسال پيام هايي كه مفهوم آن براي كليه آنها يكسان است به انجام اين كار مبادرت مي ورزند ( ايماني ، آذرخش و اسماعيل تبار ،1383 . صص 59-58).

**4-1-2- هدف از برقراري ارتباط**

جريان ارتباط در بسياري از علوم رفتاري و علوم انساني نقش بسيار حساس و ارزنده اي را ايفا مي كند به طوري كه گروهي ار صاحبنظران جامعه را شبكه اي از ارتباطات مي دانند و رفتار جمعي بدون شك به نوع ارتباطات افراد بستگي دارد. در سيستم هاي آموزش و پرورش هدف مربي و معلم از برقراري ارتباط با دانش آموز يادگيري است و در سيستم اداره امور سازمان ها، هدف از برقراري ارتباط ايجاد هماهنگي در عمليات افراد و سازمان ها و واحدها مي باشد و يا جهت دادن به گرايش رفتار انسان به سوي هدف سازمان و يا هدف از ايجاد ارتباط تغيير در افكار ،‌ عقايد و برداشت هاي افراد در امور است.

در هر سازمان بدون وجود ارتباطات ايجاد هماهنگي بين واحدهاي مختلف سازمان غير ممكن خواهد بود ، مشكلات زيادي در انجام عمليات و برآوردن هدفهاي سازمان و ارزشيابي فعاليت ها به وجود خواهد آمد.

خلاصه اين كه هدف از برقراري ارتباط انجام يكي از فعاليت هاي زير است :

1. آموزش نوعي مهارت
2. بيان برخي حقايق
3. تنظيم اطلاعات
4. تغيير روش كار افراد است

در برقراري ارتباط عناصري قابل تشخيص است كه معمولاً عبارتند از :

1. برقرار كننده ارتباط
2. موضوع ارتباط
3. دريافت كننده ارتباط

برقرار كننده ارتباط سعي مي كند پيامي را انتقال دهد كه آغازگر ارتباط است دريافت كننده ارتباط از كوششي كه برقرار كننده ارتباط مي نمايد ،‌مطلع مي شود ولي اين كه تا چه اندازه پيام را بگيرد و يا آن را تحريف شده دريافت كند بستگي به آمادگي وي و عوامل متعدد ديگر دارد.

شخصي كه در نظر دارد با شخص ديگري ارتباط برقرار كند ، بايستي سمبل ها، ‌نمادهاي ارتباطي دريافت كننده ارتباط را بداند ، موقعيت و شرايط رواني ، ‌عاطفي او رابشناسد و با فرهنگ اجتماعي و ارزش هاي شخصي وي آشنايي داشته باشد و سعي نمايد كه از آن وسيله ارتباطي استفاده كند كه پيام او بيشترين تأثير را بگذارد . دريافت كننده پيام نيز لازم است كه داراي خصوصياتي باشد و به كمك اين خصوصيات فرهنگي و اجتماعي و برداشتي كه از مفاهيم و سمبل ها دارد،مي تواند با برقرار كننده ارتباط مؤثر برقرار نمايد(خدامي،1382. ص 85).

**5-1-2- انواع ارتباطات**

**1-5-1-2- تقسيم بندي انواع ارتباطات بر مبناي عكس العمل در محيط استوار عبارتند از :**

1. ارتباطات يك جانبه
2. ارتباطات دو جانبه

## - ارتباطات يك جانبه

اگر عكس العمل گيرنده نسبت به پيام ابراز نشود آن را در ارتباط يك جانبه گويند.

## - ارتباطات دو جانبه

چنانچه محيط استقرار ارتباط به گونه اي باشد كه گيرنده ، عكس العمل ها و نظرهاي خود را درباره محتواي پيام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً اين چنين كند به اين نوع ارتباط دو جانبه گويند . پژوهش هاي انجام شده در رابطه با موارد بالا حاكي است كه :

1. ارتباط يك جانبه سريعتر و كار فرستنده پيام آسانتر است.
2. ارتباط دو جانبه از دقت بيشتري برخوردار است. چون در نتيجه عمل بازخورد فرستنده امكان بررسي مجدد پيام را مي يابد و آن را با دقت بيشتري براي گيرنده ارسال مي كند همچنين در ارتباطات دو جانبه گيرنده احساس اطمينان بيشتري به تأثير قضاوت ها و ارزشهاي پيشنهادي خود پيدا مي كند.
3. در ارتباطات يك جانبه به علت دقت كمتر ،‌پارازيت و سردرگمي بيشتري ديده مي شود . بنابراين جهت پرهيز كردن از اين امر ، ‌تا حد امكان براي اينگونه ارتباطات بايد برنامه ريزي كرد.
4. در ارتباطات يك جانبه ،‌ فرستنده آسانتر مي تواند اشتباهات خود را مخفي كند.
5. در مواردي كه امور هنوز برنامه ريزي شده وبه روال عادي در نيامده اثر ارتباط دو جانبه وسيله مؤثري بوده و قدرت نفوذ بيشتري دارد ، ولي پس از آنكه امور برنامه ريزي شد و حالت عادي و يكنواختي يافت اثر ارتباط دو جانبه به ميزان قابل ملاحظه اي كاهش مي يابد و از آنجا كه تصميم هاي برنامه ريزي شده بيشتر در سطوح عالي مديريت صورت مي گيرد . امور جاري بيشتر عملياتي سازماني وجود دارد بنابراين شايد بتوان گفت ارتباطات دو جانبه براي آغاز تصميم در سطوح عالي مديريت كاربرد بيشتر دارد.
6. بعضي از صاحبنظران معتقدند كه ارتباط يك جانبه هنگامي مناسب و مؤثر است كه فرستنده و گيرنده با پيام آشنا باشد يعني پيام حالت يك يكنواخت و تكراري داشته باشد ،‌ نظم و ترتيب در ارتباطها با اهميت تلقي گردد و تعليق واكنش هاي افراد مورد نظر باشد (رضائيان ، 1370 . ص200).

**2-5-1-2- انواع ارتباطات از نظر جهتي كه پيام در سطوح سازماني طي مي كند .**

## 1- ارتباطات افقي

در اين نوع ارتباط پيام از يك سطح سازمان بين بقيه كاركنان جريان مي يابد . در اين ارتباط طرفين از نظر سازماني هم سطح هستند و احتمالاً نسبت به موضوع مورد بحث نقاط مشترك دارند. ممكن است اين گروه نسبت به مسائل و مشكلات سطوح ديگر سازمان بي توجه باشند اين نوع ارتباط اگر صرفاً در سازماني ايجاد شود در بلند مدت اثرات نامطلوبي خواهد داشت زيرا به ايجاد گروه هاي غير رسمي مي انجامد كه صرفاً در طبقه خود فعاليت مي كنند.

اين ارتباط در سيستم كنترل و نظارت نيز تأثير منفي خواهد داشت از سوي ديگر گاهي اين نوع ارتباط ايجاد هماهنگي و تفاهم در يك سطح مي كند.

## 2- ارتباطات عمودي

سمت ارتباطات عمودي از سطح مديريت به پايين سازمان است . اين ارتباط موجب مي شود تا اقدامات و تصميمات هيئت مديره با توجه به بازخورد مورد بررسي و تجديد نظر قرارگيرد موفقيت اهداف سازمان را تضمين مي كند . اين ارتباط قابليت انعطاف دارد و مي تواند تعديل هاي مناسب را براي تصميمات ايجاد كند .

**3- ارتباطات مورب**

در ارتباط مورب ـ پيام در دوسطح مختلف از سلسله مراتب سازمان يا خارج از سلسله مراتب اداري مبادله مي شود، اين نوع ارتباط به منظور هماهنگي، يكي كردن و جامعيت ارتباطات افقي است

(رضائيان،1371.ص 39).

## 3-5-1-2- ارتباطات در سازمان

## 1- ارتباط غير رسمي

بر خلاف ارتباط رسمي كه منشأ آن خطوط اختيارات رسمي است ، ارتباطات غير رسمي از روابط خصوصي و فعل وانفعالات طبيعي بين افراد به وجود مي آيد. انسان بنا بر اقتضاي طبيعتش با اشخاصي كه در كنارش هستند نوعي ارتباط برقرار مي كند كه البته ويژگيها و دامنه اين ارتباط طبيعي را عوامل مختلف تحت تأثير قرار مي دهد . هر قدر شبكه و كانال هاي ارتباطات غيررسمي از شبكه و كانال هاي رسمي دورتر و متفاوت تر باشد‌، مشكل برقراري ارتباط واقعي در سازمان بيشتر خواهد بود. كاركنان مسير هاي افق ارتباطات غير رسمي رابوجود مي آورند زيرا چنين مسيرهايي كمك مي كنندكه اطلاعات سريعتر به گيرنده برسد (ميرسپاسي،1383 .ص357).

از طريق شبكه هاي رسمي كه در آن بايد درخواست ها از خطوط رسمي خبري بالا رود و بعد به پايين برگردد، بتدريج نوعي از شبكه هاي ارتباطي غير رسمي عموماً پرورنده و پخش كننده شايعات مي باشند. (مشبكي ،1371 . ص240).

«كيت ديويس» پس از مطالعات خود در مورد شبكه هاي غير رسمي به اين مطلب رسيد ، شبكه هاي غير رسمي پيام ها واحساسات كاركنان را منتقل مي نمايد و بدين ترتيب سهمي را در ساخت فرهنگ سازماني ايفا مي كند.

كيت ديويس شبكه هاي غير رسمي را به چهار نوع تقسيم بندي مي كند :

1. شبكه رشته اي ـ در اين شبكه فرد ،‌الف پيام را به ب و ب به پ و بدين ترتيب تا انتهاي شبكه پيام انتقال مي يابد.
2. شبكه انشعابي ـ در اينجا فرد الف اطلاعات را به محض اينكه كسب كرد به بقيه اعضا مي رساند.
3. شبكه تصادفي ـ پخش اطلاعات د راين شبكه بدون هيچ گونه محدوديتي و بطور تصادفي پخش مي شود.
4. شبكه خوشه اي ـ در اين شبكه هر گاه فردي اطلاعاتي را بدست آورد اين خبر را به اطلاع افرادي مي رساند كه خودش مي خواهد كه معمولاً اين افراد ، در وهله اول دوستان او مي باشند (مشبكي ، 1371 . ص240-241).

**2- ارتباط رسمي**

ارتباط رسمي متأثر است از ساخت رسمي سازمان و روابط رسمي بين كاركنان به عبارت ديگر ارتباط رسمي را خط اختيار است و سلسله مراتب بوجود مي آورد.

خطوط ارتباط رسمي باعث مي شود، دستورات،خط مشي ها، و ساير اطلاعات لازم از لايه لاي سازماني به طرف پايين حركت كند و در مقابل كاركنان نظريات ‌،عقايد، ‌پاسخ ها و عكس العمل هاي خود را در زمينه وظايف و مأموريت هاي محوله به بالاي سازمان منتقل نمايند. ارتباط رسمي در داخل سازمان را مي توان به صورت هاي مختلف بوجود آورد.

مديران و سرپرستان بايد كوشش كنند كه ساخت رسمي ارتباط با هدف و طبيعت كاركنان هماهنگي داشته باشد يكي از انواع تقسيم بندي هاي شبكه هاي رسمي ارتباطات ، ‌تقسيم آنها به ارتباط دايره اي، ‌زنجيره اي و هرمي است (ميرسپاسي ، 1370 . ص356).

**6-1-2- محاسن ارتباطات غير رسمي**

1. از طريق ارتباطات غير رسمي بهتر ميتوا ن به دو حيات نيازهاي واقعي و خصوصيات كاركنان پي برد.
2. با ارتباطات غير رسمي واقعيت ها را بهتر مي توان بيان كرد.
3. ارتباطات غير رسمي باعث واردشدن نظريات متنوع در تصميم گيري مي گردد.
4. از طريق ارتباط غير رسمي اطلاعات سريع تر منتقل مي شوند (الواني ، 1372 . ص15).

## 7-1-2- شيوه هاي ارتباط

ارتباطات مكاتبه اي ‌، شفاهي و غير كلامي سه شيوه ارتباطات در سازمان ها هستند. تقريباً بيشتر موارد شيوه ها با يكديگر تركيب مي شوند.

## 1-7-1-2- ارتباط مكاتبه اي

گزارش ها، ‌دستورالعمل ها و فرم ها از جمله شكل هاي متداول ارتباط مكاتبه اي مي باشند، همچنين نامه رسمي و يادداشت هاي اداري از متداول ترين نوع مكاتبه اي مي باشند. سازمان ها ارتباطات مكاتبه اي زيادي را ايجاد مي كنند نامه يك وسيله ارتباطي رسمي با شخصي ديگر و به طور معمول در خارج از سازمان است شايد متداول ترين شكل ارتباط در سازمان ها يادداشت هاي اداري باشد يادداشت ها به طور معمول براي شخص و يا گروهي در داخل سازمان ارسال مي شود يادداشت ها به طور معمول داراي عنوان واحدي بوده و غير شخصي تر هستند (زيرا آنها به طور معمول براي بيش از يك نفر ارسال مي شوند) ولي رسميت آنها از نادرترين است. گزارش ها و دستورالعمل ها و فرم ها از جمله ديگر شكل هاي متداول ارتباط مكاتبه اي هستند. به طور معمول پيشرفت يا نتيجه يك پروژه كه بيشتر اطلاعات لازم را براي تصميم گيري فراهم مي كند‌،به صورت گزارش تنظيم مي شود. دستورالعمل ها كاربردهاي زيادي در سازمان دارند. دستورالعمل ها ي آموزش روش كار با ماشين را مي آموزند. دستورالعمل هاي سياست و روش ها كاركنان را با قوانين و مقررات سازمان آشنا مي سازند و دستورالعمل هاي عملياتي چگونگي انجام وظايف و بروز واكنش در برابر مسايل مربوط به كار را توضيح مي دهد (مورهد گريفمن ، 1374 . ص463-465).

## 2-7-1-2- ارتباط كلامي

گسترده ترين نوع ارتباط سازماني است . هدف از ارتباطات كلامي ايجاد زمينه براي مبادله آزاد انديشه ها است.

در گامهاي زندگي انسان هيچ رفتار ارتباطي به اندازه ارتباطات كلامي وسعت و تأثير ندارد و هيچ پديده ارتباطي اينقدر با زندگي انسان عجين نيست .

ارسطو: انسان چون ناطق است انسان است و دكارت مي گويد : حيوان نمي تواند فكر كند زيرا نمي تواند تكلم كند. ايمل دوركيم ، عقيده دارد كه به سبب اجتماعي بودن انسان ناطق است. اختلاف بين ارتباطات كلامي و غير كلامي به سادگي مقايسه اعمال و صحبت نيست مثلاً صحبت كردن نيز آميخته با عناصر غير كلامي چون تن صدا‌،سكوت ها بين جمله ها و غيره است (محسنيان راد ، 1369 . ص 247).

اساس ارتباطات كلامي بر زبان گذاشته شده است و زبان عامل ارتباط مستقيم و رو در رو بين دو يا چند نفر مي باشد و در گروه هاي كوچك اجتماعي كه همه اعضاي آنها يكديگر را مي شناسند و با هم تماس شخصي دارند ، تنها وسيله انتقال اطلاعات و افكار و خواستهاي افراد است و در جريان عادي ارتباط مستقيم كه بطور شفاهي صورت مي گيرد زبان نقش دو جانبه به عهده دارد از يك طرف منشأارتباط است و انديشه پيام دهنده را به گيرنده بيان مي كند و از طرف ديگر مخاطب طرف گفتگو است و به او پاسخ مي دهد (معتمد نژاد ، 1371 . ص71).

هر زبان بخصوص براي كسي كه با آن تكلم مي كند راه ديدن جهان ، احساس كردن ، در اين جهان را تعيين مي كند. تأثير زبان بر توسعه و پيشرفت تأثيري اساسي است اگر چه رايانه ها به مراتب از زبان دقيق تر هستند اما زبان انعطافي دارد كه آنها نمي توانند داشته باشند بنابراين زبان است كه براي نظام هاي پيچيده فرهنگي با مبنا ايجاد مي كند (آذرنگ ، 1378 . ص27).

تحقيقات نشان مي دهد كه زبان ملموس ترين و مشهورترين تأثر راه در جهان بيني ما دارد در حاليكه اين تأثير را به خوبي درك نمي كنيم. زبان به تجربيات ما شكل مي دهد و آنچه را كه مي بينيم و آنچه را كه نمي توانيم ببينيم آنچه را كه مي گويم و آنچه را كه مجاز نيستيم كه بگوييم و اينكه چه كسي چه چيزي را بگويد مشخص مي كند. زبان هم بر رابطه با محيط و هم بر روابط با ديگران اثر مي گذارد.

يكي از ويژگي هاي مهم اين ارتباط در سازمان حضور فرد در ميان كساني است كه مي خواهد به آنان منتقل

كند. انسان تمايل دارد چيزي را بپذيرد كه شخصاً بشنود و با چشم ببيند. اين ارتباط به خوبي تأثير كلام سخنران را در حضار نشان مي دهد زيرا مي تواند عكس العمل هاي حاضرين را با بازخوردي سريع و دقيق به سخنران منتقل كند. اشتياق بيشتر براي شنيدن و يا ادامه بحث ـ سكوت حاضران و نگاههاي نافذ از علائمي هستند كه سخنران را از اثربخشي ارتباط مطلع مي كند.

## 3-7-1-2- ارتباط غير كلامي

ارتباط غير كلامي شامل كليه ارتباطاتي است كه ارتباط انسانها را با يكديگر برقرار مي كنند ولي جزء ارتباطهاي مكاتبه اي و كلامي نمي باشد گاهي ارتباطات غير كلامي بيش از كلمات معاني رامنتقل مي كنند عناصر تشكيل دهنده بدن انسان شامل حركات و حالات صورت و حركات غير فيزيكي ، اعم از آگاهانه و ناخودآگاه مي باشد حالات صورت را مي توان به شكل هاي 1- علاقه و هيجان 2- لذت و شادي 3- تعجب از جا پريدن 4- عصبي، ‌دلتنگي 5- ترس و وحشت 6- شرم و خواري 7- اهانت ، ‌تنفر 8 – عصبانيت‌، خشم طبقه بندي كرد. چشم ها گوياترين عضو صورت هستند حركات فيزيكي و زبان ،‌حركات بدن از عناصر گوياي انسان مي باشد زبان،حركات بدن شامل حركات واقعي بدن و حالات بدن در حين ارتباط مي باشد.

به عنوان مثال بهم گذاشتن پلكها بيان كننده اشتياق به برقراري ارتباط است. نشستن برروي لبه صندلي ممكن است نشانه عصبي بودن يا اضطراب باشد و تكيه دادن به روي صندلي و خم كردن بازوها مي تواند نشانه بي ميلي به ادامه بحث باشد.به طور كلي ارتباط غير كلامي در سازمان در حالي صورت مي گيرد كه امكان ارتباط مستقيم با تك تك مخاطبان نباشد و به وسيله دستورالعمل ـ بخشنامه ـ اطلاعيه ـ آيين نامه و يا نامه هاي كتبي انجام مي شود ـ اثر اين ارتباط به مراتب كم خواهد بود و نفوذ زيادي در گيرندگان پيام خواهد داشت ( کروبي ، 1378 . ص 61).

**8-1-2- شكلهاي ارتباط**

اغلب تصور مي شود كه ارتباطات فقط بين دو نفر و بيشتر از دو نفر شكل مي گيرد. اما واقعيت امر چنين نيست. ارتباطات در شرايط مختلف و با گروه هاي مختلف شكل مي گيرد. گاهي با خود ارتباط برقرار مي كنيم، زماني كه با انساني ديگر و زماني كه با تعداد كثيري از انسانها.

## 1-8-1-2- ارتباط با خود

اين ارتباط كه در اغلب افراد ،‌به ويژه افرادي كه چندان با ارتباطات و دانش ارتباطات آشنايي ندارند كمتر مورد توجه قرار مي گيرد ، و بر اساس اين ارتباط هر يك از ماابتدا با خودارتباط برقرار ميسازيم و آن عبارتست از اينكه جريان تفهيم و تفاهم را در درون خود انجام مي دهيم كه يك نوع ارتباط دروني است .

## 2-8-1-2- ارتباط با ديگران

اين ارتباط فراگن و تفهيم و تفاهم و تسهيم معني بين يك شخص و انسان هاي ديگر ، حداقل يك نفر ديگر است . و اين ارتباط نيز مانند ارتباط با خود به دلايل گوناگوني مثل : حل مسائل خود با ديگران رفع تضادها و تعارضات ، رد و بدل کردن اطلاعات ، درک بهتر خود ، رفع نيازهاي اجتماعي همانند ، ‌نياز تعلق به گروه و دوست داشتن و دوست داشته شدن .

## 3-8-1-2- ارتباط جمعي يا گروهي

ارتباط جمعي نوعي از ارتباط است كه بر اساس آن فرد با تعداد كثيري از انسان هاي ديگر ارتباط برقرار مي كند. اين ارتباط فراگرد تفهيم و تفاهم و تسهيل معني با شماره كثيري از انسان هاي ديگر است. مثل كانديداي انتخاباتي ـ استاد ـ سخنراني مذهبي و ....

## 4-8-1-2- شناخت از خويشتن خويش

هر انسان خودر ا در شرايط گوناگون در وضع خاصي مي بيند. گاه بسيار كامياب و زماني شكست خورده و ناكام ،‌زماني خوشحال و ديگر بار غمگين ‌،اين احساس در همه حال وجود دارد زماني كه با خويشتن خويش تنهاييم. وقتي كه با دوستان و نزديكان خوش هستيم و آنگاه كه درمقابل سازمان ‌،جمع و
جامعه ايم‌، در همه حال به خود مي انديشيم و به طريقي خود را در مركز تفكر قرار مي دهيم.

## 5-8-1-2- خودآگاهي

اولين قدم در شكل دهي و شكل گيري مهارت هاي ارتباطي ما آگاهي از خويش و قوت به توانايي هاي خويشتن است متأسفانه بيشتر افراد از توانايي هاي خود بي خبرند و نمي دانند از چه توان بالايي برخوردارند آنان احساسات و عواطف خود راناچيز گرفته و آنها رادر برخي موارد در حداقل اقتدار تصور مي كنند همين نگرش در مورد ديگران نيز صادق جاري است . آموزش كودكان در فكر كردن قبل از انجام هر عمل و واكنش، ‌ممكن است يكي از اساسي ترين اجزاء در فرهنگ و بالاخص در فرهنگ ما باشد.

آبراهام مازلو ، روانشناس صاحب نام ،‌ يكي از اولين كساني است كه به خودشناسي و مطالعه در مورد خويشتن توجه وافري مبذول داشته است . مازلو بر اين باور است كه انسان ها مي بينند اين چيزي شوند که بايد بشوند. او سلسله مراتبي از نيازهاي انسان ها شكل داده است كه تمام نيازهاي تا حدود انسان ها را در چند طبقه بندي نموده است: اولين دسته از نيازها‌، نيازهاي جسماني[[3]](#footnote-3) است اين نيازها هسته مركزي دوام و بقاء جسماني هر انسان است. هر انسان مي بايد بخورد و بنوشد تا زنده بماند. نياز جسماني با نياز به امنيت و ايمني تعقيب مي شود، به محض سير شدن شكم و رفع نياز هاي جسماني نياز ايمني مطرح مي شود كه از يك سو تداوم وضع موجود است (در آينده نيز بتواند سير شود) از سوي ديگر صيانت ذات و بودن در صحنه زندگي براي انسان مطرح است.

نيازهاي جسماني و ايمني را نيازهاي اوليه گويند . چرا كه بودن يا نبودن آنها موجب بودن يا نبودن آدمي است. پس از اين نيازها، ‌نيازهاي اجتماعي[[4]](#footnote-4) مطرح مي شود. اين نيازها با پذيرش اجتماعي يعني دوست داشتن و دوست داشته شدن و مورد توجه قرار گرفتن همراه است. براي اينكه بهتر عمل كنيم و ارتباط بهتري با ديگران داشته باشيم مي بايد بياموزيم كه چگونه خويشتن را بشناسيم و به توانايي هاي خود قوت حاصل كنيم.

## 6-8-1-2- مفهوم از خود

مفهوم از خود عبارتست از آگاهي و شعور يك فرد از بودن اساسي و كليت و ويژگي خود در مفهوم از خود تمام ادراكات جسماني، اجتماعي و رواني فرد در مورد خودش دخليلند. اين ادراكات خود نتيجه گذشته‌، حال و تجارب پيش بيني شده د رآينده و ارتباط با محيط پيرامون اوست و خود شامل انسان هايي است كه در زندگي او وارد مي شوند.

اكثر پژوهشگران معتقدند كه مفهوم از خود از دو بخش عمده شكل گرفته است.

## 7-8-1-2- تصوير به خود

يعني تصويري كه فرد از خود دارد به عبارت ديگر اينكه فرد چه فكري در مورد خود مي كند. حرمت به خود يعني احساسي كه ما در مورد خوشتن داريم و اينكه چه ميزان خود وضعيت خود را مي پسنديم. از لحظه اي كه متولد مي شويم و به عقيده برخي از دانشمندان حتي قبل از آن رفتاري كه ديگران با ما مي كنند بر بودن ما اثر مي گذارد و ما را بر آن ميدارد كه از خود مفهوم تصويري پديد آوريم. به عنوان يك كودك شيرخوار به پيام هاي غير كلامي مانند در آغوش فشردن، ‌بوسيدن و نوازش كردن پاسخ مي دهيم. زماني كه بزرگتر شديم و زبان آموختيم به پيام هاي كلامي هم پاسخ مي گوييم و آنرا در كنار پيام هاي غير كلامي قرار مي دهيم. به طور كلي ارزيابي والدين ـ كه كلامي و چه غير كلامي ـ در شكل گيري مفهوم از خود و به عبارت بهتر در خود فرهيختگي آنان نقش برجسته اي دارد.

دورتي ال نولت در شعر زيبايي به خوبي اين تأثير را بيان داشته است و جا دارد والدين و دست اندركاران آموزش و پرورش بدان توجه بيشتري مبذول فرمايند:

اگر كودكي با انتقاد كردن زندگي كند مي آموزد كه همه را محكوم كند.

اگر كودكي با خشونت زندگي كند مي آموزد كه بجنگد. اگر كودكي مساوي زندگي كند، مي آموزد كه احساس گناه كند اگر كودكي با اغماض زندگي كند، مي آموزد كه بردبار باشد. اگر كودكي با تشويق ودلگرمي زندگي كند مي آموزد كه اعتماد به نفس داشته باشد. اگر كودكي با تمجيد زندگي كند ، مي آموزد كه قدردان ديگر باشد. اگر كودكي با عدالت زندگي كند مي آموزد كه همواره دادگر باشد. اگر كودكي با ايمني زندگي كند، مي آموزد كه ايمان داشته باشد اگر كودكي با تأييد زندگي كند، مي آموزد كه خود را دوست بدارد. اگر كودكي با پذيرش و دوستي زندگي كند ، مي آموزد كه به دنبال عشق در دنيا بگردد. اگر نيك در خود بنگريد خصائص و صفات خوب و بد بسياري را در خود مي يابيد.

حركت به سمت ترقي و تعالي، ‌نزد تمام ارباب خرد‌، ملازم با تهذيب نفس از رذيلت ها و اكتساب فضيلت ها بوده و هست.

اما حركت به سمت چنين مقصد رفيعي، ‌تنها آن هنگام كه شناختي جامع حاصل گردد. قرين كاميابي است، ‌شناخت معرفت به آنچه عامل رشد و تكامل انساني يا مانع آن است، ‌اولين نياز تعالي و ترقي انساني است. اخلاق و مذهب چارچوب هاي ارزشي، ‌اعتقادي و عملي را در اختيار ما مي گذارند. اما آنچه تطابق عمل ما را به چارچوبهاي آرماني ، اخلاقي و مذهبي مقدور مي سازد‌، علم است. علم در صدد پايه گذاري و ايجاد اخلاق و مذهب تازه نيست ، علم وسيله اي است كه تحكيم و تعميق مباني شناخت ما از اخلاق و مذهب، اين دو نهاد بنيادين و لازمه برتر حيات انساني را تأمين كند. اما دريك نگرش عالم علم ابزاري است كه هر طلبه طريقت انساني و وارستگي، ‌براي ارتقاء به كمال مطلوب خود بدان نيازمند است (کروبي ، 1378 . ص105).

**9-1-2- فرايند ارتباطات**

يكي از نخستين مدل هاي فرايند ارتباطي، كه بسيار مقبوليت پيدا كرد ، مدل شانون – ويور بود . چون شانون و ويور نظريه پرداز اطلاعات بودند، در مدل آنان بر انتقال اطلاعات تأكيد شده بود. شكل (2-2) اين مدل را نشان مي دهد . بخش هاي عمده مدل مذكور را مي توان به شرح زير خلاصه كرد .



شكل 2-2: مدل فرايند ارتباطات

1-9-1-2- منبع اطلاعات

منبع اطلاعات سرآغاز منطقي فرايند ارتباطات است. منبع اطلاعات هم اطلاعات خام هم برخي انواع مقاصد و اهداف مورد نظر فرستندۀ پيام را شامل مي شود. براي مثال به داده هاي حسابداري ، آماري و كامپيوتري كه لازم است در منبع اطلاعات معني دار مقصد مدار شود اشاره كرد.

## 2-9-1-2- وسيله انتقال

وسيله انتقال داده ها را به صورت پيام در مي آورد و آنرا به گيرنده مي رساند . وسيله عمده اين تبديل ‌،زبان است كه مي توان آن را هر نوع الگوي سيستماتيك متشكل از علايم‌، نشانه ها يا حروف تعريف كرد. داده ها ي خام منبع اطلاعات به زبان معني دار تبديل مي شود ،‌يعني مثلاً داده هاي حسابداري ‌،آماري يا كامپيوتري به پيام تبديل مي گردد. سپس اين پيام از طريق امواج صوتي ‌، محركات الكتريكي ،امواج نوري يا نشانه هايي بر روي كاغذ انتقال مي يابد.

## 3-9-1-2- سروصدا

سروصدا عبارت از هر نوع وسيله اي است كه حد واسط انتقال و دريافت پيام قرار مي گيرد. سروصدا مي تواند موانع الكتريكي، ‌مشكلات مربوط به علم معاني، ‌زبان‌، يا تحريف عمدي پيام باشد. منظور از صدا،‌ همان مفهوم «عامل مانع» است . هر نوع مشكل ارتباطي را كه نتوان به درستي تبيين كرد ،‌ زير عنوان سروصدا طبقه بندي مي كنند.

## 4-9-1-2- دريافت كننده

طبق اين مدل ‌،ارتباطات از فرستنده به گيرنده پيام منتقل مي شود. در آخرين مرحله ، كشف پيام صورت مي گيرد. در اينجا لازم است تعبير و تفسير تحقق يابد و اطلاعات حسابداري، آماري يا كامپيوتري ادراك شود. علاوه بر دانش لازم ‌،ادراك و شنيدن نيز در مرحله دريافت پيام دخالت دارد.

## 5-9-1-2- مقصد

درست به همان صورت كه منبع اطلاعات از مقدمات ضروري شروع فرايند ارتباطي محسوب مي شود، براي كامل شدن اين فرايند مقصد نيز ضرورت دارد. در يك سازمان، ‌مقصد اطلاعات حسابداري، ‌آماري و يا كامپيوتري آن است، كه اطلاعات مذكور به مديران صف برسد و اين اطلاعات به آنان در ايفاي وظايف براي نيل به اهداف كمك كند‌، همچنين مقصد مي تواند مددكار مديران رده هاي بالا براي استفاده از پيام جهت ارزشيابي عملكرد باشد (فردلوتانز ، 1374 . ص673-674).

**10-1-2- الگوي ارتباطي برلو**

نخستين مدلي كه ارتباطات را به صورت فرايندي پويا و متقابل مطرح كرد و بسيار مورد توجه قرار گرفت ، توسط ديويد برلو اراده شد. اگر مفهوم فرايند را بپذيريم ‌، حوادث و مناسبات را به صورت پويا، ‌رو به حركت،‌مداوم و دائماً در حال تغيير مي بينيم. هنگامي كه چيزي را به عنوان فرايند نامگذاري مي كنيم ،منظور ما اين است كه فاقد سرآغاز و سرانجام بوده ، بلكه تركيبي از اختلاط وقايع است ،‌فرايند نمي تواند ايستا باشد . فرايند در حال حركت است . اجزاي يك فرايند تأثير و تأثر دارند و ارتباط آنها با يكديگر متقابل است (منبع قبلي ، 1378 . ص675).



شکل شماره 2-3 : مدل برلو از ارتباطات

**11-1-2- ارتباطات سازماني به عنوان يك فرايند متقابل**

نظريه ها و تحقيقات اخير فرايند پويايي برلو را توسعه داده است. براي مثال ، اينك عده اي از متخصصان ارتباطات ،‌ارتباطات ، را به صورت يك فرايند متقابل مطرح مي كنند. به نظر اين كارشناسان در برداشت فرايندي ارتباطات ، همه اشخاص در ارسال (رمز گرداني ) و دريافت (كشف رمز) پيام ها به طور همزمان دخالت دارند . هر شخص مرتباً در فرايند رمزگرداني و كشف رمز سهيم است و هر شخص بر ديگري تأثير مي گذارد. (منبع قبلي ، 1378 . ص676-675).

**12-1-2- موانع برقراري ارتباط**

نقص سيستم هاي ارتباطي يا فقدان آن در محل هاي كار ناشي از موانع متعددي است كه در راه ايجاد آن وجود موانع عمده برقراري ارتباط را مي توان به سه دسته طبقه بندي نمود .

## 1-12-1-2- موانع انساني

مهم ترين سد راه برقراري ارتباط بين انسان ها تفاوت ذاتي و اكتسابي آنهاست موارد زير از جمله تفاوت هاي عمده انسان مي باشد :

الف- تفاوت در فرهنگ و ارزش هاي فردي

ب – تفاوت در تصورات ذهني و ادراكي

پ – تفاوت در ويژگي هاي احساسي و عاطفي

ت- تفاوت در ميزان علم و دانش

ج – تفاوت در بينش ايماني و اعتقادي

## 2-12-1-2- موانع سازماني

الف ـ مشكلات سازماني از نظر روانشناسي (سازمان مثل انسان داراي شخصيت است)

ب ـ مشكلات سازماني از نظر ساخت (اشكالات ناشي از وسعت سازمان و بعد سازمان اشكالات تخصص ـ اشكالات ناشي از روشن نبودن وظايف و مسئوليت ها)

## 3-12-1-2- موانع فني

(عدم كفايت وسايل و تسهيلات ارتباطي – نبودن يك طرح صحيح و منطقي شبكه ارتباطات) عدم انتخاب بموقع رسانه و ابزار مورد نياز .

عدم انتخاب روش مناسب براي ارسال پيام (كوتاهي در امر نگهداري وسايل خطوط ارتباطي) (زادگان ، 1379 . ص25-26).

**13-1-2- كاركردهاي ارتباطات**

با توجه به مطالب ذكر شده در مورد هدف و اهميت ارتباطات و نقش حياتي آن در سازمان و فرايند مديريت ، به تشريح كاركردهاي ارتباطات مي پردازيم :

رابينز در كتاب «رفتار سازماني» در مورد كاركردهاي ارتباطات چنين بيان مي كند كه ارتباطات چهار كاركرد اساسي را درون يك گروه يا سازمان تأمين مي نمايد كه عبارتند از:

1-كنترل ـ سازمان ها داراي قواعد و قوانيني هستند كه كاركنان ملزم به اطاعت و دنباله روي از آن
مي باشند. ارتباطات از طرق گوناگون به رفتار اعضاي سازمان مي پردازد.

2- انگيزش ـ ارتباطات از طريق تحريك انگيزه هاي انسان موجب رفتار مطلوب فرد در جهت تحقق اهداف سازمان مي گردد .

3- بيان عواطف و احساسات ـ ارتباطات موجب ابراز احساسات افراد در جهت تحقق نيازهاي اجتماعي شان مي گردد .

4- اطلاعات ـ ارتباطات سبب تأمين اطلاعات لازم براي فرد يا گروه در جهت اتخاذ تصميم ميگردد. (رابينز، 1994 . ص267-268)

**2-13-2- كنترل**

يكي از كاركردهاي اصلي درون گروهي يا سازمان كنترل مي باشد. شايد مهمترين مسئله اي كه وجود كنترل را ضروري مي سازد، آن است كه پيش بيني ها و برنامه اي عملياتي در سازمان همواره با درصدي خطا توام است و براي رفع اين خطاها و اصلاح عمليات ،كنترل تنهاراه چاره است. محيط متغير و دگرگون سازمان، دليل ديگري بر ضرورت كنترل است. سازمان براي بقاي خود بايد از تغييرات محيطي آگاه شده و هماهنگي هاي لازم را با آنها بعمل آورد. كنترل وسيله اين آگاهي است. حصول اطمينان از كيفيت و كميت كارها و خدماتي كه در سازمان هاي بزرگ طي برنامه هاي وسيع و پيچيده عرضه مي شود ، جزء از طريق يك سيستم مؤثر كنترل عملي نمي باشد. و اينها همه شواهدي بر ضرورت كنترل در سازمان هاي امروزي است (الواني،1372.ص 88).

اصولاً كنترل در مديريت يك دليل وجودي دارد و ان آگاه ساختن ما از اشكالات قبل از خاتمه عمليات است تا ما فرصت داشته باشيم اقدامات اصلاحي را انجام دهيم . بدين ترتيب كنترل در مديريت به همراه اقدامات اصلاحي است و اقدامات اصلاحي يك جزء اصلي و اساسي از فرايند كنترل بايد به مدير حداقل اطلاعات لازم را كه براي آگاهي از وضع جاري و عوامل مهم عمليات ضروري است ،‌بدهد . اين اطلاعات بايد بموقع و در زمان مناسب در اختيار مدير قرار گيرد تا فرصت انجام اقدامات اصلاحي وجودداشته باشد

( مورهد گريفين، 1374 . ص134).

از كنترل تعاريف گوناگوني بعمل آمده است كه اگر چه از جهت لفظي متفاوت مي باشند لكن از نظر مفهوم و معني يكسان و مشابه هستند تمامي اين تعاريف كنترل را نوعي مقايسه و تطبيق بين آنچه هست و آنچه بايد باشد ‌،دانسته اند به نمونه هايي اشاره مي شود.

كنترل عبارتست از ارزيابي تصميم گيري ها و برنامه ها از زمان اجراي آنها و اقدامات لازم براي جلوگيري از انحرافات در عمليات نسبت به هدف هاي برنامه و تصحيح انحرافات احتمالي (جاسبي ، 1368 . ص241).

فرايند كنترل شامل چهار مرحله اساسي است كه عبارتند از :

1. تعيين شاخص ها و معيارها براي اندازه گيري ، متناسب با هدف هاي برنامه و پيش بيني نتايج برنامه .
2. تهيه و تنظيم اطلاعات مربوطه به عمليات انجام يافته يا در حال انجام.
3. مقايسه اطلاعات بدست آمده و تنظيم يافته با معيارها و نتايج پيش بيني شده .
4. تصميم گيري و اقدامات اصلاحي در عمليات و روش ها يا برنامه ها ، در صورتيكه داراي نقايص بوده و يا از هدف ها انحراف پيدا نموده باشند.

براي كنترل بر اجراي يك برنامه لازم است كه هدف هاي يك سازمان در قالب نتايج قابل اندازه گيري و مقادير كمي بيان شوند تا امكان تعيين شاخص ها و معيارها براي مقايسه ممكن گردد .

گاهي هدفها ممكن است كاملاً كيفي و غير قابل اندازه گيري باشند كه در اين صورت تعيين شاخص ها با

استاندارهانيز مشكل مي گردد (جاسبي ، 1368 . ص242).

در جريان كنترل بايد شاخص هايي وجود داشته باشند تا بوسيله آنهابتوان نيل به نتايج موردنظر را مورد سنجش قرار داد اين شاخص ها د رواقع مقياس هايي براي سنجش عملكردها بشمار مي آيند (الواني ، 1369 . ص53).

بطور كلي شاخص هايي كه براي اندازه گيري مورد استفاده قرار مي گيرند. در چهار دسته خلاصه
مي شوند، كه هر يك و يا تركيبي از چند يا مجموعه آنها بعنوان شاخص يا استاندارد اندازه گيري انتخاب مي كردند . اين چهار شاخص عبارتند از: هزينه‌، زمان، ‌كميت، مقادير كمي بيان كننده وزن‌، تعداد‌، متراژ، درجه حرارت و...، و كيفيت.

تهيه و تنظيم اطلاعات يك مرحله مهم براي انجام كنترل شمار مي رود . از آنجا كه بطور دائم و مستمر امكان كنترل فرايند يك پروژه به دلائل مختلف از جمله هزينه زياد آن وجود ندارد. لذا لازم است نقاط مهمي را كه بيشترين نتيجه را بدست مي دهند و مهم ترين نقاط از نظر صحت عمليات و امكان ادامه پروژه در جهت درست خود مي باشند انتخاب نمائيم. مديران گاهي به خاطر اطلاعات بيش از حدي كه به آنها مي رسد و يا به خاطر اينكه اين اطلاعات برحسب نيازها در جه بنده نشده اند اگر تمامي وقت خود رانيز صرف مطالعه نمايند با كمبود وقت روبرو خواهند شد . اين اطلاعات را ميتوان به دو صورت خلاصه نمود، يكي از «تصفيه كردن» كه در حقيقت حذف كردن اطلاعات زائد يا نامناسب براي ارزيابي است و ديگري «فشرده كردن » اطلاعات است بطور كلي در مرحله اندازه گيري عمليات انجام يافته و نكته اساسي بايستي مورد توجه واقع شود. يكي اينكه كنترل در كجا و در چه نقاطي بايستي انجام گيرد يا به عبارت ديگر اطلاعات از چه نقاط و مراحلي از كار بايستي تهيه و تنظيم شود. دوم اينكه چه نوع و چه مقدار اطلاعات را بايد تهيه كرد و تا چه حدي آنرا خلاصه كرد (جاسبي ، 1368 . صص 244- 245).

در سومين مرحله كنترل به كمك استاندارهاي انتخابي، اطلاعات جمع آوري شده مورد ارزيابي قرار مي گيرند. به عبارت ديگر ، آنچه پيش بيني شده (در قالب استانداردها) با آنچه انجام شده ( بصورت اطلاعات جمع آوري شده ) مورد مقايسه و تطبيق قرار گيرند (الواني، 169. ص98).

كار مقايسه اطلاعات واقعي را با شاخص بايستي به گونه اي باشد كه هم به سادگي قابل درك باشد و هم امكان تصميم گيري و اقدامات اصلاحي را ممكن سازد . در هر حال مرحله مقايسه از اين جهت اهميت دارد كه نحوه انجام و ارائه آن مستقيماً در تصميم هاي مربوط به اقدامات اصلاحي اثر مي گذارد و لذا بايستي كاراترين و مناسب ترين شيوه را براي اجراي اين مرحله انتخاب نمود (جاسبي ، 1368. ص 246).

در صورتيكه نتيجه حاصل از مقايسه حاكي از آن باشد كه پيش بيني ها بدرستي عمل شده است. برنامه ادامه مي يابد و در صورتيكه انحراف و مغايرت هايي خواه مثبت يا منفي از مقايسه حاصل گردد. بايد علت يا علل را جستجو كرده و در پي رفع آن و انجام اقدامات اصلاحي برآمد (الواني ، 1369. ص98).

طبيعي است كه كليد مراحل فوق به منظور اقدام براي جلوگيري از اشتباه و انحراف در كار، و تطبيق اجراي كار با برنامه ها و موارد پيش بيني شده مي باشد. و چنانچه اقدام لازم براي اصلاح بعمل نيايد، انجام مراحل فوق نيز بي نتيجه بوده و هيچ گونه آثار مثبتي از اجراي آنهابه جا نخواهدماند. احتمال اينكه عمليات انجام شده كاملاً منطبق با برنامه ها بوده و داراي هيچگونه انحراف يا تغييري نسبت به پيش بيني هاي انجام شده نباشد، بسيار كم است در صورتيكه اختلاف بين نتايج بدست آمده و پيش بيني هاي برنامه زياد باشد. لازم است خود برنامه ها و هدفهاي آن نيز مورد تجديد نظر واقع شوند . چراكه يا تعادل صحيحي بين خواسته ها و امكانات وجود ندارد و يا جهت گيري هاي برنامه ريزي اشتباه است كه د رهر دو حال بايستي اصلاح صورت پذيرد.

**3-13-2- انگيزه**

يكي ديگر از كاركردهاي فرايند ارتباطات ايجاد و يا تحريك انگيزه مي باشد . نياز ها پيچيده ترين فرايند زندگي آدمي اند. آدمي نيازمند رفاه مادي است . امنيت مي خواهد، محتاج محبت و دوستي ديگران است. به سايرين احترام مي گذارد و مي خواهد آنان نيز به وي حرمت نهند . در جستجوي قدرت و مقام است و سرانجام انسان مي خواهد خود را آنچنان كه واقعاً هست متجلي سازد .نيازها سرچشمه اساسي براي تحرك و فعاليت انسان هستند اگر انسان نيازمند نبود هيچ تحرك و جنبشي در او ديده نمي شد. به ديگر سخن انسان بي نياز، انسان ساكن بود. انسان به عنوان يك عنصر سازمان به تعبير اقتصاددانان، يكي از عوامل مهم توليد، نيازهاي خود را به سازمان مي آورد و مديريت در مواجهه با انسان و پيچيدگي هاي نيازها و خواسته هاي او مسئوليت هاي بيشماري خواهد داشت. (الواني ، 1369. صص52-53)

انگيزه هاي انسان به طور خودآگاه يا ناخودآگاه برروي نيازهاي وي پايه گذاري مي گردند. تعدادي از نيازهاي انسان اوليه هستند ، از قبيل احتياجات فيزيولوژيكي ، مثل آب ،‌هوا ‌، غذا،‌ خواب و ... نيازهاي ديگر تحت عنوان نيازهاي ثانويه شامل مواردي از قبيل شخصيت، اعتماد به نفس تعلق ، محبت و دوستي، تعالي نفس‌، مي باشد. اين نيازها از نظر شدت نسبت به افراد مختلف مي باشند. يك مدير بدون شناخت و آگاهي از انگيزه هاي انسان نمي تواند وظايف خود را اجر ا نمايد. وظيفه مدير تغيير ماهيت افراد نيست، بلكه وي موظف است كه انگيزه هاي افراد را شناسايي و از آنها در تحقق نقش هاي سازماني استفاده نمايد (كونترو واودانل ، 1375 . ص411).

تعريف كاملي كه از نياز شده مربوط به هنري الكساندر ماري بوده است. وي نياز را اينگونه تعريف نموده است. «نياز عبارت است از نيرويي كه از ذهنيات و ادراك آدمي سرچشمه مي گيرد و انديشه و عمل را چنان تنظيم مي نمايد كه فرد به انجام رفتاري مي پردازد كه وضع نامطلوبي را كه در جهتي معين تغيير دهد و حالت نارضايتي را به رضايت و ارضاي نياز تبديل كند.» ( به نظر ماري رفتاري كه زاده نياز است تصادفي و خود به خود نيست و انسان را به سوي هدفي رهنمون مي سازد) (الواني 1369ص56).

## از تعاريف معمول و متداول انگيزه

1. انگيزه عبارتست از ايجاد شوق رسيدن به چيزي يا انجام كاري يا درك عقيده اي.
2. انگيزه عبارتست از حالت يا شرايطي كه انسان را بر انجام كار يا قبول عقيده اي ترغيب مي نمايد

(مير سپاسي1370ص417).

1. انگيزه عبارتست از يك اصطلاح عمومي براي حركت به سمت ارضاء نيازها ، لذايذ آرزوها و نيروهاي مشابه ( كونترو و اودانل ، 1375 . ص411).

در ميان تقسيم بندي هاي مختلفي كه در مورد انگيزه ها بعمل آمده يك مورد مهم آنها را به سه گروه انگيزه هاي فيزيكي ، اجتماعي و رواني تقسيم نموده است:

**1- انگيزه هاي فيزيكي ـ** به نيازهاي بيولوژيكي مانند گرسنگي، تشنگي، ‌نيازهاي جنسي و نيازهاي مربوط به شرايط جوي مثل درجه حرارت ‌،رطوبت ‌،نوروصدا مربوط ميشود . به عبارت ديگر هر عاملي كه ميزان راحتي جسماني را براي فعاليت افزايش دهدانگيزه فيزيکي است. در يک جامعه وقتي افراد آن از نظر سطح مادي وضع مطلوبي پيدا مي نمايند، اهميت انگيزه هاي فيزيکي کمتر مي شود و ساير انگيزه ها اهميت بيشتري را دارند.

**2- انگيزه هاي اجتماعي ـ** انگيزه‌هايي است که ارضاء آن بستگي به همکاري يا فرد يا پذيرش فرد از جانب ساير افراد است. مثلاً قبول عضويت فرد در يک گروه کار يا جمع تصميم گيرنده ، دادن پست و شغل بالاتر و بهتر ، توجه بيشتر به خواستها و آرزوهاي او چيزهايي است که انگيزه هاي اجتماعي او را ارضاء مي کند. بر خلاف انگيزه هاي فيزيکي که در رفتار کليه حيوانات مشاهده مي شود . انگيزه هاي اجتماعي فقط در برخي حيوانات ممتاز مشاهده مي شود و بيشتر مربوط به انسان است.

1. **انگيزه هاي رواني ـ** انگيزه هاي است که اختصاص به رفتار انساني دارد و با ارزش هاي شخصي فرد ارتباط پيدا مي کند . افراد خير که مال خود را وقف يک امر اجتماعي مي نمايند و اين کار را بدون تبليغ و بصورت غير علني انجام مي دهند و يا فردي که يک فرد مريض را با اتومبيل خود به بيمارستان مي رساند، تحت تأثير انگيزه هاي رواني قرار مي گيرد (جاسبي ، 1368 . ص201).

انواع انگيزه هاي که مي توانند در فعاليت هاي مديريت تأثير داشته باشند به قرار زير است:

1- انگيزه هاي برون ذاتي ـ مانند عوامل محيطي و اجتماعي که به نو به خود داراي اقسام گوناگون است. منجمله:

الف ـ جبر و قدرت هاي فوق که در اين فرض يگانه عامل فعاليت مدير صيانت ذات طبيعي خود مي باشد.

ب ـ فعاليت مادي ـ مانند تهيه مسکن و غذا و پوشاک و ...

2- انگيزه هاي دروني ذاتي ـ که به اقسام زير تقسيم گرديده اند:

الف ـ احساس برتري خود به ديگران

ب ـ انگيزش ناشي از خودخواهي و خودنمايي

ج ـ انگيزش مستند به منفعت گرايي

د - علاقه ذاتي به مديريت

ه - تخصيص و سپري کردن تجارت فراوان در مسائل مديريت

و- احساس تکليف الهي ـ اين انگيزه با عظمت ترين و شريفترين هدف ها و انگيزه هايي است که درباره مديريت مي توان تصور نمود (محمدتقي جعفري ، 1371 . صص3-13).

ز – احساس تکليف ناشي از تعهد برين – اين همان انگيزش بسيار اصيل و پر ارزش مي باشد.

**4-13-2- روحيه**

بيان عواطف و احساسات يا به عبارتي روحيه يکي از کارکردهاي ارتباطات را تشکيل مي دهد . براي بسياري از کارکنان کار گروهي يکي از منابع اوليه تعامل اجتماعي است. ايجاد ارتباط مناسب در گروه ، يک مکانيزم اساسي در جهت نمايش احساس رضايت يا عدم رضايت در کارکنان است. ارتباطات موجب بيان عواطف و احساسات و ابراز نيازهاي اجتماعي مي گردد.

يکي از مهمترين پديده هاي رواني اجتماعي عصر جديد براي ارزشيابي خصوصيات کيفي و حالات رواني انسان ها ، توجه کامل به کاربرد ارزشيابي «روحيه» کارکنان در سازمان است . در صورتيکه مديران نتوانند بدرستي رابطه صحيح و منطقي خوشحالي و خرسندي افراد را با ميزان توليدشان مشخص نمايند در اين صورت است که به حالات کيفي و رواني افراد پي خواهند برد. در هر گروه انساني ، کارايي و خود کفايي افراد رابطه مستقيمي با درجه رضامندي ، خوشحالي و خرسندي افراد دارد و بالعکس ناکامي ها و سرخوردگي ها آنها در امور مربوطه سبب عدم رضامندي و نزول سطح روحيه مي گردد. منظور از «خوشحال» نمودن کارکنان ايجاد حداکثر تسهيلات لازم جهت اغناء طبع ورضامندي در وجود يک فرد است . اگر بتوانيم کليه اضطرابات دروني افراد را بزدائيم و اميدهاي لازم را جهت ميل به خواسته ها و آرزوهاي آنها ايجاد کنيم. همگي آنها در وجود خود احساس خوشحالي مي نمايند و از کليه احساس هاي دروني خود احساس رضامندي خواهند کرد. اما منظور از «خرسند» نگهداشتن کارکنان آن است ، که همگي را از تسهيلات لازم براي نيل به خواسته ها و آرزوهايشان برخوردار نماييم تا بتوانند با خيال راحت در انجام امور محوله کوشا باشند. خرسند نگهداشتن کارکنان يک حالت کيفي بروني است که ريشه هاي آن مستلزم رفع نيازهاي مادي و معنوي است.

روحيه نماينده وضع کلي روابط انساني در يک سازمان است . روحيه و انگيزه دو عامل کيفي وجود انساني است انگيزش، آدمي را از داخل وجود بر مي انگيزد و عامل کيفي وجود انساني است، تا فعل و انفعالاتي را از خود بروز دهد و روحيه حالت چگونگي شدت يا ضعف اينگونه فعل و انفعالات را مشخص مي سازد.

گر چه روحيه ترکيبي از کليه حالات کيفي و روحي و رواني انسان مي باشد. ولي در بين اهالي فن از نظر سهولت درک آنرا محصول کيفيت طرز فکر و احساسات انساني مي دانند که نتيجه آن ميزان رضايت خاطر فرد يا گروههاي سازماني از کارشان مي باشد که تحت عنوان روحيه قوي يا ضعيف بيان مي گردد . شش عامل عمده روحيه عبارتند از :

1. رضايت خاطر از نوع کار
2. جوشش با همکاران
3. رضايت از هدف سازمان و ميزان عوايد و حقوق
4. رضايت نسبي از ميزان عوايد و حقوق
5. صحت و سلامت جسم و روح در محيط کار
6. صحت و تناسب سرپرستي

عوامل اجتماعي ديگري که در بالابردن روحيه کارکنان مؤثر است عبارتند از موقعيت شغلي، پرستيژ پرسنلي، جذابيت شغلي، پيشرفت شغلي، بدين معني که اگر انساني بر پايه رضايت خاطر شغلي را انتخاب مي نمايد. نظراتي که در ابتداي انتخاب شغل داشته در عمل هم به حقيقت بپيوندند. چنين فردي از روحيه قوي برخوردار بود ( پرهيزکار ، 1368 . صص 225ـ217).

پرهيزکار (1368) در مورد ارتباط مدير و رئوس مي نويسد: قسمت اعظم مراحل شناخت روحيه در کارکنان همه روزه بر اثر تماس و برخورد بطور کلي ارتباطات مديريت با کارکنان محقق مي گردد. ولي در ادامه مي گويد: ولي بررسي روحيه و ارتباطات در جانبه اين امکان را مي دهد که مافوق نيز از افکار و نظريات مرئوسين خودآگاه شوند. بنابراين بررسي روحيه وسيله اي خواهد بود که ارتباطات فکري را بخوبي بين رئيس و مرئوس بوجود آورد (پرهيزکار ، 1368 . صص223-231).

**5-13-2- اطلاعات و تصميم گيري**

يکي ديگر از چهار کارکرد اصلي ارتباطات درون گروه يا سازمان را شامل مي شود. ارتباطات، اطلاعاتي را که جهت تصميم گيري براي فرد يا در سازمان ضرورت دارد ، از طريق انتقال پيام تأمين مي کند (کاظمي ، 1368 . ص107).

ماده سيالي که اجزا سيستم سازماني يا واحدها و سطوح مختلف سازمان را به هم مرتبط مي کند، ارتباطات يا رد و بدل شدن و جريان اطلاعات (به صورت مختلف) مي باشد.

اطلاعات بعنوان سند واقعيت ها در زمينه هاي مختلف ، مسير خود را در شبکه سيستم يعني واحدها و قسمت هاي مختلف سازمان طي مي کند و مي چرخد. هر واحد با توجه به ماهيت مسئوليت ها و وظايف خود، از آن استنتاجهاي لازم را به عمل مي آورد و اطلاعات ضروري خود را از اين جريان استخراج
مي کند. سازمان صنعتي و بازرگاني درمورد احتياجات و سليقه خريداران و مشتريان رفتار رقبا ، شرايط اقتصادي ، اتحاديه هاي کارگري و سياست هاي مختلف دولت و ... اطلاعات لازم را گردآوري مي نمايد و از آنها جهت پيش بيني توليد و فروش بهره مي برد. اين اطلاعات در واحد «برنامه ريزي و کنترل» موسسه مزبور گردآوري مي شود در آن واحد بر مبناي اين اطلاعات پيش بيني هاي لازم به عمل آمده و با توجه به روش هاي توليد هدف ها و سياست هاي کلي و بطور کلي استراتژي سازمان مزبور تصميماتي اتخاذ
مي شود. کلي اين تصميمات معلوم مي گردد در «چه چيز يا چه کار» «به چه ميزان و مقدار» «براي چه کساني» بايد توليد و يا انجام شود اين تصميمات اتخاذ شده به مراکز ديگر سازمان در سطوح پايين تر ابلاغ مي شود. پس از آن اين تصميمات نيز به مراکز ساخت يا محل انجام کار ابلاغ مي شود تا عمليات به نحو مطلوب اجرا شوند. در واقع اطلاعات مانند خوني است که از قلب به شاهرگها و از شاهرگها به مويرگ ها و نتيجتاً به تمام قسمت هاي مختلف بدن سازمان منتقل مي شود. و سپس مورد تغذيه سلول هاي بدن سازمان قرار مي گيرد با اين شرح اهميت اطلاعات کافي و صحيح در عمل تصميم گيري مديران آشکار
مي شود. در صورت فقدان اطلاعات لازم انتخاب يک راه کار از ميان شقوق يا راه حل هاي متعدد ممکن براي وصول به هدف (يعني استراتژي تصميم گيري، توسط مديران بر مبناي قضاوت و اعتقادات شخصي و برآوردهاي ذهني آنها صورت خواهد گرفت. و به عبارتي اين تصميم گيري جنبه عقلاني و منطقي را نخواهد داشت. به بيان ديگر هر قدر اطلاعات مورد نياز ناقص تر باشد، درجه عدم صحت و عدم اطمينان نسبت به تصميمي که اتخاذ مي شود بيشتر خواهد بود (کاظمي، 1368.صص107-109).

ارتباطات از طريقي انتقال اطلاعات در بين افراد گروه موجب تسهيل در امر تصميم گيري در نتيجه انتخاب بهترين راه از بين راههاي مختلف مي گردد . نقش اطلاعاتي ارتباطاتي زماني مشهود است که مديران به دريافت جمع آوري و انتشار اطلاعات مي پردازند (رابينز ، 1994 . ص268).

شودربک (1971) در کتاب «مديريت سيستم ها» در مورد اطلاعات مي نويسد: اطلاعات عبارت است از انتخاب مقدار مناسبي اطلاعات خام که جهت کاهش جهل و يا کم کردن قسمت هايي تاريک در يک تصميم گيري مورد استفاده قرار مي گيرد. اين تعريف عملي و تخصصي بر اين واقعيت تکيه دارد که آنچه که براي تصميم گيرنده در يک موقعيت اطلاعات محسوب مي شود شايد براي همان تصميم گيرنده درموقعيت ديگر شرايط لازم را براي « اطلاعات » بودن نداشته باشد. بدين ترتيب در يک سازمان آنچه براي يک مدير، اطلاعات بشمار مي رود ، ممکن است براي مدير ديگر تماماً مطالب زائد و مفروضات نامربوط باشد.

اطلاعات خام عنصر اصلي هر سيستم بوده و امکان دارد که کتبي باشد يا بر روي کارت منگنه شده و يا بر روي نوار ضبط شده باشد. اطلاعات خام (داده ها) لفظي است کلي که بر يک يا چند واقعيت، اعداد، حروف و علائم است و مي توان آنها را با وسائل دستي و يا ماشيني (کامپيوتر) بوجود آورد يا پرورش داد.

اطلاعات زماني حاصل مي شود که بين اطلاعات خام يک رابطه منطقي برقرار شود. هنگامي مي توان اطلاعات را از اطلاعات خام استخراج کرد که اطلاعات خام، دقيق و مربوط به موضع مورد نظر باشد و به موقع در دسترس استفاده کنندگان قرار گيرد. از ترتيب اطلاعات خام، صورت هاي مختلف اطلاعات بدست مي آيد. به بيان ديگر، اطلاعات عبارت است از «اطلاعات خام پرورده شده» يا «داده هاي فرابري شده» که توسط مراکز اتخاذ تصميم در يک سازمان بمنظور برنامه ريزي و کنترل عمليات مورد استفاده قرار مي گيرد. به عبارت ديگر ، آنچه از تعاريف فوق استنباط مي شود، «اطلاعات خام» يعني ماده خام وارده به سيستم توليد اطلاعات و «اطلاعات» يعني اطلاعات پخته شده يا فرابري شده بازده «سيستم اطلاعات» .

 اطلاعات اطلاعات خام

فرابری داده ها

 بازخورد

شکل شماره 2-4 سيستم اطلاعات (به نقل از کاظمي . 1368)

جول راس در کتاب در مديريت همراه با «سيستم اطلاعات» در تعريف سيستم با نظام اطلاعاتي چنين مي نويسد : شبکه اي است متشکل از اجزا مختلف که اطلاعات لازم را براي تصميم گيري در اختيار
مي گذارد و شامل روش ها و شيوه هاي است جهت جمع آوري، انباشتن ، وارسي اطلاعات ، براي اشخاصي که از اين اطلاعات استفاده مي کنند و بالاخره مديريت اطلاعات.

سازمان ، اطلاعات حاصله از بازخورد سيستم را دائماً مورد استفاده قرار داده و به حيات خود دوام و بقاء مي بخشد. و يا با انطباق خود با محيط، حفظ و ثبات سيستم سازمان را افزايش مي دهد. بنابراين ارزشيابي عمليات سيستم سازمان را افزايش مي دهد ، و همچنين ارزشيابي عمليات سازمان ايجاد تغيير ، تبديل و تحول در روش هاي انجام کار و تشکيلات يک سازمان همواره ضروري ، بلکه اجتناب ناپذير است (کاظمي ، 1368 . صص111-116).

هر عضو سازمان نقش و وظيفه اي بر عهده دارد. اجراي موفقيت آميز اين نقش نيازمند آن است که يک سلسله اطلاعات در اختيار داشته باشد. از طرف ديگر هر فردداراي يک ظرفيت ارتباطي است، چنانچه اطلاعات وارده بيش از ميزاني که او قادر به هضم و مقابله با آن است باشد حالت فزون باري اطلاعات بوجود مي آيد اطلاعات اضافي نه تنها درک معني را تسهيل نمي کند ، بلکه مانعي نيز درآن راه بوجود
مي آورد و به همهمه ارتباطي مي انجامد. گاهي نيز فرستند ه پيام آگاه است. يعني تنها يک جزء و قسمتي از همه اطلاعات لازم جهت انتقال مفهوم و معني را در اختيار مي گذارد و طبيعي است ک در اين حالت نيز در اين حالت نيز درک صحيح پيام دچار اختلال مي شود (کوکلان ، 1358 . صص228-225).

ارتباطات موجب تسهيل در عمل تصميم گيري مي گردد. نقش تصميماتي ارتباطات به مديران اين امکان را مي دهد که اطلاعات لازم در مورد تصميمات متخذه را جستجو نکرده و بيابند و قادر باشند تصميمات حاصله را با ديگر موارد ارتباط دهند. (رابينز ، 1994 . ص268).

با توجه به فعاليت هاي مختلف مديريت به وضوح مشاهده مي شود که جوهر تمامي فعاليت هاي مديريت «تصميم گيري» است. تصميم گيري از اجراي جدا نشدني مديريت بشمار مي رود و در هر وظيفه مديريت به نحوي جلوه گر است. در تعيين خط مش هاي سازمان ، در تدوين هدفها، طراحي سازمان ، انتخاب ارزيابي ، و در کليه فعل و انفعالات مديريت تصميم گيري جز اصلي و رکن اساسي است مدير همواره مواجه با مواردي است که اخذ تصميم را از جانب او طلب مي کند و کيفيت و چگونگي اين تصميمات است که ميان توفيق و تحقق هدف هاي سازمان را معين مي کند (الواني ، 1369 . ص177).

الواني (1369 ) در کتاب «مديريت عمومي» در رابطه با فرايند تصميم گيري مي نويسد: بطور کلي فرايند تصميم گيري را ميتوان شامل مراحل ششگانه زير دانست:

1. تشخيص و تعيين مشکل ومسئله اي که در راه تحقق هدف مانع ايجاد کرده است.
2. يافتن راه حل هاي ممکن براي رفع مشکل مذکور.
3. انتخاب معيار براي سنجش و ارزيابي راه حل هاي ممکن براي آنکه راه حل ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند.
4. تعيين نتايج حاصل از هر يک از راه حل هاي ممکن.
5. ارزيابي راه حل ها از طريق بررسي نتايج حاصل از آنها.
6. انتخاب يک راه ميان راههاي مختلف و ارائه بيانيه تصميم(الواني،1369.صص179-180).

سنجش و تعيين مشکل اصلي

اختصاص راه حل ممکن

انتخاب معيار سنجش

انتخاب راه حل اصلی اخذ تصميم

تعيين نتايج از هر راه حل

ارزيابی راه حلها

شکل شماره2-5 مراحل مختلف فرايند تصميم گيري به نقل از الواني ، 1369.

**14-1-2- نقش ادراک در ارتباطات**

1. به علت آنکه افراد موقعيت و محرک هاي پيرامون خود را تعبير و تفسير مي کنند، اين امکان وجود دارد که از پديده واحدي ادراکات متفاوتي حاصل گردد. در ارتباطات اين امر مي تواند باعث شود که پيام واحدي به گونه هاي مختلفي درک شود. مثلاً کلمه آفرين براي يک شاگرد مدرسه نشان دهنده توفيق اوست، اما همين کلمه براي يک بزرگسال در سازمان اين معنا را ندارد.
2. آموخته ها و تجربه هاي قبلي فرد بر ادراک او اثر مي گذارد. کارگري که به تجربه آموخته است که مديران در ابتداي ورودشان به دادن وعده و وعيد مي پردازند، سخنان آنان را با بي اعتمادي پذيرا مي شود.
3. انسان آنچه را تهديد کننده ناخوشايند و غير قابل قبول باشد درک نمي کند و ناديده مي گيرد. مثلاً کارمندي که نتيجه ارزشيابي او ضعيف ذکر شده از درک آن ناتوان مي ماند و يا دستوراتي که با معتقدات فرد در تضاد است ناديده انگاشته مي شود.
4. انسان در هر لحظه با محرک هاي مختلف مواجه است اما در جريان ادراک ، يک يا چند محرک خاص مورد توجه او واقع مي شوند. به عبارت ديگر فرد از ميان محرک ها براي ادراک، محرک هاي را انتخاب
 مي کند که به اين امر گزينش ادراکي مي گويند. گزينش ادراکي تحت تأثير عواملي چون ميزان شدت، تکرار، تازگي و تحرک محرک قرار داشته و تجربه و انگيزش و شخصيت نيز بر آن اثر مي گذارد.

مثلاً صداي بلند سخنران از طريق بلندگو، حروف درشت يک خبر روزنامه ، يا تکرار يک پيام ، باعث
مي شود توجه ما از ميان عوامل مختلف به آنها جلب مي گردد .

1. گاهي اوقات انسان از پديده ها، ادراکي، کليشه اي دارد، بدين معنا که آنها را در طبقاتي قرار داده و همه را يکسان تلقي مي کند ، مثلاً همه حسابداران را کارکناني دقيق و محتاط، يا همه مديران را افرادي خشک و خشن فرض مي کنند.

اين امر در ارتباطات موجب مي شود که پيام دريافت شده از اين افراد تحت تأثير خصوصيات تعميم داده شده در مورد آنان قرار گرفته و به درستي درک نشود .

1. هر گاه ادراک يک خصوصيت، ساير خصوصيت ها را تحت الشعاع قرار دهد انسان دچار خطايي شده که آن را خطاي هاله اي مي گويند .مثلاً زماني که بد خط بودن فرد را به عنوان يک خصوصيت منفي به ساير خصوصيت فرد تعميم داده و او را از ساير جهات نيز منفي ارزيابي مي کنيم، دچار خطاي هاله اي شده ايم، در ارتباطات نيز خطاي هاله اي در گيرنده پيام موجب عدم ايجاد ارتباط صحيح مي گردد. هنگامي که مديري پس از دريافت گزارش در مورد يکي از کارکنان، به علت وجود يک نکته منفي ساير خصوصيات مثبت را نديده مي گيرد، به علت خطاي هاله اي در انتقال اطلاعات و ايجاد ارتباط دچار اشکال شده است.
2. فرد ممکن است چيزي را درک کند که انتظار دارد، نه آنچه که واقعاً وجود دارد، به عبارت زير توجه کنيد :

مؤسسه پژوهشها و تحقيقات کاربردي در بخش صنعت.

از آنجايي که انتظار داريم پس از واژه پژوهش، تحقيق قرار داشته باشد واژه تحقيقات را غالباً تحقيقات مي خوانيم. البته اين امر در ارتباطات مي تواند باعث اصلاح پاره اي اغلاط املايي و تحريري گردد و گيرنده پيام بعضي از اشتباهات را اصلاح کند.

8- انسان پس از دريافت داده هاي مختلف آنها را در قالب هاي ذهني آنان که حاصل تجربيات و يادگيري هاي قبل از آنان است تکميل شده و درک مي شود. يا نامه هاي يکنواخت و منفي سازمان در پاسخ به شکايات کارکنان و ارباب رجوع باعث مي شود هر نامه اي که از طرف سازمان در پاسخ به شکايات صادر شود بدون خواندن کامل با محتواي منفي مورد استنباط قرار گيرد (فلاح ، 1381 . ص35).

**15-1-2- بازخور**

بازخور در فرايند ارتباطي عبارت است از برگشت نتيجه پيام به فرستنده پيام به طوري که فرستنده پيام از وضعيت ارسال پيام و نحوه دريافت و درک آن آگاه گردد.

فرايند ارتباطي بدون وجود بازخور کامل نخواهد شد.

در بازخور اطلاعاتي، گيرنده پيام بصورت فرستنده اي در مي آيد که پاسخ پيام را مطابق الگوي کلي ارتباطي براي فرستنده، اصلي ارسال مي دارد. بازخور اطلاعاتي ممکن است به اشکال مختلف در فرايند ارتباطي ديده شود. پاسخي که به يک نامه داده مي شود، رفتاري که از شنونده دستوري سر مي زند و حالتي که پس از شنيدن خبري در چهره شنونده بوجود مي آيد، همه مي تواند بازخوري براي فرستنده پيام به شمار آيند. بازخور اطلاعاتي در فرايند ارتباطي نقش بسيار موثري دارد و از اين طريق است که فرستنده پيام مي تواند از دريافت صحيح پيام مطمئن شده و در صورت وجود موانعي در راه ارتباط، نسبت به رفع آنها اقدام نمايد و از سوء تفاهمات احتمالي جلوگيري کند.

فرايند ارتباط که فاقد بازخور مي باشد، در واقع نوعي ارتباط يک جانبه و يک طرفه است در ارتباط يک طرفه فرستنده پيام به ارسال پيام اقدام مي کند و توجهي به پاسخ يا انعکاس پيام ندارد.

البته واضح است که اگر پيام ها به مقصد برسند انعکاس هايي را به همراه دارند که بازخور آنها به شمار
 مي آيد، منتها در ارتباط يک طرفه فرستنده به اين انعکاس ها توجهي مبذول نمي دارد و از اين جهت اين گونه ارتباطات را يک جانبه يا يک طرفه ناميده اند.

به عنوان مثال سخنراني که به ايراد مطالب کسل کننده اي پرداخته، از چهره هاي خسته و کسل و از خميازه و دهن دره هاي شنوندگان خود بايد دريابد که نتيجه سخنان او در مستمعان چگونه است. در اين حالت بازخوري براي پيام سخنران وجود دارد اما اگر او توجهي به آن ننمايد ارتباط يک طرفه به حساب مي آيد.

در ارتباط دو طرفه، فرستنده يا گيرنده پيام در ارتباط با هم بوده و با يکديگر پيام در ارتباط با هم بوده و با يکديگر به مبادله اطلاعات مي پردازند. در تبادل اطلاعات که بازخور را به وجود مي آورد، گيرنده و فرستنده نقش خود را عوض کرده و يکبار به ارسال پيام در نقش فرستنده و بار ديگر به دريافت نتيجه پيام در نقش گيرنده مي پردازند، و اين عمل را تا آنجا که لازم باشد تکرار مي کنند. براي آگاهي از اهميت بازخور در فرايند ارتباطي و مقايسه ارتباطات يک طرفه بودن بازخور يا ارتباطات دو طرفه که داراي بازخور مي باشند، بررسي هاي فراواني انجام شده است چگونگي انجام يک نوع از اين بررسي ها به شرح زير است:

فردي به عنوان فرستنده پيام انتخاب مي شود و الگويي در اختيار او قرار داده مي شود در اين الگو طرز چيدن شش مستطيل مشخص شده است به گيرنده يا گيرندگان پيام نيز شش مستطيل مقوايي داده مي شود فرستنده پيام بدون آنکه بتواند از گيرنده يا گيرندگان پيام اطلاعي کسب کند با طرز کار آنها را ببيند بايد به وسيله ارتباط کلامي به آنها بگويد که اين مستطيل را مطابق شکل نمونه د رکنار هم قرار دهند در اين نوع ارتباط که ارتباطي يک طرفه و بدون بازخور است نتايج حاصل و زمان معروفه جمع آوري مي شود. در بخش دوم آزمايش ، فرستنده پيام مي تواند نتيجه کار گيرندگان پيام خود را ببيند و آنها نيز از او سوالاتي کرده و او آنها را راهنمايي کند. در اين نوع ارتباط دوطرفه و بازخور مي باشد نتايج حاصل با نتايج بخش قبلي مقايسه ميشود .

بر اساس اين آزمايش ثابت شده است که :

1. ارتباط يک طرفه نياز به زمان کمتري دارد در حالي که ارتباط دو طرفه زمان بيشتري را به خود اختصاص مي دهد.
2. ارتباط دو طرفه دقيق تر و صحيح تر بوده و وجود بازخور باعث مي شود گيرندگان پيام بتوانند بالاخره طرز صحيح چيدن مستطيل ها را دريابند.
3. اطمينان خاطر و اتکاي به خويشتن گيرندگان پيام در ارتباط دو طرفه بيشتر است و ميزان ترديد و ناآگاهي در آنان به علت وجود ارتباط متقابل بسيار کم است .
4. در ارتباط دو طرفه اگر فرستنده پيام نتواند منظور خود را به روشني بيان کند مورد سوالات فراوان قرار مي گيرد تا ابهامات گيرندگان کاملاً رفع شود .
5. ارتباط يک طرفه منظم است ، اما ارتباط دو طرفه به علت وجود سوالات غير قابل پيش بيني نامنظم بوده و شلوغ تر مي باشد. با توجه به نتايج حاصله از اين بررسيها، هر گاه در سازمان ارتباطات سريع مورد نظر بوده و اين اطمينان وجود داشته باشد که پيام به سادگي قابل فهم است ، مي توان از ارتباط يک طرفه بهره جست.

به فرض اگر مدير سازمان بخواهد موضوع جزئي و ساده اي را سريعاً به اطلاع همه کارکنان برساند و محتواي پيام به گونه اي است که درک آن به سهولت براي همه ميسر مي باشد ، مدير مي تواند از ارتباط يک طرفه استفاده کند .

همچنين اگر برقراري نظم در ارتباطات و اجد اهميت باشد و امکان پرسش و پاسخ وجود نداشته باشد مانند سخنراني ميان يک جمعيت کثير، ارتباط يک طرفه بهترين راه برقراري نظم موثر است .

اما در مواردي که پيام بايد دقيقاً درک شود و محتواي آن هم مسائل پيچيده اي است که براي روشن شدن نيازمند سوال و جواب مي باشد ، بايد از ارتباط دو طرفه کمک گرفت همچنين زماني که فرستنده ، پيام مايل است که از چگونگي دريافت و درک پيام ، آگاه شود بايد از ارتباط دو طرفه استفاده کند تا از طريق بازخور و برگشت نتيجه پيام اين آگاهي برايش حاصل گردد. همان طور که اشاره شد اگر با دقت به مسأله بنگريد شايد هيچ ارتباطي يک طرفه نباشد ، زيرا به هر حال گيرندگان پيام اگر آن را دريافت کنند واکنشي از خود نشان مي دهند که فرستنده را از نتيجه کارش مطلع سازد. در اينجاست که حتي سکوت نيز مي تواند براي فرستنده پيام گويا و معني دار باشد (فلاح ، 1381 . ص37).

 **16-1-2- ويژگي هاي يک ارتباط موثر**

عوامل يک ارتباط موثر چه مي تواند باشد ؟

اين عوامل را به قرار زير مي توان پيشنهاد کرد:

1)کامل بودن 2) به اندازه بودن 3) توجه به نياز ارتباطي 4) استحکام داشتن 5) روشني و شفافيت 6) احترام و نزاکت 7) صحيح بودن

به عوامل فوق مي تو ان مواردي مانند آمادگي پذيرش ارتباط داشتن ، فرهنگ و توانايي در که ارتباطات و به موقع نتيجه گيري کردن و در ارتباط «فعالانه» عمل کردن و نيز اضافه کرد. نتيجه ارتباط تأثير گذاري و ايجاد تغيير مطلوب رفتاري با نگرشي در گيرنده است.

وقتي که صحبت از تأثير گذاري مي شود در واقع صحبت از فرد يا سازمان ديگري به انجام کار و يا فعاليتي دارد در حالي که سازماني ثاني کنترل و يا حرف آخر را در مورد فرد اوليه ندارد .

## 17-1-2- رفتار تأثير گذار چيست؟

رفتار تأثير گذار رفتاري است مستقيم و صادقانه که احترام و اطمينان را القاء مي کند. در اين نوع رفتار خواسته ها ، نيازها و حقوق فرد با نيازها و حقوق ديگران انطباق مي يابد و در واقع يک موقعيت «برنده –

 برنده» خلق مي شود.

به اين معني که فرد با واسطه توافق بر فرد ديگر تأثير مي گذارد که در نتيجه آن نه تنها خود در آن ارتباط برنده مي شود بلکه با آزاد گذاشتن طرف مقابل براي برنده شدن او را متمايل به قبول تأٍثير مي کند.

تأثير گذاري به (مديريت) احتياج دارد. به عبارتي تأٍثير در ديگران به هر منظوري که انجام شود بايد مانند هر

برنامه مديريتي ديگر با برنامه ريزي همراه و تفکر در مورد آن روش مند بوده و قصد و اهداف آن روش و به خوبي درک شده باشد. گاري پولک در کتاب «رهبري در سازمانها» تأثير گذاري را به عنوان فرايندي که رفتار شخص را مورد تغيير و يا تحت تأثير قرار مي دهد تعريف مي کند . او تاکتيک هاي تأثير گذاري را به ترتيب زير طبقه بندي مي کند:

پيگيري منطقي ، جذابيت ، مشاوره ، تعريف و تمجيد ، محبوبيت فردي ، داد و ستد ، کمک هاي خارجي ، قدرت ، اختيار و فشار .

محققان ديگر شيوه هاي مانند جلب ترحم، مخالفت با تمام حرکات و انديشه هاي طرف مقابل، ايجاد تسهيلات، همکاري و تعاون، و خود را به ظاهر تسليم نشان دادن را نيز به اين ليست اضافه کرده اند
(عباس زاده ، 1380 . ص 65 ).

**18-1-2- نقش بيان موثر در ارتباطات**

بيان در واقع قوي ترين وسيله ارتباطي انسان ها و ابزار اصلي در تأثير گذاردن بر ديگران است. به کمک کلمات، اهداف، احساسات و آرزوهاي خود را براي ديگران بيان مي کنيم.

براي برقراري ارتباطي درست و نافذ بايد لغاتي را انتخاب کرد که مستقيم، صادقانه، مناسب و محترمانه باشد.

بعضي از لغات عليرغم ساختارشان که ممکن است بسيار مثبت هم به نظر آيد با اين ضوابط همگون نيستند و نمي توانند فکري نافذ را انتقال دهند. لغات فقط يک قسمت ار ارتباط تأثير گذار است و دقت در انتخاب و کاربرد آن مهارتي است که هر فردي بايد داراباشد.

سخنران سپس پرسيد چه کنيم تا بيان موثري داشته باشيم آنگاه در پاسخ به پرسش خوداين موارد را برشمرد:

* دقيق و مشخص حرف بزنيم.
* از برچسب زدن و قضاوت کردن پرهيز کنيم.
* واقع بينانه حرف هايمان را بزنيم .
* مخاطب را به نتيجه تصميم گيريها هدايت کنيم.
* نظراتمان را کوتاه و صادقانه بيان کنيم .
* نيازهاي مخاطب را در ارتباط کلامي درک کنيم.
* شخصيت مخاطب را در ارتباط به حساب مي آوريم.

گوش دادن از موارد مهم در ارتباط مطلوب است، وي در اين زمينه گفت : گوش دادن از ابزاري است که در ارتباط بايد به خوبي از آن استفاده شود . کارل راجز مي گويد : گوش دادن يعني درک بهتر مخاطب و ايجاد شرايطي که او هم شما را بهتر بفهمد . به عقيده وي رابطه واقعي زماني ايجاد ميشود که به خوبي به سخنان مخاطب گوش داده تا به طرز تلقي و نقطه نظرات او واقف شده احساس و قالب ارجاعي و نتايجي را که مي خواهد بگيرد درک کنيم. او مي گويد بايد زماني لب به سخن باز کرد و نقطه نظرات را ابراز کرد ابتدا اطمينان حاصل کنيم نقطه نظرات و احساسات طرف مقابل را به دقت شنيده و درک کرده باشيم .

سرچشمه بسياري از مشکلات ارتباطي عدم توجه به سخنان گوينده است و براي برقراري ارتباط موثر تنها شنيدن سخنان ديگران کافي نيست. آنچه مهم است کيفيت گوش دادن است (منبع قبلي ، 1380 . ص66).

**19-1-2- چگونگي اثر بخشي و ارتقاء ارتباطات**

ارتباطات سازماني فرايندي بسيار پيچيده دارد. اولين گام براي اثر بخشي ارتباط، آگاهي از موانع و دشواري هاي ارتباط مي باشد. بررسي «بازخور» يکي از عواملي است که منبع فرستنده پيام را از چگونگي دريافت و اثر بخشي پيام مطلع مي سازد. اين امر بايد بصورت پي در پي صورت گيرد تا مديران بتوانند ا ز صحت ودرستي پيام آگاه شده و چنانچه اختلالي در آن باشد ، در معرض آن سريعاً بکوشند تا عواقب منفي و مخرب نداشته باشند (منبع قبلي ، 1380 . ص 78).

**20-1-2- ارتباط موثرتر**

تحقيقات نشان داده است که مديران چيزي حدود 50 تا80درصداز وقت خود را به نحوي صرف ارتباط با

ديگران مي نمايند. البته اين امر چندان هم دور از ذهن نيست . زيرا ايجاد ارتباط براي تمام فعاليت هاي يک سازمان ، امري حياتي است .بدون وجود يک ارتباط موثر، مديريت عملکردها ، نوع آوري درک نيازهاي مشتري و برنامه ريزي امور جاري انجام نگرفته و يا بسيار ضعيف خواهد بود . همچنين بدون ارتباط موثر تأمين انتظارات کساني که در مورد کسي سرنوشت کاري شما تضمين مي گيرند بسيار مشکل مي گردد .

مي توان گفت که بسياري از مديران ، شيوه برقراري ارتباط صحيح را بخوبي بکار نگرفته و محيط کاري مناسب برقراري ارتباط را ايجاد نکرده اند. اين امر نيز دو راز انتظار نيست . زيرا مديري که نحوه ارتباط موثر را نمي داند و برقراري ارتباطات موثر سازماني را تقويت نمي کند تمايلي به شنيدن اين نکات ندارد .

ارتباط ضعيف ، باعث حفظ شرايط موجود مي شود . زيرا «يک حلقه اي بازخور» مهم را در اين فرايند حذف مي کند . در اين حالت کارمندان تمايلي ندارند که نظر خود را راجع به برقراري ارتباط در سازمان اعلام نمايند .زيرا آمادگي لازم براي دريافت اين نظرات را از سوي مدير خود حس نمي کنند . در اين مورد، کارمندان و مديران هر دو ضعيف عمل مي کنند . بطور خلاصه مي توان گفت که احتمال دارد بدون اينکه خودتان متوجه باشيد، باعث تضعيف ارتباطات در سيستم شويد . ممکن است حتي علائم اين مسئله را ببينيد . اما تا زماني که به دقت نگاه نکنيد نميتوانيد نقش خود را در بروز اين مشکل تشخيص دهيد در اين مورد چه کاري مي توان کرد؟

**21-1-2- نقش شما در بهبود ارتباطات**

ارتباطات موثر سازماني ، صرفنظر از شکل اين ارتباطات مستلزم وجود سه مشخصه است:

اول اينکه تمام افراد بايستي مهارت کافي و درک لازم براي برقراري يک ارتباط صحيح را دارا باشند. برقراري ارتباط فرايند ساده نيست و بسياري از افراد ، درک لازم از عمق مسائل مربوط به ارتباط با ديگران را ندارند. نکته دوم اين است که ارتباط موثر سازماني، نياز به محيط يافرهنگي خاص دارد تا بستر ساز چنين ارتباطي باشد. بطور مشخص تر مي توان گفت که اين محيط، به وجود اعتماد ، آزادي بيان ، تقويت شيوه هاي ارتباطي و تقبل مسئوليتي مشترک جهت موثر نمودن اين ارتباطات نياز دارند . و سوم اينکه برقراري ارتباط موثر، نيازمند توجهي خاص است اين امر به خودي خود اتفاق نمي افتد . بلکه در نتيجه يک تلاش هدفمند در بخش مديريت و کارکنان شکل مي گيرد . در اغلب اوقات اين تصور وجود دارد که برقراري ارتباط ، چه خوب و چه بد ، به خودي خود انجام مي پذيرد .

مي توان نقش شمارادر بهبود ارتباطات با در نظر گرفتن هر سه مورد بالا تعيين نمود .

**در مورد اول:** اگر مي خواهيد ارتباطات خود را بهبود بخشيد. بايستي اطمينان حاصل نماييد که شما و کارکنان تان ، داراي دانش و مهارت لازم براي ايجاد يک ارتباط موثر هستيد.

اين امر ممکن است مستلزم آموزش هاي رسمي و يا آموزش کارکنان توسط شما و دريافت بازخورهاي مربوطه باشد. به شکلي که بتوان اين روابط را بهبود بخشيد.

**در مورد دوم :** شما نقش مهمي در ايجاد و پرورش محيطي داريد که با ارتباطات آزاد شکل گرفته است. بدون وجود چنين فضايي تمام مهارت هاي دنيا نيز نمي توانند به حل مشکل کمک نمايند.در آخرين مرحله، شما بايستي ارتباطات را در رأس مسايل مورد توجه سازمان قرار دهيد . اگر تلاش شما بر اين باشد که ارتباطات موجود را بهبود دهيد. پرسنل شما نيز اهميت اين امر را درک خواهند نمود . اما اگر اين اهميت را ناديده بگيريد، بطور مسلم کارکنان مجموعه نيز همين ديد رانسبت به موضوع خواهند داشت (رزاقي اصفهاني ، 1382. ص47).

 **چند توصيه اي خاص :**

1. باخوردهاي مربوط به نحو برقراري ارتباط توسط خودتان و همچنين وضعيت ارتباطات در سازمان را به شکل فعال دنبال نماييد. از کارکنان خود سوالاتي از اين قبيل بپرسيد:
* زماني که سخن مي گوييم آيا مضمون گفته ها را به روشني درک مي نماييد ؟
* آيا فکرمي کنيد ارتباط ها در سازمان به نحومناسب انجام مي گيرد؟
* ايا در مورد بهتر شدن اين ارتباط نظري داريد؟

اين سوالات (و سوالات مشابه ) را در با کارکنان بگنجانيد .

1. ميزان درک و دانش خود از برقراري ارتباط را محک بزنيد .
2. کار با پرسنل ، مشخص مي سازد که چطور بايستي ارتباطات لازم را در سازمان برقرار سازيد.

همفکري موجود در سازمان را با درنظر گرفتن اين موارد بهبود دهيد :

* + چطور بايستي با عدم توافق هاي موجود بر خورد شود ؟
	+ ارتباطات افقي (ارتباط به کارکنان با يکديگر) چطور بايستي انجام گيرد ؟
	+ ارتباطات عمودي (ارتباط مدير با کارکنان و برعکس)چگونه بايد باشد؟
	+ چه اطلاعاتي بايستي در دسترسي افراد فرا گيرد؟

زماني که به اين همفکري رسيديد ، رسيدن به اين اهداف را با تقويت مثبت تفکرات وآموزش افراد قرار گيرد ؟

زماني که به اين همفکري رسيديد ، رسيدن به اين اهداف را با تقويت مثبت تفکرات و آموزش افراد حمايت نماييد.

1. به تأثير ساختار سازمان برروي نحو برقراري ارتباطات توجه نماييد.

ارتباطات غير مستقيم (ارتباطي که از شخص به شخص ديگر منتقل مي شود) به مشکل آفريني در سازمان شهرت دارد . به افزايش ارتباطات مستقيم توجه کنيد به نحوي که شخصي که پيامي براي ديگران دارد. بتواند آنرا به طور مستقيم به دريافت کننده ارائه دهد.

1. سعي کنيد در مورد روش هاي گوش فرا دادن فعال، نکاتي را آموخته و بکار گيريد . اين امر باعث خواهد شد تا بتوانيد محيطي مناسب براي برقراري ارتباطات ايجاد نماييد. اگر هنوز نمي دانيد که گوش فرار دادن فعال چيست . در مورد آن تحقيق کنيد زيرا از اهميتي فراوان برخوردار است.
2. يک ارزيابي کلي درباره مسأله اي مهم ارتباطات درون سازمان انجام دهيد (رزاقي اصفهاني، 1382.ص 25).

**22-1-2- ارتباطات محور توسعه**

سير تحولات و تکامل ارتباطات در بستر تاريخ همچنان زندگي انسانها را دچار تحول و تغييرات شگرفي نموده است . دردوره ماقبل تاريخ ، ارتباطات جنبه ديداري و شنيداري داشت و انسانها با صداي طبل و يا برافروختن آتش يكديگر را خبر مي کردندو ارتباطات چهره به چهره و ايمايي و اشاره اي بود . بعد از طي مدت زماني و سپري شدن مرحله اول، اختراع خط و کتابت و سپس اختراع ماشين چاپ در دوره دوم تحول عظيمي در تبادل دانستنيها ايجاد کرد و تمدن شفاهي دوره قبل را به تمدن خطي يا بصري مبدل کرد .

اختراع چاپ موجب بسط و رواج انقلاب آزادي در عرصه اطلاعات و فرهنگ نوشتاري و ساختار آموزشي گشت و بدنبال آن نداي استقلال و ميهن پرستي طنين افکن گرديد.

در دوره کتابت و با اختراع صنعت چاپ توسط گوتنبرگ آلماني ، انديشمندان و نخبگان قلم فرسايي نمودند و کساني چون «جان ميلتون» ، «ميرابو» ، «جان لاک» ، «منتسکيو» ، «ژان ژاکروسو» ، و «دانته» عليه ظلم وجود خاندان سلطنتي و نظام فئودالي به پا خاستند . همگام با اين تحولات ، اروپا صحنه کشمکش ها و درگيري خونين شد ، در مرحله رنسانس يا تجديد حيات علمي با پيدايش روزنامه ، فن روزنامه نگاري به اوج خود رسيد ، به طوري که انقلاب انگلستان و انقلاب فرانسه و جنگ هاي استقلال طلبانه و امريکا عليه سيستم قيوميت و جنگ هاي داخل اسپانيا ادامه يافت. مطبوعات در اين دوره حافظ دموکراسي و آزادي بيان بودند و در مقاطع بحراني همانند جنگ هاي اول و دوم جهاني و جنگ ويتنام نقش موثري در افشا گري مطبوعات و دفاع از حقوق بشري و مردم داشته اند.

با اختراع راديو توسط «مارکني» ايتاليايي و «پوپوف» روسي ، تحول عظيمي در رسانه هاي جمعي بوجود آمد و اين اختراع قرن بيستم ، مطبوعات را به فکر رقابت انداخت ، با اختراع راديو و تلويزيون ، ارتباطات شخصي به ارتباطات جمعي تبديل شد.

با شروع دوره چهارم ، سير تحولات و تکامل نرم افزارها و سخت افزارهاي سيستم هاي ماهواره اي ويدئو، ضبط صوت، کامپيوتر ، صنايع مخابراتي و الکترونيکي و تکنيک هاي مدرن سينمايي و فيلم سازي و ارتباط

جمعي را به شکل ارتباطات فردي تبديل کرد .

به عبارتي ديگر فرد، داراي تمايلاتي جدا از جمع گرديد و به سوي تمايلات فردگرايانه راه پيدا کرد. البته در اين دوره ، ارتباطات جمعي از بين نمي رود ، اما تعيين کننده تمام نيازهاي افراد نيستند .

ايجاد شبکه هاي اطلاع رساني از طريق اينترنت ، تله ماتيس و انفورماتيک زمان و مکان مرزهاي جغرافيايي را حذف نموده و قدرت روزافزون اين شبکه ها توسط شرکت هاي بلوک غرب و ابر قدرت جهت سيطره جهاني به شبکه هاي سلطه گري و نفوذ در حاکميت ديگر کشورها، نفوذ در زندگي شخصي و خصوصي افراد تبديل گشت. بطوري که سازمان حقوق بشر و يونسکو با برپايي کنفرانس هاي متعدد در جهان، مفادي را براي پيمان حريم قانوني کشورها و مصونيت با يکديگر به امضا رساندند . امروزه در عصر جهاني شدن ، جهان بصورت دهکده اي جهاني پي در پي کوچکتر شده است.

امروزه استقرار ماهواره ها در فضا و فناوري نوين ارتباطي مورد بحث انديشمندان و صاحبنظران و ساير ارتباط جسمي قرار گرفته است (فرهنگي ، 1384 . ص212).

**23-1-2- پيشرفت ارتباطات**

سير تحول ارتباطات بصورت مرحله اي و تدريجي رو به تکامل مي رود و زندگي بشر را دستخوش تغييرات و تحولات مي نمايد. تکنولوژي جديد ارتباطي در عصر فراصنعتي از دوره رنسانس و انقلاب صنعتي اروپا همراه با اختراع ماشين و دستگاههاي الکترونيکي از زمان «جيمز وات» مخترع کشتي بخار و «اديسون» مخترع برق، همچنان افزايش يافت و اينک در قرن 21 که آنرا عصراينترنت ناميده اند ، دستگاههاي ساخت بشر در زمنيه ارتباطات و چه در پزشکي، مهندسي، روانشناسي و ...اهميت روز افزوني يافته است .

تکنولوژي با پديده فن سالاري مرهون در مقوله است. اول شامل زيرساختها و صنايع سخت افزاري و آنچه که به عنوان صنعت «ماشينيزم» مي شناسيم مي باشد و دوم شامل برنامه ريزي ها و بکارگيري قشر متخصص و کارامد و بطور کلي نرم افزارها و روساختارها مي باشد که جهت اطلاع رساني و توسعه آموزش وايجاد تعلق جهاني و همبستگي اجتماعي و توازون ، مشارکت در همگي سازي لازم هستند . امروزه ارتباطات انساني بدون موانع مکاني و زماني به کمک وسايل جمعي به ارتباطاتي تنگاتنگ تبديل شده است و همه افراد از اخبار ووقايع جهان باخبرند و عموماً بسوي « دهکده جهاني » پيش مي روند و پديده جهاني شدن ، نظام هاي سنتي و شفاهي را به نظام هاي پيشرفته و جديد تبديل مي کند .

بزرگراه هاي ارتباطي ، ماهواره ها ، وسايل ارتباط از راه دور ، انفورماتيک ، کامپيوتر ، تله ماشين ، اينترنت و ... نتيجه تجارب و انديش ها ي بشر هستند و همانطور که «الوين تافلر»[[5]](#footnote-5) عصر فراصنعتي يا عصر ارتباطات و تبادل اطلاعات را « موج سوم » ناميده بود اينک با پديده اينترنت به سوي « موج چهارم » در حرکت هستيم و انفجار اطلاعات که از دهه 1980 ميلادي به وجود امده بود اينک در قرن بيست و يکم به وسيله وسايل چند رسانه اي به شدت نقل و انتقال و مبادله مي شود و اطلاعات در حکم موادي انرژي زا هستند و امپرياليسم خبري و تبليغاتي با قدرت سرمايه و تصاحب بخش هاي نرم افزاري و سخت افزاري مدام اخبار ديگر کشورها خصوصاً جهان سوم را تحريف کنند.

از دهه 1950 کشورهاي جهان سوم به اهميت ارتباطات در توسعه و بازسازي اقتصادي براي کشورهاي خود پي بردند و اينک کشورهايي چون ايران ، هند ، ژاپن و روسيه اهداف خود را به کار بسته اند. پس از اختراع راديو در سال 1920 ميلادي در لندن سپس اختراع تلويزيون از دهه 1960 ماهواره ها ، کامپيوترها ، دستگاه هاي شمارشگر الکترونيکي در امور نظامي ، سياسي و آموزشي بکار گرفته شد بکارگيري وسايل جديد همچون كنفرانس از راه دور امکان يک ارتباط گروهي را براي افرادي که در مکان هاي مختلف هستند ميسر مي سازد و به کمک آن آموزش از راه دور براي دانشجويان و دانش آموزان ميسر گشته است دستگاه خط بريل براي نابينايان جهت مطالعه از ديگر امکانات تکنولوژي ارتباطي است. امروزه بانک اطلاعاتي ، دستگاههاي خودپرداز بانکي ، حمل و نقل را ساده کرده است و از هدر رفتن وقت جلوگيري مي کند .

دستگاه ويدئو تايپ به عنوان جايگزيني براي ماشين تحرير در روزنامه ها به کار مي رود و اطلاعات و اخبار توسط کامپيوترهاي شخصي(p.c) يا متوسط به سايت مرکزي مبادله و منتقل مي شود .امروزه ديسک ها جهت ذخيره اطلاعات به کار مي روند و بسياري از ماشين ها به کمک کامپيوتر مسير يابي مي کنند. کشتي ها ، هواپيماها ،موشک ها و همه و همه توسط رايانه رديابي ميشوند. و بسياري از دفاتر پستي و مخابراتي از طريق وسايل ارتباطي و کامپيوترها هم از طريق پست الکترونيکي ايميل [[6]](#footnote-6) و تلفن هاي همراه ارتباطات را تسهيل مي کنند .

همچنين در نقشه برداري کشاورزي امور صنعتي و سازه هاي ساختماني هواشناسي و رصد خانه ها کاربردهاي فراواني يافته اند. امروزه ارتباطات به صورت جهاني و فراملي تبديل شده است و مي توان با استفاده از روش سيستم خودکار کتابخانه اي به کمک اينترنت از منابع اطلاعاتي بدون پرداخت هزينه و تلف شدن وقت استفاده نمود. امروزه حتي در هنرهاي مينياتور، گرافيک و پروژه هاي مهندسي، طراحي موتور و بدنه اتومبيل ها، مکالمات تلفني، طراحي لباس فرش ساختمان و غيره وسايل ارتباطي مدرن و کامپيوتري سهم به سزايي دارند .

کامپيوترها در سيستم هاي ترجمه خودکار، تله تکست، پست تصويري، سيستم آموزشي از راه دور فيلم سازي انيميشن و بازسازي صحنه هاي نمايشي، موسيقي و بسياري موارد ديگر به کار مي روند .

امروزه دانسته ها و اطلاعات اقتصادي فرهنگي ، سياسي ، علمي و پزشکي از طريق شبکه جهاني اينترنت قابل دسترسي هستند .

در سال هاي 1940 ميلادي «توليد» مهمترين شاخص اجتماعات غربي بود. در دهه هاي 50 و 60 ميلادي «فنون بازاريابي» مشخصه عمده به شمار مي رفت در دهه 70 ميلادي مهارت هاي «اقتصادي» محور تحولات بود و از دهه 80 ميلادي به بعد «دانش اطلاعات» يا «تکنولوژي ارتباطات» و علم انفورماتيک در عصر دهکده جهاني مطرح شده است امروزه عمل پردازش داده ها و کدنويسي ومحاسبات اقتصادي به کمک کامپيوتر انجام مي گيرد . ارقام ديجيتالي در حافظه كامپيوتر ثبت و محاسبه مي شود.

در زمين شناسي، پارامترهاي فيزيكي مانند دما، شدت جريان و فشار به كمك كامپيوترهاي قياسي انجام مي شود و در علوم پزشكي براي اندازه گيري گلوكز خون، اوره، ضربان قلب و غيره به كار مي رود.

اطلاعات افراد و كاركنان بخش هاي اداري به كمك كامپيوتر ها ضبط و ثبت مي شود و به صورت فايلهاي طبقه بندي مي گردد. همچنين آزمونها و تست ها توسط روش خودكار با سرعت عمل و دقت زياد بررسي و محاسبه مي شود.

بشر كه در سالهاي 1800 ميلادي ضبط شده بود از نظر حجم اطلاعات دو برابر شود. در سال 1950 ميلادي حجم اين نمونه مجموعه اطلاعات طي 10 سال به دو برابر رسيد. در سال 1970 ميلادي دو برابر شدن مجموعه دانش ضبط شده بشر تنها به 5 سال زمان نياز داشت و بالاخره در سال 1990 ميلادي دو برابر شدن حجم اطلاعات ضبط شده انسان به دو سال انجاميده است.

به هر حال صنايع الكترونيكي ، ماهواره ها و اينترنت علاوه بر اهميت و نكات مثبت و كارايي بالا در صورت عدم بكار گيري صحيح موجب ابعاد منفي خواهد شد. بازي هاي الكترونيكي خشن و نمايش تصاوير غير اخلاقي موجب آسيب پذيري تكنولوژيكي خواهد شد و آدمي را به اسارت مي كشاند (منبع قبلي، 1384.ص217).

**24-1-2- انواع ارتباطات در سازمان**

سازمانهايي كه ماهيتي پايين تر دارند ممكن است به صورت تصادفي، انگلي يك طرفه و متقابل وجود داشته باشند. افزون بر اين، طبقه بندي ديگري را نيز به عنوان متعالي و برتر، براي طبقه بندي سازمانهاي انساني به آنها اضافه مي كنيم. (ايماني ، آذرخش و اسماعيل تبار ، 1383 . ص 59)

**1-24-1-2- سازمان تصادفي**

يك سازمان تصادفي (انجمن) سازماني است كه هيچ مشاركتي در آن وجود ندارد. و مع هذا در چنين سازماني حداقل يكي از طرفين منفعت مي كند. طبيعت، سرشار از مثالهايي در مورد سازمانهاي تصادفي كارآمد است. يك پرنده اگر به طور تصادفي لانه اش را از نزديك لانه يك زنبور بسازد، از شر بسياري از دشمنان خود محافظت مي شود. حشراتي كه به علت سر و صداي ميمونها از درختان فراري داده مي شوند ممكن است به طور تصادفي در حال فرار از طعمه طوطيها شوند.

که سازمانهاي تصادفي همچنين در شرکت هاي بازرگاني نيز وجود دارند يک نمونه د راين زمنيه مدير توليد پوشاک در شرکتي است که ايده اي براي طراحي لباس جديد را از طريق شنيدن گفت و شنود ها سخنان دوستانه افرادي از شرکت ديگر به دست مي آورد. ( ايماني، آذرخش، اسماعيل تبار ، 1383 . ص 60)

**2-24-1-2- سازمان هاي انگلي**

ارتباط انگلي زماني ايجاد مي شود كه يك نفر به خرج ديگري يا توسط ديگري، چيزي را كسب كند يعني او به هزينه ديگري كسب امتيازكند. كك غذايي خود را به بهاي يا به خرج يك سگ انگل دار به دست مي آورد. بيماري هاي عفوني اغلب توسط انگل ها ايجاد مي شوند.

ارتباطات انگلي همچنين در مورد سطح انساني سازمان نيز مي تواند رخ دهد. يك انگل سازماني بدين معناست كه مثلاً موضوع يك خط مشي حمايتي ‌، مزيتي ، ‌يا چيزهايي مشابه را دريافت مي كند، بي آنكه باريافت مناسب و صحيحي داشته باشد. يك شخص انگل به عنوان يك آدم چاپلوس، محبوب امروزي، ‌فرصت طلب بادمجان دور قاب چين ،‌ كاسه ليس ، موي دماغ ‌،زالو و طفيلي شناخته شود .

سازمان هاي صنعتي ، روابط انگلي مآبانه را نشان مي دهند. براي مثال استخدام كارمند مازاد و پرداخت حقوق ، بيش از آنچه كه ارزش كار دارد، يك انگل است شايد رهبران صنايعي كه به طور بيرحمانه اي كارمندان خود را استثمار مي كردند، در طول انقلاب صنعتي به صورت يك انگل بودند ارتباطات انگلي ديگر را در شركتهايي مي توان ديد كه به طور غير قانوني با يكديگر همدست مي شوند تا انحصار ايجاد كنند و از اين طريق قيمتهاي غير عادلانهاي را بر مصرف كنندگان تحميل نمايند .

به علت استثماري بودن روابط انگلي حداقل درباره يكي از طرفين ، اين روابط اغلب در زمينه هاي اخلاق و انساني مورد انتقاد قرار مي گيرد . با اين همه اين گونه روابط در سازمانها به صورت گسترده اي رواج دارند. شايد يكي از موضوعات در خور توجه براي كار ، تغيير اين روابط به روابطي بهتر و والاتر باشد (ايماني ، آذرخش و اسماعيل تبار ، 1383 . صص60-61).

**3-24-1-2- سازمان يك طرفه**

در روابط يك طرفه يا يك سويه ، يكي از طرفين بي آنكه زيان يا آسيبي به طرف ديگر برساند يا كمكي به او بكند از اين روابط سود مي برد.

شخصي كه منفعت مي برد. به گونه اي بي تفاوت توسط شخصي كه سود مي رساند ، تحمل مي شود . در اين روابط ، حداقل شخصي سودبرنده، ‌از ماوقع كاملاً آگاه است، در حالي كه در روابط تصادفي چنين آگاهي وجود ندارد .

پرنده اي كه اغلب روي سر كرگدن مي نشيند و از حشرات موجود بر آن تغذيه مي كند، هيچ سودي به كرگدن نمي رساند. روابط مشابهي بين يك كوسه و ماهي بخصوص كه هميشه پيشاپيش كوسه در حركت است و از لاشه قربانيان كوسه تغذيه مي كند، وجود دارد كه كوسه حمايت كننده ‌،به صرف حضور خود، اين ماهي را از مهاجمين ديگر حفظ مي كند. دليل اينكه چرا كوسه از خوردن اين ماهي امتناع مي ورزد ، هنوز ناشناخته مانده است ! شايد به اين دليل كه اين ماهيها بد مزه هستند. يك سازمان بازرگاني كه به طور معمول كار خود را پيش مي برد، هنگامي كه امكان مي دهد دانشجوي محققي به بررسي آن سازمان بپردازد نمونه اي از ر وابط يك طرفه را در سازمان انساني ارائه مي كند اگر شركت انتظار هيچ سودي را نداشته باشد ارتباط يك طرفه است. ( منبع قبلي ، 1383 . صص 61-60)

**4-24-1-2- سازمان دو طرفه يا متقابل**

در يك سازمان متقابل انجمن يا گردهمايي از سوي تمام شركت كنندگان با قرار قبلي صورت مي گيرد (اگر چه الزاماً‌آگاهانه نيست) همه شركت كنندگان انتظار دارند كه از سازمان نفعي عايدشان شود. شركت كنندگان به طور متقابل براي رفاه يكديگر كمك مي كنند.

روابط در طبيعت اغلب متقابل يا داراي سود متقابل است براي مثال، نوعي پرنده ،‌غذاي خود را از طريق زالوهاي داخل دهان يك تمساح به دست مي آورد كه در عين حال ،‌تمساح را از شر زالوها راحت مي سازد. بيشتر سازمان هاي بازرگاني نيز متقابل عمل مي كنند، چرا كه سازمان ها در صورتي با هم رابطه برقرار خواهند كرد كه هر دو عوايدي از آن تحميل كنند.

به همين ترتيب، روابط قراردادي متعارفي كه ميان يك مستخدم با تقبل فروش و عرضه مقدار مشخص از وقت و تلاش خود به يك كارفرما، در مقابل دريافت دستمزد وجود دارد يكنوع رابطه متقابل است. اين وضعيت در آگهي نيازمندي هايي كه به شرح زير در روزنامه ها به چشم مي خورد بهتر بيان مي شود : «به چند نفر فروشنده با شرايط زير نيازمنديم:

شرايط كار دائمي ،‌سود خوب ،‌شرايط كاري دوستانه ،‌افزايش حقوق به صورت دوره اي و شانس براي پيشرفت».

**5-24-1-2- سازمان متعالي و برتر**

بالاترين سازمان از نظر كيفيت ، نوع متعالي آن است يك سازمان متعالي ‌،يك سازمان متقابل نيز هست. اما فراتر از حيطه نوع متقابل است. سيماي كم و بيش متعارف آن د راتحاديه ها و مديران در مورد تقسيم منافع سازمان به چشم مي خورد. روابط يا ارتباط زماني متعالي است كه تمام اعضاء به ماهيت ذاتي و دروني روابط خود اهميت دهند. بدين معنا كه هر فردي براي كارايي بيشتر، از هيچ كوششي دريغ نورزد . بر خلاف يك رابطه متقابل خشك و رسمي كه در آن طرفين به چگونگي تقسيم منابع ‌،علاقه مندي نشان مي دهند ، شركت كنندگان در يك رابطه متعالي و برتر بيشتر مايلند بدانند چگونه هر يك از آنان مي تواند نفع بيشتري به شركت ارائه دهد. در اين حالت ارتباطي براي ذات و ماهيت هدف سازمان وجود دارد. براي مثال توليد به خاطر توليد يا مهارت و يادگيري به خاطر دانش تمرين فكري و غيره را مي توان ذكر كرد. افزون بر اين ، تمام اعضاي سازمان به اين موضوع علاقمندند كه چگونه آنان مي توانند براي افراد خارج از سازمان نيز مثمرثمر باشند. رابطه دانشجو و استاد زماني متعالي خواهد بود كه هر دو نفر جالب بودن يا هيجان انگيزه بودن موضع درس بيشتر از نمره آن اهميت بدهند .

به طور كلي زماني كه فرد وارد يك سازمان مي شود انتظار دارد در مقابل در اختيار قراردادن نيرو و مهارت خود از سازمان دريافتي داشته باشد بر اين اساس نوعي «بده – بستان» پديد مي آيد كه به آن «رابطه مبادله» گويند . در واقع بين فرد و سازمان رابطه مبادله اي پديد مي آيد و فرد انتظار دارد دريافتها و پاداشهايش بيشتر از كارهايي باشد كه بر عهده او گذارده مي شود. از سوي ديگر، سازمان هم انتظار دارد بهره وري و سهم مشاركت افراد پيش از هزينه ها و بار مالي حاصل از نگهداري آنان در سازمان باشد اين رابطه زماني موفقيت آميز تلقي مي شود كه فرد احساس كند توانايي و مهارتي كه در اختيار سازمان قرار مي دهد كمتر از حقوق و مزايايي است كه دريافت مي دارد و سازمان نيز با توجه به مخارجي كه به افراد مي پردازد منفعت قابل قبولي را به دست آورد.

به زبان ساده تر در يك رابطه مبادله موفقيت آميز ، هم فرد و هم سازمان در اثر تعامل و همكاري درآمد بيشتري را نسبت به مخارجشان كسب مي كنند. بنابراين زماني كه هر دو عامل موجوددر رابطه مبادله راضي باشند پديده اي رخ مي دهد كه به آن «سينرژي » مي گويند.

سينر‍ژي سازماني زماني ايجاد مي شود كه «ستاده هاي» كمي و كيفي سازمان متفاوت از مجموع ستاده هاي حاصل از تك تك داده ها باشد. همچنين مي توان گفت اگر مجموع نيروي عوامل كاري افراد، از مجموع نيروي تك تك افراد بيشتر باشد ، سينرژي حاصل شده است كه همان مفهوم ماهيتي «سيستم» را تأكيد مي كند (منبع قبلي،1383.صص62-64).

**25-1-2- اهميت ارتباطات سازماني**

هر سازمان از زير مجموعه هاي گوناگوني تشكيل مي شود كه در اين واحد ها افراد متفاوت ، نقش هاي سازماني خود را ايفا مي كنند. براي اين كه سازمان وحدت و جهت خود را حفظ كند و پيوسته به سوي هدف نهايي خود پيش رود لازم است كه عمليات سازمان و فعاليت هاي افراد با يكديگر هماهنگ گردد.

هماهنگ كردن واحدهاي سازماني لازمه اش وجود يك سيستم قوي ارتباطي است.

گروهي ار صاحبنظران عقيده دارند ، كه بدون وسايل و روش ارتباطي بين و ميان سطوح مختلف سازماني و عملياتي سازمان نمي تواند به موجوديت خود ادامه دهد . يك سازمان را مي توان به عنوان شبكه پيچيده اي از ارتباطات دانست . بدين معني كه سازمان عبارت است از گروه هايي از افراد با مسئوليت هاي معين كه هر گروه داراي ارتباطات داخلي فراوان است و يا گروههاي ديگر نيز داراي ارتباطات خارجي معدودي است و بدون وجود ارتباطات هماهنگي بين اجزا و تقسيمات و زير مجموعه سازمان غير ممكن خواهد بود.

در هر سازمان علاوه بر ارتباطات مشخص و پيش بيني شده كه در شرح وظايف و مشاغل سازمان آمده است ، بين خود افراد نيز با توجه به عقايد ، احساسات و نيازهاي مشترك آنان به تدريج روابطي برقرار
مي شود كه به ارتباطات غير رسمي سازمان معروف است. به محض اين كه تجمع افراد در يك سازمان صورت گيرد تماس هاي متعددي بين آنان برقرار مي شود كه با روابط رسمي آنان تفاوت دارد و به هيچ وجه ارتباطي با همكاري به منظور تحقق هدف هاي مشترك سازمان ندارد.

سازمان در واقع نمونه اي از شبكه ارتباطات است، زيرا بين اجزاء مختلف و پراكنده دستگاه از طريق ارتباطات همبستگي و پيوند برقرار مي گردد. و در صورت نبودن سيستم ارتباطي، سازمان مجموعه اي است از عناصر و اجزاء پراكنده و منفرد تلقي مي گردد كه بين آنها هيچ گونه همبستگي و پيوندي براي نيل به هدفهاي معين وجود نخواهد داشت.

در هر سازماني شبكه ارتباطات يك سيستم به شمار مي رود كه از مراكز متعددي تشكيل شده است و بين مراكز تصميم گيري مزبور از طريق مجاري ارتباطات همبستگي ايجاد مي شود . شبكه ارتباطي در بعضي از سازمان ها بسيار مبهم و پيچيده است گسترش دامنه سازمان ، توسعه خدمات و وظايف دستگاه و ارتباطات روز افزون بين آن ها ، اختراع وسايل رايانه اي جديد و فن آوري مدرن ، مديريت سازمان را نيازمند به استفاده از خدمات و تخصص كارشناسان زبده ارتباطات مي كند. زيرا هر يك از عناصر و عوامل مذكور
 مي تواند موجب پيچيدگي فرايند ارتباطات گردد.

چنانچه با دقت موضوع را مورد توجه قرار دهيم، در مي يابيم كه اصولاً سازمان چيزي جز يك رشته ارتباطات بين نقش ها و وظايف ، افراد و اشيا نيست ، بنابراين در سازمان دادن هر واحد وزير مجموعه هاي سازماني ابتدا بايد ماهيت و كيفيت هدف ها و وظايفي كه بايد انجام گردد مورد دقت و توجه خاص برنامه ريزان قرار گرفته و عناصر مذكور به طور دقيق مشخص گردد. مي توان با ايجاد ارتباطات مفيد و مؤثر در فضاي سازماني سالم، همسويي وهماهنگي لازم را در جهت تحقق هدف هاي سازماني بوجود آورد (اقتداري ، 1380 . ص 26).

**26-1-2- مديريت ارتباطات سازماني**

پيام ها هميشه به آن سادگي كه در فرايند ارتباطات ديده مي شود قابل درك نيستند. درجه تطابق بين پيامي كه منبع قصد ارسال آنرا بيشتر داشته باشد و پيامي كه توسط گيرنده پيام فهميده مي شود تطابق ارتباطي يا دقت بازسازي ارتباط ناميده مي شود (زادگان ، 1379 . ص 101).

**27-1-2- اهميت ارتباطات در مديريت**

گروهي از انديشمندان و متخصصين رشته مديريت بر اين عقيده اند كه ارتباط مسئله اصلي روابط بين سازمان هاي صنعتي و تجاري است. در حال حاضر مي توان ادعا كرد كه بزرگترين مشكل بين طبقات مختلف اجتماع، عدم تفاهم بين افراد آن اجتماع است. در اثبات اين ادعا همين بس كه بايد اذعان كرد كه احساسات عواطف و عقايد افراد و نيز فرامين و دستورالعمل ها ، تشويق وتذكر و توبيخ ، ستايش و انتقادات از طريق فرايند ارتباطات رد و بدل مي شود . به عبارت ديگر ارتباط وسيله اي است كه تمام مبادلات و تفاهم بين اعضاء سازمان به وسيله آن صورت مي گيرد.

از طريق ارتباطات است كه اطلاعات بين مديران و كاركنان مبادله مي گردد. اطلاعات عبارت است از دانش و درك گيرنده ا زپيامي كه دريافت مي كند. اطلاعات عبارت از داده هاي پرورده شده اي كه براي گيرنده پيام به راحتي درك شود. هنگامي اطلاعات مي تواند توسط دريافت كننده و قابل تقسير و تغيير باشد كه دانش او را نسبت به عوامل تصميم گيري بيافزايد اطلاعاتي كه داراي خصوصياتي به شرح زير باشد مي تواند كاربردي مفيدتر و ارزنده اي داشته باشد:

1. اطلاعات بايد به موقع تهيه گردد و در زمان مناسب در اختيار مديران قرار گيرد.
2. اطلاعات بايد با وظايف و عملكرد مديران متناسب باشد.
3. اطلاعات بايد كامل و دقيق باشد تا مديران با اعتماد بر درست بودن آن ها بتوانندنسبت به هدفهاي خود از اطلاعات ارائه شده بهره گيري بهتري نمايند.
4. اطلاعات بايد داراي بهترين جزئيات در ارتباط با تصميم گيري موثر باشد.
5. اطلاعات بايد طوري تنظيم گردد كه تعداد دفعات و يا تكرار آن متناسب با نوع تصميم گيري و يا فعاليتي كه مديران درگير آن هستند باشد.
6. اطلاعات بايد به صورتي تهيه شود كه به آساني قابل فهم و درك باشد.

امروزه ديگر نمي توان با كمك احساس يا پيش بيني هاي سطحي، اقدام به اتخاذ تصميم هاي اساسي نمود .براي انجام اين كار مديران نياز به اطلاعات دارند، اطلاعاتي كه نشان دهنده حقايق بوده و در اسرع وقت در اختيار مديران قرارگيرد. پيشرفت سريع فعاليت هاي مديران به ماهيت اطلاعات بستگي دارد.

يكي از وظايف مهم مديران اين است كه ترتيبي اتخاذ كنند تا به وسيله آن يك روش بسيار خوب ارتباطي برقرار نموده تا از اين طريق بتوانند با احتياجات ‌،آرزوها، افكار و عقايد همكاران خود آگاهي پيدا كنند براي جلب رضايت همكاران بايد از كانال هاي معكوس ارتباطي، هم استفاده شود و دستورات را از آن راه به پايين ترين سطوح سازماني رسانيد.

اهميت ارتباطات در مديريت سازمان تا حدي است كه بدون ارتباط ، امكان هيچ نوع سرپرستي وجود ندارد. در سازمان ها فرايند تصميم گيري ، ‌برنامه ريزي‌، سازماندهي، ارزشيابي، رهبري بدون برقراركردن ارتباط مفهومي ندارد. گروهي عقيده دارند كه هر سازماني بايد داراي يك شبكه ارتباطي بسيار قوي باشد و سرعت ارتباط نشانه هماهنگي امور سازماني است ار طريق فرايند ارتباطي است كه افراد سعي مي كنند، رفتار ديگران را به نحوي تغيير دهند و يا در آن ها نفوذ نمايند كه موجب رفع نيازمندي هاي خودشان گردد. مديران سازماني در ايجاد ارتباط با همكاران خود وظيفه حساس و موثرتري را به عهده دارند. مديران براي انجام هر يك از وظايف مديريت يعني «برنامه ريزي» سازماندهي‌، هماهنگي، ‌رهبري كنترل و نظارت، ‌تقسيم كار و واگذاري مسئوليت و اختيار، ‌تصميم گيري، ‌رهبري و نوآوري نيازمند برقراري ارتباط با كليه اعضاء در تمام زير مجموعه هاي سازماني هستند . داشتن ارتباط مستقيم و مداوم با كاركنان از مهمترين اموري است كه مديران بايد مورد توجه قرار دهند.

شايعه پديده شناخته شده اي است كه همه مديران با آن آشنا هستند. شايعه به دلايل مختلفي در يك سازمان به وجود مي آيد. نداشتن محاري ارتباطات سالم، كمبود اطلاعات، وجود موانع در مسير جريان صحيح خبر در داخل سازمان يكي از عوامل عمده و مهم خلق و شيوع شايعه است. شايعه ها با توجه به نياز ها‌، ترس ها،‌ اضطراب ها ‌،آرزوها و نگرش افراد در سازمان تغيير مي يابند. مديران بايد سعي نمايند ضمن آگاهي از فرايند ارتباطات در سازمان و نتايج تحقيقات روانشناسان در اين زمينه موجباتي را فراهم سازند كه اخبار و اطلاعات در اختيار عموم افراد قرار گيرد و از انجام دادن اقدامات پنهاني در سازمان پرهيز كنند. برقراري صحيح مجاري ارتباطات در سطوح مختلف سازمان مي تواند بسياري از مشكلات نيروي انساني كه روزانه مديران با آن مواجه هستند را به صورت سهل و آسان حل نمايد، اگر مديران توانايي ايجاد ارتباط را در حد بسيار بالايي داشته باشند. بسط و توسعه سيستم ارتباطات در سازمان و مديريت يك جريان اصولي و اساسي است كه براي به مرحله عمل در آوردن آن نيازمند به افراد متخصص و كارشناسان زبده و ورزيده دارد. جهت به وجود آوردن يك سيستم ارتباطي مفيد و قابل درك . مديران بايد با آگاهي و دانش و بينش وسيع و با تسلط فني ، اطلاع كامل از وظايف نفوذي و علمي بر تمام سطوح مديران پيدا كنند. لذا وظايف كليه مديران و سرپرستان واحدها در زمينه ارتباطات وظيفه استراتژيكي و حساس است . زيرا براي آن هدف هاي مشخص شده سازمان و نقش مديران و سرپرستان و اعضا صحيح تر به مرحله اجرا در آيد. لازم است فعاليت هاي افراد و واحدهاي مختلف سازمان هماهنگ گردد و ارتباط صحيح و مناسبي بين آنها برقرار شود. براي آن كه هدف هاي سازمان به مر حله عمل درآيد بايد عمليات واحدهاي مختلف دستگاه و سازمان هماهنگ گردد و ارتباط صحيح مناسبي بين آن ها برقرار گردد. لذا يكي از وظايف مهم مديران ايجاد هماهنگي در سازمان است .

به وجود آمدن همكاري و تشريك مساعي و وحدت و همبستگي و سازگاري ميان فعاليت هاي مختلفي كه در سازمان صورت مي گيرد نيازمند به برقراري ارتباط بين افراد است. برقراري ارتباط صحيح و موثر موجب ايجاد هماهنگي بين انجام وظايف محوله مي گردد و مديران در امر توسعه فعاليت هاي مديريت كمك مساعدت مي نمايد مديران از طريق برقراري ارتباط قادر خواهد بود تا نسبت به اتحاد بين افراد، موزون نمودن فعاليت هاي آنان برخورد صحيح هر فرد با فرد ديگر و هر واحد با واحد ديگر و به وجودآوردن يك سيستم صحيح جريان رد و بدل اطلاعات بين افراد، گروه و مديران سازمان اقدامات مفيد و ارزنده اي را به مرحله اجرا در آورند.

از طريق برقراري ارتباطات كه روابط صنعتي بين كارفرمايان و كاركنان به نحو شايسته اي توسعه مي يابد. سطح راندمان و بازدهي محصول با كيفيت مطلوب تري افزايش يافته و احتياجات و نيازمندي هاي آموزشي افراد مشخص شده، نظام ارزشيابي شايستگي افراد به نحو صحيح تري انجام شده و امر تقسيم كار و واگذاري مسئوليت و اختيار صورت مي گيرد. كاركنان سازمان قادر خواهند بود با روحيه قوي و انگيزه مطلوب وظايف خود را به مرحله عمل درآورند.

مديران بايد قبول كنند كه يك شبكه ارتباطي صحيح در داخل سازمان مي تواند نظرات، ‌تفكرات، آرزوها،‌ تمايلات و احتياجات كاركنان را براي مديريت مشخص سازد و از طريق اخبار و اطلاعات مورد نياز واحدهاي سازماني را از مراحل اجرايي بالا و به پايين ترين سطوح سازماني انتقال دهد. ايجاد يك شبكه ارتباطي معقول توسط مديران مي تواند در بهبود اوضاع كلي سازمان نقش حساس و ارزنده اي داشته باشد.

مديران برابي آشنايي با اصول بهداشت رواني، شناخت گرايش ها و رفتار همكاران و اختلال هاي رفتاري . پريشاني هاي رواني و عوامل مربوط به افسردگي كه خود موجب كم كاري خستگي هاي جسماني غيبت از كار، ‌ايجاد حس كينه جويي و انتقام مي گردد ناچارند با برقراري ارتباط و مذاكرات فردي و دسته جمعي نسبت به هدايت و راهنمايي همكاران خود اقدامات لازم را مبذول دارند. به خصوص در مواردي كه تغيير رفتار و گرايش هاي كاركنان مورد عنايت و توجه خاص قرارگيرد. بايد از شيوه هاي تأثير پذيري ارتباط استفاده گردد. تا با جلب اعتماد و دوستي آنان نسبت به خود در به وجودآوردن شخصيت سالم و علاقمندي و تمايل به تغيير رفتارهاي گوناگون موجبات لازم را فراهم سازند. زيرا يكي از وظايف مهم هر مدير لايق و كاردان تأمين بهداشت و رواني كاركنان است.

مديران از طريق ايجاد روابط صحيح و مناسب قادر خواهند بود كه انگيزه افراد را براي انجام وظايف محوله با روحيه اي د رسطح عالي و نظم و انظباط در اعمال و رفتار تشريك مساعي و همكاري گروهي اقدامات مفيد و ارزنده‌اي را به مرحله اجرا در آورند. بر طبق نظريه هاي متخصصين مديريت ، روابط انساني عبارت است از برانگيختن افراد در سازمان به منظور ايجاد همكاري در جهت تحقق بخشيدن به آرمان هاي شخص و مقاصد سازمان است. برقراري روابط انساني از طريق ايجاد ارتباط و تماس افراد انساني در سازمان به وجود خواهد آمد (اقتداري ، 1380 . ص 105).

**28-1-2- ارتباطات و مشكلات مديريت**

ارتباطات به عنوان يك فراگرد اساسي پويا ،‌زمينه متغيرهاي اداري و سازماني بوروكراسي، ‌سازمان غير رسمي ، انگيزش ، رهبري و تصميم گيري است .

مع هذا قبل از اين نتيجه گيري كه ارتباطات پاسخ لازم براي همه مشكلات مورد ابتلاي مديريت فراهم

 مي آورد، بايد به چهار اخطار توجه داشت:

**1-28-1-2- اول :** چون فراگردارتباط در همه جاي سازمان وجود دارد ، مشكل بتوان آنرا به عنوان يك پديده جداگانه به منظور پرسي ،‌جدا نمود . ارتباطات به راحتي با رهبري، تصميم گيري و متغيرهاي ديگر آميخته مي شود.

**2-28-1-2- دوم :** نبايد چنين نيتجه گرفت كه همه مسائل در سازمان شامل ارتباطات است. جاري بودن ارتباطات آزاد‌، عموماً يك شرط سلامت سازماني است ولي در نظر گرفتن ارتباط به مثابه راه حل كلي براي همه مسائل ، ساده انگاري بيش ار حد اعمال اداري است. اگر بخواهيم دقيق باشيم در مواردي نه چندان كم مشكلات مربوط با ارتباطات در واقع مسائل ارتباطي نيستند. در مقابل مسائلي كه عموماً‌ نقايص ارتباط به نظر مي آيند، منعكس كننده ضعف اجزاء اساسي در زندگي سازمان هستند. ممكن است شكل اساسي به جاي ارتباطي، از ساختاراي مكانيكي، ‌اختلال اداري ‌يا جو بسته در روابط شخصي در سازمان ايجاد شده باشد.

**3-28-1-2- سوم:** ارتباطات هم مشكلات را بوجود مي آورد و هم انها را مرتفع مي گرداند. براي مثال اگر به ارتباطات توجه نشود ممكن است تعارض ارزشي بين مدير ، كاركنان جلب توجه نكند ، بر عكس ارتباطات ممكن است مانع توجه به مسائل موجود نيز بشود اشتهاد كلمه «تصوير» سازمان تا حدي منعكس كننده برداشتي از ارتباطات به عنوان روش تغيير ادراك افراد از سازمان بدون تغيير دادن خود سازمان مي باشد. به عنوان نمونه، از بين رفتن بخش روابط عمومي و ظهور بخش هاي اطلاعات عمومي در نواحي آموزشي، ارتباط زيادي به «تصوير» سازمان دارد تا به خود آن.

**4-28-1-2- چهارم :** ارتباطات فراگردي است كه موجب عمل بوده و از جوهر مديريت خوب فاصله زيادي دارد. بهترين ارتباط نيز نمي تواند طرح ها ‌،برنامه ها و عقايد آموزشي ضعيف را جبران كند. در واقع مديري كه مي تواند بخوبي ارتباط برقرار كند ولي نظرات اشتباهي درباره آموزش دارد صرفا سازمان را سريعتر به طرف شكست سوق مي دهد (هوي و ميسكل، 1382 . صص 668-669).

**2-2- تعريف عملکرد**

عملکرد عبارت است از حاصل فعاليتهاي کارمند از لحاظ اجراي وظايف محوله پس از مدت زمان معين . اين حاصل مي تواند جنبه توليد يا خدمات را داشته باشد معمولا سنجش عملکرد بعد از يک واحد زماني مشخص صورت مي گيرد،مانند عملکرد يک کارمند در پايان سال(سازمان سابق امور اداري و استخدامي کشور،1373.ص 9).

فرضيه توانايي و انگيزش و ارتباط آن دو با عملکرد تقريبا يک نظريه جديد است در اين رابطه ، وروم (1964 ) عملکرد را بعنوان کنش توانايي فرد تعريف مي کند و مي گويد تعيين کننده هاي اين متغير ، انگيزش و توانايي [P=F(M.A)] مي باشند . در اين فرمول مفاهيم زير آمده است :

1- عملکرد (p)[[7]](#footnote-7) 2) انگيزش (M) [[8]](#footnote-8) 3) توانايي (A) [[9]](#footnote-9)

انگيزش × توانايي = عملکرد

يعني عملکرد تابعي از انگيزش و توانايي است . اين فرمول بطور مشخص آن انديشه را در بر دارد که براي عملکرد مطلوب هر دو عامل حائز اهميت هستند و وقوع عملکرد نيکو ، مستلزم وجود هر دو عامل است . توانايي بدون انگيزش يا انگيزش بدون توانايي احتمالا به سطح بالايي از توليد منجر نمي شود . در مورد اول ، کارگر مي داند چه بايد بکند ولي اهميتي نمي دهد در مورد دوم ، شخص سخت به کار و کوشش مي پردازد اما واجد مهارتهاي لازم نيست . ( ميچل و ترنس ، 1373 . ص 373).

در پژوهش حاضر ، عملکرد عبارت است از بازده و محصول افراد در رابطه با عملي مي باشد که انجام مي دهند . به عبارتي عملکرد همان کارکرد واقعي فرد با توجه به شرح وظايف و حدود انتظار ترسيمي توسط مافوق و زير دست مي باشد . ( رضائيان ، 1373 . صص 63-60 )

**1-2-2- مديريت عملکرد [[10]](#footnote-10)**

با توجه به اينکه از مهمترين منافع موجود در سازمانها ، نيروي انساني شاغل در آنها است، بخشي از اقدامات مديريتي نيز با هدف بهره گيري هر چه موثر تر و کار آمد تر از اين منابع به مرحله اجرا در مي آيد که مديريت موثر ، عملکرد را به يکي از مهمترين وظايف مديران تبديل نموده است .

مديريت عملکرد ، فرآيند يکپارچه و منسجمي است که شامل : سنجش ، تقويت رفتارها و نتايج کاري کارکنان مي باشد و بر پايه الگوها و تجربيات است .

تعريفهاي مختلفي در زمينه هدف گذاري [[11]](#footnote-11) در تعريف رفتارها و نتايج کاري قابل قبول ، ارزشيابي عملکرد [[12]](#footnote-12)، اندازه گيري رفتارها و نتايح کاري و نظام پاداش ( تقويت مديريت موثر عملکرد و بهبود مستمر بهره وري ) نيروي انساني يک موسسه منوط به ايجاد نظامهاي هدفگذاري ، ارزشيابي و پاداش موثر و کار آمد است که با يکديگر ارتباط تنگاتنگي داشته و مکمل هم مي باشند .

لذا چنانچه يکي از مهمترين وظايف مديريت را کنترل بدانيم ، اين وظيفه مديريت منابع انساني مي تواند بصورت ارزشيابي عملکرد متجلي گردد . فرايند ارزشيابي عملکرد در واقع نوعي کنترل باز خورد است که ميزان اثر بخشي مديريت پرسنلي يک سازمان را نشان مي دهد ( حقيقي و رعنايي ، 1376 . صص 3-1)

**2-2-2- ديدگاههاي تاريخي در مورد عملکرد**

نظريه هاي متعددي در رابطه با حصول عملکرد بالاي کارکنان ، وجود دارد که در زير به برخي از آنها اشاره مي شود . ( ميچل و ترنس ، 1373 . ص 98)

**1-2-2-2- نظريه برزگمرد**

بر اساس اين نظريه ابتدا بايد ويژگيهاي شخصي کارکنان کارآمد را مشخص نمود و سپس افرادي را انتخاب

کنيم که با اين ويژگيها متناسب باشند . اعضاي اين سازمان « ابر کارکنان» خواهند بود .

**2-2-2-2- مشکلات اجرايي اين نظريه**

 **اولا :** براي مشاغل مختلف ، ويژگيهاي متفاوتي وجود دارد و نمي توان براي همه مشاغل ويژگيهاي مشترکي پيدا نمود .

**ثانيا :** بعضي از ويژگيها که در يک شغل منجر به عملکرد خوب مي شود ممکن است در مشاغل ديگر منجر به عملکرد ضعيف مي شود.

**ثالثا :** حتي اگر بتوان ويژگيهاي مشخصي را تعيين نمود و بر اين اساس افراد انتخاب شوند، به اين معني نيست که همگي آنها در کار خود موفق خواهند شد ، زيرا بايد به معيار انگيزش نيز توجه کرد .

**3-2-2-2- نظريه خشنودي ، موجب اثر بخشي است**

طبق اين نظريه ، خشنودي کارکنان از مشاغل خود منجر به افزايش توليد و عملکرد بالا مي گردد ، لذا مديريت بايد محيطي براي کارکنان فراهم آورد که از لحاظ مادي و اجتماعي خشنود کننده باشد . متاسفانه نتايج پژوهشي حاکي از اين است که عملکرد و خشنودي تنها در حد ضعيفي با هم رابطه دارند.

آنچه که در اين رابطه ناديده گرفته ، توانايي و مهارت و صفات شخصي است .

**4-2-2-2- نظريه عملکرد گذشته عملکرد آينده را پيش بيني مي کند**

بنابراين نظريه به منظور کارآمدي بيشتر بايد با توجه به پرونده سوابق تحصيلي و شغلي ، افرادي را انتخاب کنيم که قبلا کارآمد بوده اند . اين انديشه در مورد مشاغل بسيار مشابه ممکن است مصداق داشته باشد ولي در مورد مشاغل جديد و متفاوت ، شرايط بسيار مختلفي با شغل قبلي را ايجاد مي کند که در کارآمدي فرد اثر مي گذارد.

**5-2-2-2- انديشه هاي نو**

در نظريه هاي جديد که در رد شيوه هاي سنتي روابط انساني به وجود آمده عملکرد منوط به تناسب شايسته ميان فرد و شغل است . عامل توانايي يا مهارت در معادله عملکرد پيشين اساسا سنجش فرد است .

عامل انگيزش ، شرايط اجتماعي و محيطي هستند که شغل را مي سازند . به منظور حصول اطمينان از اينکه کارکنان مهارتها و توانائيهاي لازم را دارند ، فرآيندهاي گزينش و آموزش به کار مي روند . حصول اطمينان از اينکه محيط اين افراد برانگيزنده است مستلزم پاداش دادن به عملکرد به نحوي شايسته و طرح ريزي شغل به گونه اي مناسب است ( ترنس و ميشل ، 1373 ) .

**3-2-2- تعريف ارزشيابي عملکرد**

ارزشيابي عملکرد يا سنجش عملکرد فرآيندي است که بوسيله آن مدير رفتارهاي کاري کارکنان را از طريق

 سنجش و مقايسه آنها با معيارهاي از پيش تعيين شده ارزيابي مي کند نتايج حاصله را ثبت و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان مي رساند.



شكل 2-6 مدل ماهواره اي عملكرد سازماني ( هرسي ، بلانچارد – ترجمۀ کبيري ، 1378 ، ص 420)

بايد يادآور شويم كه عملكرد سازمان همانطور كه در شكل 1-5 مدل ماهواره اي عملكرد سازمان نشان داده شده. حاصل عوامل بسياري است . اين مدل هفت نمونه از مهمترين عوامل را مشخص مي كند از جمله ساختار سازماني ‌،دانش ،‌منابع غيرانساني ، موضع گيري استراتژيك و روند انساني. استراتژي عبارت است از يك نقشه عملي جامع براي رسيدن به اهداف سازماني ‌،يعني چيزي كه در چارچوب معيارها به آن هدف افزايش بهره وري انسان مي گوييم. از آنجا كه يك استراتژي نقشه اي جامع است متوجه خواهيد شد كه همۀ عوامل يا متغيرها به هم مربوط هستند. همچنين توجه داشته باشيد كه همه عوامل به عملكرد ، كه در مدل رسيدن يا پيشي گرفتن از اهداف اجتماعي يا شغلي يا مسئوليت ها از نقطه نظر خود ناظر تعريف شده است كمك مي كنند. اما يكپارچه كردن عوامل نه تنها در برآوردن نيازهاي فعلي اجتماعي و شغلي ضرورت حتمي دارد بلكه همانطور كه در شكل (2-7) اشاره مي كند. براي روند تغيير نيز به منظور تأمين نيازهاي شغلي و اجتماعي سازمان لازم مي باشد.

در عين حال تمامي اين عوامل مهم و قابل مطالعه اند (هرسي و بلانچارد ، 1939 ، ترجمه كبيري ، 1378 . صص421-420).



شكل 2-7 موضع گيري براي عملكرد آينده به نقل از منبع و مقاله بالا

**4-2-2- سابقه مدل ACHIEVE**

يك مشكل كلي كه در روند مديريت به چشم مي خورد اين است كه بسياري ازمديران قابليت اين را دارند كه پيروان خود را در جريان نوع مشكلات ، موجود بگذارند. ولي همين مديران ان اثر بخشي لازم در تعيين علت وجود اين اشكالات را ندارند . به عبارت ديگر، بسياري از مديران در شناسايي مسائل يا مشكلات قوي هستند امادر تحليل مشكلات يا تشخيص آنها به مراتب ضعيفتر مي باشند براي داشتن حداكثر اثر بخشي در ارزيابي و حل مسائل عملكرد، مديران بايد به تعيين علت ايجاد مسائل بپردازند . مدل اچيو[[13]](#footnote-13) به وسيله هرسي و گلداسميت به منظوركمك به مديران در تعيين علت وجود مشكلات عملكرد و به وجود آوردن استراتژي هاي تغيير به منظور حل اين مشكلات طرح ريزي گرديد.

در تدوين مدلي براي تحليل عملكرد انساني، هرسي و گلداسميت دو هدف اصلي را در نظر داشتند : تعيين عوامل كليدي كه مي توانند بر عملكرد فرد فرد كارمندان تأثير بگذارند و ارائه اين عوامل به گونه اي كه مديران شاغل بتوانند آنها را به كار برند و به خاطر داشته باشند. اولين قدم براي تدوين مدل اچيو[[14]](#footnote-14) كنار گذاشتن عواملي بود بر عملكرد مديريت تأثير مي گذارد. تحقيق قبلي به وسيله آتكينسون[[15]](#footnote-15) نشان مي دهد كه عملكرد كنش انگيزش و توانايي است. به عبارت ساده تر پيرو بايد تا حدي ميل و مهارت هاي لازم را براي انجام كامل تكليف داشته باشد .پرتر[[16]](#footnote-16) ولاولر[[17]](#footnote-17) با افزودن تصور نقش يا درك شغل اين ايده را بسط دادند ، به اين مسأله نيز توجه كردند كه حتي اگر پيروان داراي تمايل كامل و يا مهارت هاي لازم براي انجام كار باشند اين تمايل و مهارت زماني موثر خواهد بود كه از آنچه بايد انجام دهند و نحوه انجام آن درك صريح داشته باشند. لورش[[18]](#footnote-18) و لارنس[[19]](#footnote-19) با اين موضوع به گونه اي متفاوت برخورد كرده و به اين نتيجه رسيده اند كه عملكرد صرفاً به كنش خصايصي كه در فرد هست مربوط نيست بلكه به سازمان و محيط نيز مربوط
مي شود حتي با وجود داشتن حداكثر انگيزش و همه مهارت هاي لازم، ممكن است افراد اثر بخش نباشند مگر آنكه حمايت و هدايت سازماني مورد نياز خود را دريافت دارند و كارشان با نيازهاي سازمان و محيط آنها سازش داشته باشد.

مدل اچيو از دو عامل ديگر درد معادله مديريت عملكرد بهره مي گيرد. عامل اول بازخور است يعني پيروان نه تنها به آنچه بايد انجام دهند بايد آگاه باشند، بلكه بدانند كه بر اساس آنچه متداول است چگونه بايد عمل كنند. بازخور ، شامل آموزش هر روزه و ارزيابي رسمي عملكرد است. ديگر عامل مديريت عملكرد، اعتبار است. اين روزها در اين اوضاع و احوال مديران بايد بتوانند تصميماتي را كه برشغل و كار مردم تأثير
مي گذارند با دليل و مدرك و توجيه لازم همراه كنند. در امريكا معتبر بودن كار پرسنل از نظر قانوني ضرورت دارد. در تحليل عملكرد، مديران بايد به طور مستمر در مورد اعتبار فعاليت هاي پرسنل نظير تحليل شغلي، تقاضاي استخدام، ارزيابي‌، كارآموزي، ترفيع و اخراج بررسي لازم را به عمل آورند.

هرسي و گلد اسميت هفت متغير مربوط به مديريت عملكرد اثر بخش را از ميان بقيه برگزيده است :

انگيزه،‌ توانايي، درك،‌ حمايت سازماني، ‌سازش محيطي،‌ بازخور و اعتبار .

قدم بعدي آن است كه مديران اين عوامل را به گونه اي كه بتوان آنها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد تركيب كنند. يكي از تكنيك هاي كه يادآوري مواد موجود در ليست را آسان مي كند آن است كه كاري كنيم حروف اول آنها يك واژه مشترك يا يك كلمه اختصاري بسازد. يك واژه هفت حرفي معادل عملكرد اين كلمه اچيو است با جانشين كردن هفت عامل مدل مذكور در ليست زير آمده است :

توانايي A-Ability

وضوح C-Clarity

كمك H-Help

انگيزه I-Incentive

ارزيابي E-Evaluation

اعتبار V-Validity

محيط E-Environment

(منبع قبلي ، صص423-424).

**5-2-2- استفاده از مدل ACHIEVE**

مدير با استفاده از مدل اچيو[[20]](#footnote-20) درباره چگونگي تأثير بخشي عملكرد فعلي و يا بالقوه پيروان ، در زمينه يك تكليف خاص، به ارزيابي مي پردازد. آنگاه مديران بايد «مطابق» با علت «هاي» منحصر به فرد آن مشكل خاص قدم هاي لازم را بردارند هفت عامل موجود در مدل اچيو همراه با چاره جوييهاي معمول براي حل مشكل عبارتند از :

**1-5-2-2- A – توانايي (دانش و مهارت ها)**

در مدل اچيو اصطلاح توانايي به دانش و مهارت هاي پيروان گفته مي شود. (البته توانايي در به انجام رساندن توفيق آميز يك تلكليف ). لازم است به ياد داشته باشيم كه شايستگي افراد عموميت ندارد. از اجزاي كليدي اينها هستند: دانش مربوط به تكليف كارآموزي رسمي و غير رسمي كه كامل كردن تكليف خالي را تسهيل مي بخشد.) تجربه مربوط به تكليف (تجربه كاري قبلي كه به تكميل توفيق آميز تكليف كمك مي كند) و قابليت هاي مربوط به تكليف (توانايي بالقوه و يا صفات مميزه اي كه اتمام توفيق آميز كار را تقويت مي كند) مدير بايد در تحليل عملكرد پيرو بپرسد : آيا اين شخص دانش و مهارت هاي لازم را براي تكميل كردن توفيق آميز اين تكليف دارد يا خير؟ در صورتي كه در توانايي فرد اشكالي وجودداشته باشد راه حلهاي ارائه شده شامل اين موارد است : كارآموزي خاص ‌،آموزش، دوره هاي آموزش رسمي ، ارجاع مجدد وظايف و مسئوليت هاي مشخص. اين موارد را بايد از نقطه نظر اثر بخشي هزينه ها مرد توجه قرار داد.

**2-5-2-2- C- وضوح (دراك يا تصور نقش) .**

وضوح به درك و پذيرش نحوه كار، محل و چگونگي انجام آن ، گفته مي شود. براي آنكه پيروان دركي كامل از مشكل داشته باشند بايد مقاصد و اهداف عمده نحوۀ رسيدن به اين مقاصد و اهداف و اولويت هاي اهداف و مقاصد (چه هدف هايي در چه زماني بيشترين اهميت را دارند.) برايشان كاملاً‌صريح و واضح باشند.

وجود مشكل در وضوح يا درك ، نشان دهندۀ آن است كه د رمرحله عملكرد – طرح ريزي مشكل وجود دارد در بسياري از موارد توافق بر سر اهداف كافي نيست مديران بايد اطمينان به دست بياورند كه همه اهداف به گونه اي رسمي ثبت و ضبط شوند پيروان را براي پرسيدن سوال به منظورتصريح ببيشتر بايد تشويق كرد.

**3-5-2-2- H- كمك(حمايت سازماني).**

اصطلاح كمك به كمك سازماني ، يا حمايتي گفته مي شود كه پيرو براي تكميل كردن اثر بخشي كار به ان نياز دارد . برخي از عوامل حمايت سازماني شامل اين موارداست: بودجه،‌ وسايل و تسهيلاتي كه براي كامل كردن تكليف لازم است، حمايت لازم از جانب دواير ديگر، در دسترس بودن فرآورده و كيفيت ان و ذخيره كافي از منابع انساني. در صورتيكه كمك يا حمايت سازماني كاهش يابد، مديران بايد به گونه اي صريح مشخص كنند كه مشكل در كجا است. اگر مشكل كمبود پول ،‌منابع انساني ،‌وسايل يا تسهيلات باشد مديران بايد ببينند آيا مي توان منابع لازم را به گونه اي كه سرمايه برگردد تهيه كنند؟ اگر امكان تهيه منابع وجود داشته باشد در آن صورت چه بسا كه مديران ناچار شوند در اهداف تجديد نظر كنند تا پيروان را در مقابل شرايطي كه از اختيار آنان خارج است مسئول ندانند.

**4-5-2-2- I- انگيزه (انگيزش ياتمايل).**

اصطلاح انگيزه به انگيزه مربوط به تكليف پيروان يا انگيزش براي كامل كردن تكليف خاص مورد تحليل به گونه اي توفيق آميز اطلاق مي شود. در ارزيابي انگيزه بايد فراموش نكنيم كه بسياري از مردم در مورد تكميل تكاليفي بيشتر است كه داراي پاداش هاي دروني يا بيروني هستند.

در صورتي كه پيرو داراي اشكال انگيزش باشد اولين قدم آن است كه استفاده از پاداش ها و تنبيهات بررسي شوند پيرو بايد به وضوح بفهمد كه عملكرد در مورد اين تكليف به پرداخت پولي، ارتقاء، بازشناسي و امنيت شغلي ارتباط پيدا مي كند. تحقيق نشان ميدهد كه مديران گاه اميد دارند پيروان به رفتاري دست زنند كه پاداشي را طلب نكند. مردم طبعاً داراي اين گرايش هستند كه تكاليفي را كه پاداش در بردارند دنبال كنند و از آنها كه ندارند روي بگردانند. پاداش ها مي توانند ملموس و يا غير ملموس باشند .بازخور در مورد عملكرد، مانند بازشناسي و يا دلجويي از افراد، را مي توان بخش مهمي از سيستم كلي انگيزش به شمار آورد.

**5-5-2-2- E- ارزيابي (آموزش و بازخور عملكرد)**.

ارزيابي به بازخور روزانه عملكرد و مرورهاي گاه به گاه گفته مي شود روند بازخور مناسب به پيروان اجازه مي دهد پيوسته از چند و چون انجام كار مطلع باشند اگر اشخاص از مشكلات عملكرد خويش آگاه نباشند انتظار بهبود عملكرد انتظاري غير واقع گرايانه است. مردم پيش از انكه مورد ارزيابي دوره اي رسمي قرار گيرند، بايد از ارزيابي هاي مرتب غير رسمي درباره خويش مطلع باشند. دليل بسياري از مشكلات عملكرد نبودن آموزش لازم و بازخور عملكرد است.

وجود مشكل ارزيابي نشانگر آن است كه در بازخور روزانه در مورد عملكرد اثر بخشي يا غير اثر بخشي كمبود وجود داشته است. بسياري از مديران بر اخبار بد تأكيد مي كنند و وقتي امور خوب انجام مي شوند تشخيص آن را از ياد مي برند باز شناسي عملي كه به خوبي انجام گرفته است بخشي حياتي از روند پيوسته ارزيابي است. چيزي است كه موجب افزايش انگيزش مي شود و براي سازمان هم خرج زيادي برنمي دارد.

يك شيوه كه به تشخيص نكات برجسته افراط و تفريط كمك مي كند روند، « حادثه قابل توجه» است كه شامل تهيه دلايل و مدارك رسمي براي عملكرد بسيار مثبت و يا بسيار منفي است اين روند تضمين مي كند كه پيرو به بازخوري كه جزيي از حد نصاب رسمي است برسد.

**6-5-2-2- V- اعتبار (اعمال معتبر و حقوقي پرسنل)**.

اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقي بودن تصميمهاي مدير در مورد منابع انساني اطلاق مي شود. مديران بايد اطمينان كسب كنند كه تصميم ها در مورد مردم از جهت حقوقي ، تصميم هاي دادگاهها و خط مشي هاي شركت ها مناسب مي باشند. مدير بايد محققاً ‌بداند كه امور مربوط به پرسنل براي همه گروه ها و افراد يكي است و سازمان به ارزيابي هايي عملكردي قانوني و معتبر ، فنون برگزيده خط مشي هاي مربوط به كارآموزي و ارتقا و اموري از اين قبيل نياز دارد.

در صورتي كه مشكلي در مورد اعتبار وجودداشته باشد مدير بايد بداند كه خط مسير قانون در مديريت ، واضح و روشن است. تصميم هاي پرسنل بايد با دليل و مدك همراه بوده و بر خط مشي هاي عملكرد گرا استوار باشد. مديراني كه د رمورد مسائل اعتبار اطمينان خاطر ندارند بايد آن را با دايره كارگزيني يا اداره حقوقي سازمان مورد بحث قرار دهند.

**7-5-2-2- E- محيط (تناسب محيطي)**.

اصطلاح محيط به آن عوامل خارجي گفته مي شود كه مي تو انند حتي با وجو داشتن تمامي توانايي‌، وضوح‌، حمايت و انگيزه لازم براي شغل باز هم بر عملكرد تأثير گذارند عناصر كليدي عوامل محيطي عبارتند از: رقابت، تغيير شرايط بازار، آيين نامه هاي دولتي تداركات و اموري از اين قبيل.

اگر مشكل محيطي از قدرت اختيار پيروان خارج باشد. ديگر نبايد در مورد عملكرد به آنان پاداش داد و يا تنبيهشان كرد. خلاصه آنكه بايد از پيروان انتظار د اشت كه در سطحي هماهنگ با محدوديت هاي محيطي خود عمل كنند.

همانطور كه قبلاً‌ گفتيم ، كار مديريت عملكرد، ‌ادغام مفهوم گسترده رهبري وضعي و مدل اچيو[[21]](#footnote-21) است. در تعريف چگونگي كاربرد مديريت عملكرد قدمهاي عمده مورد لزوم در طرح ريزي عملكرد بايد به طور كلي مشخص شود همچنمين روند سرپرستي به منظور تقويت طرح هاي عملكرد و پيشرفت، پيروان را نيز نبايد از ياد برد. سرانجام دستورالعملهاي لازم در زمينه هدايت و تجديد نظر در عملكرد رسمي، كه مکمل دورۀ مديريت عملكرد است ، بايد موجود باشد. (منبع قبلي ، 1378 . صص421 - 424).

## 6-2-2- سه كنش مديريت عملكرد

مديريت عملكرد در برگيرنده سه كنش عمده است:

**1-6-2-2- برنامه ريزي عملكرد –** تعيين اهداف و دستورالعمل ها براي پيروان در ابتداي دوره برنامه ريزي و تدوين طرح هايي براي رسيدن به اين اهداف.

**2-6-2-2- سرپرستي-** بازخور رور به روز و فعاليت هاي پيشرفتي براي تقويت نقشه هاي عملكرد .

**3-6-2-2- تجديد نظر دو عملكرد-** ارزيابي كلي از عملكرد براي دروه خاص برنامه ريزي.

روش وضعي در موردمديريت عملكرد مديران را قادر مي سازد تابرنامه ريزي عملكرد، سرپرستي و تجديد نظر را با انتخاب فنون مديريت متناسب با موقعيت هاي خاص رو در روي هر يك از پيروان و مختص تك تك آنهاست (منبع قبلي ، 1378 . ص427).

**7-2-2- برنامه ريزي عملكرد**

بسياري از روش هاي سنتي ام بي او[[22]](#footnote-22) اشاره بر اين دارند كه مديران و پيروان هميشه بايد در يك روند تصميم گيري مشترك اهدافي را مشخص كنند .طبق پيشنهاد رهبري وضعي تصميم گيري مشترك در جاي براي پيرواني كه داراي آمادگي سطوح (R2 و R3 ) مي باشد مناسب است ولي براي پيرواني كه داراي سطوح آمادگي حداكثر يا حداقل(R4 و R1 ) هستند مناسب نيست.

در مواردي كه پيروان سطوح آمادگي پاييني براي اهداف مشخصي دارند، به صلاح مديران خواهد بود اگر اهداف را خودشان تعيين كنند و به چنين پيرواني ابلاغ نمايند. در مواردي كه آمادگي پيرو بيش از حد بالاست پيرو مي تواند در روند تعيين اهداف به دليل آمادگي خود براي بعضي از اهداف نقش كليدي داشته باشد. در صورتيكه سطح آمادگي پيرو بسيار بالا باشد براي او قبول نقش مهم و رهبري در تعيين اهداف خاص نه تنها قابل قبول بلكه دلخواه است. رهبري وضعي پيشنهاد مي كند كه مديران پيروان خود را در روند برنامه ريزي عملكرد در سطحي دخالت دهند كه هماهنگ با آمادگي آنها در ارتباط با تكليف مورد بحث است .

يكي ديگر از موارد استفاده رهبري وضعي در روند برنامه ريزي عملكرد، ايده قرار داد براي شيوۀ رهبري است. در تعيين اهداف كافي نيست كه مدير و پيرو تعيين كنند كه به چه اهدافي بايد برسند ، توافق در مورد نقشهاي مربوط به خود دررسيدن به اهداف نيز سودمند خواهد بود . مديران و پيروان بايد در مورد ميزان دخالتي كه از جانب مديريت براي هر تكليف خاص مورد انتظار است صادقانه موافقت كنند. مديران بايد به اطلاع پيروان برسانند كه ساخت و هدايت در كجا مورد توقع است و كجا تفويض مناسب دارد . هم مديران و هم پيروان مي توانند با تصريح نقش هاي خود رد روند برنامه ريزي عملكرد از ايجاد تنش هاي غير لازم و به وجود آمدن مسائل غير مترقبه در مرحله كاربرد اجتناب كنند.

يكي از ضعفهاي بسيار سيستمهاي ام بي او[[23]](#footnote-23) اين است كه مدير و پيرو فقط در مورد كمكي چانه مي زنند كه پيرو مي خواهد ارئه كند بر اساس سيستم اچيو[[24]](#footnote-24) مدير و پيرو بايد در مورد حمايتي كه از جانب سازمان انجام ميشود نظري صحيح و روشن داشته باشند. مدير با استفاده از مدل اچيو در برنامه ريزي عملكرد مي تواند به پرسش هايي اين قبيل نيز بپردازد : آيا پيرو توانايي انجام اين كار را دارد؟ چه ميزان حمايت از سازمان مورد انتظار است ؟ آيا براي اين آموزش باز خور مستمر روندي وجوددارد؟

مدل اچيو، تحليلي روشن از عملكرد در اختيار مدير مي گذارد. اگر معلوم شود كه مشكلي وجود دارد، پيش از آنكه مدير اهداف خاصي را به افراد تكليف كند بايد اين مشكلات را بررسي كند. مثلا هرگاه مدير احساس كند كه پيرو توانايي لازم را ندارد پيش از آنكه براي رسيدن به هدف اقدامي ناموفق دست زند بايد از ارائه تصميمات لازم مضايقه نكند.

تحليل عوامل عملكرد در مدل اچيو قبل از آنكه شروع به كار كند احتمال برقراري اهداف چالشي و واقع گرايانه را افزايش مي دهد. به عامل اعتبار بايد توجه خاص داشت در صورتيكه اهداف عملكرد به گونه اي تعيين شده باشد كه ميان افراد و گروهها به صورتي ناعادلانه تبعيض قائل شود بايد با كارمندان كارگزيني شركت تماس گرفت و اهداف را تغيير داد ( هري بلانچارد ، ترجمه کبيري ، 1378 . ص 428).

**8-2-2- سرپرستي**

مديران مي توانند در خلال روند برنامه ريزي عملكرد با استفاده عملي از شيوه هاي مورد قرار داد، يك روش وضعي براي سرپرستي تدوين كنند .

در سرپرستي رهبري وضعي به مديران كمك مي كند تا ميان شيوه هاي رهبري خود، اهداف تعيين شده در روند عملكرد – برنامه ريزي و سطح آمادگي پيروان به منظور رسيدن به اهداف خاص ، ارتباط صريح برقرار كنند.

يكي از مشكلات جدي مديران د ركار سرپرستي كمبود تحليل كافي پيش از مداخلۀ سرپرستي است. مديران ميتوانند از مدل اچيو [[25]](#footnote-25)براي تحليل سريع مشكلات عملكرد، قبل از تصميم گيري در مورد اعمال جبراني، استفاده كنند.

رويارويي با مشكلات عملكرد بايد هر چه زودتر صورت گيرد (قبل از انكه به مصيبت تبديل شوند) مديراني كه شاهد و ناظر وقوع مشكلات در مراحل اوليه هستند غالباً اقدامي نمي كنند زيرا اميد دارند كه مشكل به خودي خود رفع شود، كه به ندرت چنين چيزي اتفاق مي افتد. اما مدل اچيو نوعي چك ليست ذهني فوري حل مشكل در خوددارد كه مي توان بدون جلسات رسمي ، دلايل و مدراك ، يا قرارهاي اداري از آن استفاده كرد. پس از استفاده از مدل اچيو براي تشخيص يك مشكل منحصر به فرد مدير مي تواند احتمال مداخله مشكل گشايي را كه در خور موقعيتي است كه پيرو با آن روبرو شده است، بسيار افزايش دهد .

در آخرين ملاقات مخصوص ارزيابي كه ميان مدير و پيرو انجام مي شود، نبايد هيچ مسأله شگفت انگيزي وجود داشته باشد. اگر مدير كاربرنامه ريزي و عملكرد و سرپرستي روز به روز را بدون كاست انجام داده باشد، هر دو طرف اين جلسه را به عنوان تجديد نظري بر آنچه در خلال مدت برنامه ريزي اتفاق افتاده است به حساب مي آورندمدير مي تواند ازرهبري براي تعيين ميزان دخالت پيرو در روند تجديد نظر رسمي استفاده كند.

مديران مي توانند از پيرواني كه داراي حداكثر آمادگي هستند بخواهند تا به تكميل ارزيابي هاي شخص بپردازند تا پيش از دريافت امتيازات نهايي از طرف مديريت مورد بحث قرار گيرند. پيروان داراي سطوح امادگي متوسط به روند تصميم گيري مشترك نيا دارند كه با درجاتي از هدايت بخشي به تناسب امادگي براي هر هدف خاص همراه خواهد بود. پيروان داراي سطوح آمادگي حداقل ، ممكن است به تجديد نظري رهنمود بخش نياز داشته باشند. در چنين موردي جريان اطلاعات از جانب مدير به طرف پيرو است با استفاده از شيوه وضعي مدير مي تواند از مشكل تصميم گيري در اين مورد كه كدام يك از سطوح مشاركت پيرو در تجديد نظر «خوب» يا «بد» است احتراز كند چارچوب رهبري وضعي به پيروان اجازه مي دهد تاميزان مشاركت خود را به گونه اي هماهنگ كنند كه با تجديد نظر خاص خود آنها تناسب دارد (منبع قبلي، 1378 . صص427-428).

## 9-2-2- مرور بر عملكرد

در تجديد نظر نهايي در عملكرد ، مديران مي توانند از مدل اچيو[[26]](#footnote-26) براي تحليل مطابقت يا عدم مطابقت نتايج عملكرد با معيارهاي تعيين شده در روند برنامه ريزي عملكرد استفاده كنند.

پس از انكه علل مشكلات عملكرد به وسيله مدير و پيرو مشخص شد آنگاه مي توان به طرح استراتژي هاي پيشرفتي پرداخت كه با مشكلا ت خاص اتفاق افتاده د رمورد عملكرد مطابقت داشته باشد.

مدل اچيو مي تواند به مدير درك داده هاي مربوط به عملكرد ياري دهد تا از آنها در آموزش آينده، انتقال و تصميم گيري ها مربوط به پرسنل استفاده كند. همچنين مدل اچيو به مديران ياري مي دهد تا تعيين كنند ايا شكست در رسيدن به معيارهاي عملكرد به علت نبود عملكرد پيروان است يا عملكرد سازماني يا مديريت و يا مشكلات محيطي.

مديريت عملكرد بر پايه فلسفه اوليه رهبري وضعي استوار است. چيزي كه به نام بهترين راه براي حل مشكلات منابع انساني وجود ندارد. مدير بايد از نوعي استراتژي حل مشكل بهره گيرد كه به بهترين وجه نيازهاي پيروان را در موقعيت هاي كاري و اينكه چرا مشكلات عملكرد وجوددارد و انتخاب استراتژي هاي حل مناسب مشكلاتي كه پيروان آن مواجهند ساده و عملي مي باشند.

يكي ديگر از فوايد بارز روش وضعي در مديريت عملكرد تهيه چارچوبي است براي استفاده آموزش دهندگان كه مي توان ان را براي بهبود كار مديران در برنامه ريزي عملكرد ، آموزش و تجديد نظر مورد استفاده قرار داد (منبع قبلي ، 1378. صص430-429).

**10-2-2- معيارهاي عملكرد**

كارمندان همچنين بايد بدانند كه عملكرد خوب چگونه است . چنين چيزي از طريق **معيارهاي عملكرد** معلوم مي شود. معيارهاي عملكرد به مديران و كارمندان كمك مي كنند تا به گونه اي آسان تر مراقب عملكرد باشند و به عنوان مأخذي براي ارزيابي به كارآيند. براي آنكه تعيين كنيم آيا سازماني داراي معيارهاي عملكرد روشني هست يا خير مي توان از كارمندان اين سوال را پرسيد: «آيا كارتان را خوب انجام مي دهيد؟» بسياري افراد در پاسخ به اين پرسش جواب خواهند داد: «بله، خيال مي كنم» سوال افشا كننده اي كه در پي خواهد آمد اين است: «از كجا مي دانيد؟» پاسخ معمول چنين خواهد بود: «مدير من اخيراً از من انتقاد نکرده است » اين جواب به طور ضمني اشاره بر اين دارد که کارمندان تا حدي به مسامحه و تعلل تشويق مي شوند، چنين وضعي تاسف بار است.

عمل مديراني كه از روي عادت انجام ميشود كار را به متداولترين شيوه مديريت در امريكامي كشاند : شيوه واگذاشتن به حال خود. اين شيوه مديريت را در «مديريت مرغ نوروزي» هم مي گويند. مدير مرغ نوروزي پرواز كنان داخل مي شود ، سروصدا راه مي اندازد به سرو كله هم ميزند و پرواز كنان خارج مي شود. از آنجا كه اين شيوه مديريت شيوه غالب بيشتر سازمان ها است تعجبي ندارد اگر امروز انگيزش ، مردم يك مشكل عمده رفتار سازماني باشد.

اسكات مي يرز[[27]](#footnote-27) يكي از مشاوران ديرينه در زمينه انگيزش همين نكته را با مقايسه اي تازه بيان داشته است. مي يرز از مقايسه حالات كارگران هنگام كار و هنگامي كه در يك فعاليت تفريحي يا اجتماعي مثل بولينگ، سرگرمند دچار حيرت شده است. در بازي بولينگ مشاهده به هيجان آمدي فردي كه به هدف مي زند طبيعي است چه بسا كه شخص بالا و پايين به پرد و جيغ و فرياد سر دهد. همين آدم به ندرت در سر كار دچار هيجان مي شود، اگر بشود.

مي يرز براي يافتن علت سوال را اينگونه مطرح كرده است: «چرا مردم در بسياري از سازمانها بالا و پايين نمي پرند و جيغ و فرياد راه نمي اندازند؟»

و با كدام تمهيد مي توان محيط كاررا هيجان انگيز و كارگران را داراي انگيزش بسيار بيشتر كرد؟ (منبع قبلي ، 1378 . ص435).

**1-10-2-2- هدفها بايد صريح باشند**

مي يرز عقيده دارد كه دليل جيغ و فرياد راه نينداختن مردم در سازمانها اين است كه به طور صريح از وظيفه خود خبر ندارد. برگرديم به قياسي كه در مورد بولينگ آورده شد: وقتي اين مردم به مسير حركت گوي بولينگ نگاه مي كنند ميله اي در آن سو نمي بينند به عبارت ديگر نمي دانند هدفها يشان چيست. آخر تا كي مي شود بدون داشتن ميله اي براي هدف گيري گوي انداخت؟ با اين وجود در دنياي كار هرروز مردم بدون داشتن كوچكترين ميله اي گوي مي اندازند و در نتيجه نمي توان گفت كه كارشان به چه صورت انجام مي گيرد.

**2-10-2-2- رسيدن به هدف ها بازخور نياز دارد**

مانع دوم در رسيدن به عملكرد خوب شامل بازخور به كارمندان در مورد نحوه كاركنان است. اين عمل به اين مي ماند كه وقتي شخص مي خواهد گوي بولينگ را بيندازد صفحه اي روي ميله هاي چوبي قرار گرفته باشد. وقتي گوي غلتان از مسير خود پايين مي رود به صفحه مي خورد و صداي ترق تروقي به گوش مي رسد. وقتي بپرسيد : «چطور بود؟» جواب مي دهد « نمي دانم » ولي « به نظرم خوب بود» . براي رسيدن به هدفها کارمندان در مورد عملکرد به بازخور نياز دارند. اين بازخور مي تواند در خدمت انگيزش كارمندان درآيد مدارك و دلايل كافي وجود دارد كه بازخور در مورد نتايج انگيزه ننده اي ممتاز است. شعار «بازخور صبحانه قهرمانان است» راه ديگري براي تاكيد بر اين نكته به شمار مي رود. آيا مي توان تصور كرد كه شخص براي مسابقات المپيك تعليم ببيند، آنوقت هيچ كس به او نگويد كه چطور مي دود و يا چقدر مي پرد؟ چنين فكري مضحك است، با اين وجود بسياري از كارمندان در خلاء كار مي كنند و خبر موثقي در مورد نحوه انجام كارشان ندارند، اگر كلاً خبري داشته باشند.

پول در صورتيكه به عنوان بازخور در مورد نتايج باشد مي تواند انگيزه اي براي مردم به حساب آيد آيا هرگز برايتان پيش آمده كه ببينيد همكاري كه به نظر شما به اندازۀ شما كارنكرده اضافه حقوقي به اندازه آنچه شما گرفته ايد و حتي بيشتر بگيرد و آنوقت اضافه حقوق دريافتي شما خوشحالتان كند؟ بدون شك اين اضافه حقوق نه تنها بر انگيزنده نيست بلكه وقتي متوجه شديد كه به نتايج كار اصلاً ربطي ندارد حتي از ميان برندۀ انگيزه هم هست.

وقتي مديران متقاعد شوند كه بازخور در مورد نتيجۀ كار بهترين انگيزه است، معمولاً‌ كاردادن با خور در آغاز خواهند كرد، البته هميشه كارشان صحيح نخواهد بود، برگرديم به مثال بولينگ: وقتي كارمندان در صف قرار مي گيرند تا گوي را بيندازند متوجه مي شوند كه كارفرما آنسوي صفحه ايستاده است. وقتي گوي در مسير خود حركت كرد و به صفحه برخورد صداي ترق و تروقي را مي شنويد، آنگاه كارفرما دو انگشتش را بلند مي كند و مي گويد: «دو تا از ميله ها را زديد» در واقع اكثر كارفرمايان بازخور را اينگونه مثبت ادا
نمي كنند. آنها اغلب مي گويد: «هشت تا از ميله ها از دست رفت». پس مي رسيم به يك نكته اصلي بازخور مثبت در شكل دادن به عملكرد مطلوب اثر بخش تر از بازخور منفي است. (منبع قبلي ، 1378 . صص435-436).

**11-2-2- تجديد نظر در عملكرد ممكن است عملكرد را كم اهميت جلوه دهد.**

علت آنكه مديران را در مسائل مبهم پرده بر نمي گيرند چيست؟ جواب آن است كه در سازمانها سنتي قوي به نام تجديد نظر در عملكرد وجود دارد. ما آن را NIHYYSOB ناميديم و معروف جمله «پدر سوخته گيرت آوردم» است متاسفانه بسياري از مديران تجديد نظر در عملكرد را سالي يكبارآنهم براي تسويه حساب با كارمند انجام مي دهند.

روند مرور بر عملكرد را ضمناً‌ برا ي پخش كردن افرادر روي منحني پراكندگي به كار مي برند و بدين ترتيب كارمندان را دسته بندي و عملكرد آنها را تحريف مي كنند. در بسياري از سازمان هايي كه شش هفت نفر كار مي كنند امتياز بالا دادن به همه آنها حتي اگر همه شايستۀ آنهم باشند منع است. مثلاً ديري نمي كشد كه مديران متوجه مي شوند که اگر به افراد خود امتيازات بالا دهند نتيجه آن مي شود که خود امتيازات پايين دريافت كنند. تنها راه براي گرفتن امتيازات بالا آن است. كه به كارمندان خود امتيازات پايين بدهند. اين عمل غالباً با اختصاص دادن يك بودجه يا درصد مشخصي براي اضافه حقوقهاي يك گروه ترغيب
مي شود.

يكي از مشكلترين كارها براي مدير تصميم گيري دربارۀ دادن امتياز پايين به كارمند است بسياري از امريكايي ها با اين طرز فكر برد و باختي بزرگ مي شوند، كه بر اساس آن بعضي از افراد بايد ببازند اين نحوه كار بر تمامي سيستم آموزشي ما سايه افكنده است. مثلاً وقتي معلم كلاس پنجم در مورد مراكز ايالات به شاگردان كلاس خود تستي مي دهد، هيچوقت به فكر اين نمي افتد كه نقشه اي را به كلاس بياورد تا موقع امتحان شاگردان برخيزند و پاسخهاي امتحان را از روي نقشه پيدا كنند. چرا نه؟ زيرا در اين صورت همه شاگردان نمره 100 خواهند گرفت. آيا مي توان تصور كرد كه اگر در موقع امتحان لغت، دانش آموزان اجازۀ استفاده از فرهنگ لغت را داشته باشند، كار آموزش به چه روزي خواهد افتاد؟ بلوايي به پا خواهد شد؟

هرسي و گلد اسميت سه بخش تجديد نظر در عملكرد را شناسايي كرده اند :1) برنامه ريزي عملكرد كه طبق آن هدف ها و مقاصد تعيين مي شوند 2) آموزش هر روزه كه بر اساس آن با افراد خود براي رسيدن به هدف هايشان كا رمي كنيد 3) ارزيابي عملكرد، كه بر اساس ان پيشرفت عملكرد را ارزيابي مي كنيد. بيشتر سازمانها از اين سه مرحله آخري (ارزيابي عملكرد ) را براي شروع بر مي گزينند. دواير كاگزيني فرمهاي دارند كه سالي يكبار به كارمندان مي دهند تا آنها را تكميل كنند. بعد يكي هم پيدا مي شود كه به طرفداري از تعيين هدف ها سخن مي گويد: دفاتري هم هست كه پر از شرح وظايف و هدفها است و هيچكس ساليان سال به آنها حتي نگاه هم نمي كند مگر انكه روزي كسي پيدا شود و بگويد كه آنها نياز به تجديد نظر دارند. تنها چيزي از روند عملكرد تجديد نظر كه به ندرت به رواي منظم صورت مي گيرد همان جزيي است كه در ميان كسر مرحله از هم با اهميت تر است، آموزش هر روزه براي رسيدن به ارج واقعي رهبري وضعي بايد با افراد داراي سطوح آمادگي مختلف هميشه و هر روز كاركرد تا به آنها در برنده شدن كمك كنيم.

**1-11-2-2- تعداد هدف ها را محدود كنيد**

همه تحقيقات در مورد عملكرد حداكثر، نشان مي دهند. كه سه يا چهار هدف تعداد ايده ال و نهايي هدف هايي است كه عمل كنندگان به آنها مورد توجه دقيق قرار مي دهند. قانون 20/80 پارتو[[28]](#footnote-28) را فراموش نكنيد: 80 درصد نتايجي را كه مي خواهيد از مردم به دست بياوريد از 20درصد فعاليت هاي آنها ناشي مي شود . بنابراين شما بايد هدف هاي كارمندان را محدود كنيد و چند فعاليت كليدي را كه داراي حداكثر تاثير هستند و بيشترين نتايج را به بار مي آورند، شناسايي كنيد. وقتي كه اين اهداف تثبيت شدند بايد آنها را ثبت و ضبط كرد تا بتوان به طور مكرر براي مقايسه رفتار مورد هدف از آنها استفاده كرد.

غالباً تعيين هدف را كاغذ بازي به حساب مي آورند، و آن را بلاي لازم زندگي سازماني مي نامند، كاري كه ظاهراً در انجام وظيفه تأثير چنداني ندارد. چون وضع چنين است، اهداف به صورت پرونده در مي آيند، مردم به راه خود مي روند و آنچه مي خواهند مي كنند تا اينگونه نوبت به تجديد نظر در عملكرد شود. در تعيين هدف يك دقيقه اي فلسفه اين است كه اهدافمان را كنار دستمان داشته باشيم. خواندن اهداف بيش از يك دقيقه نبايد طول بكشد و نوشتن آن ها نبايد از 250 كلمه بيشتر باشد.

با آنكه اكثر مديراني كه ما با آنها كار كرده ايم در مورد اهميت تعيين اهداف با ما توافق دارند ولي بسياري از آنها براي تدوين صريح و نوشتن هدفهاي خود بر روي كاغذ وقتي اختصاص نمي دهند، آنها در
قلۀ فعاليت ها گير مي افتند و گرفتار انجام امور مي شوند، البته نه انجام امور صحيح ـ به عبارت ديگر آن اموري كه از نظر آنها بيشترين اهميت را دارد. كلي تايستون [[29]](#footnote-29)و درياز لگارمي [[30]](#footnote-30)دو پرسشنامه تدوين كرده اند كه مديران مي توانند با استفاده از آنها براي خود و براي كساني كه آن ها به كار مشغولند، تعيين هدف كنند. اين ابزارها به طور سيستماتيك به استفاده كننده ياري مي رساند تا به كار بردن 9 مرحله به گونهاي تعيين هدف كند كه احتمال انجام توفيق آموز كار افزايش يابد. ما اين 9 مرحله را به طور مختصر مورد بحث قرار مي دهيم:

**مرحله 1ـ تعيين هدف :** «كار شخص چيست؟» ليستي مشخص از مهمترين فعاليتهايي كه مي خواهيد شخص در سه تا شش ماه آينده انجام دهد، تهيه كند.

**مرحله 2ـ تعيين اولويتها:** «كدام يك از هدفها بيشترين اهميت را دارند؟» اولويت رسيدن به هدفها را با تعيين مهلت پاياني مشخص براي هر هدف درجه بندي كنيد.

**مرحله 3ـ شاخص هاي قابل اندازه گيري :** چطور مي توان تشخيص داد كه كسي كاري را خوب انجام مي دهد؟ براي اين كا ر بايد دو تا سه متغير مشخص كه براي تغييرات و يا اصلاحات بايد مدنظر قرار گيرند در اختيار شخص باشد.

**مرحله 4 ـ معيار هاي عملكرد :** در عملكرد عالي چگونه است؟ سه سطح : حداقل ‌،قابل قبول و عالي كه براي هر هدف تعيين مي شود بايد در نظر گرفت . مثلاً‌ مقادير مختلف وقت ‌، درجات مختلف كيفيت مقدار و هزينه .

**مرحله 5ـ انگيزه ها و فوايد :** ازا نجام يك كار خوب چه چيز عايد شخص ميشود ؟ اموري چون خود مختاري بيشتر انتخاب اختياري ساعت شروع كار ‌،مسئوليت هاي بيشتر و پول بيشتر را نيز مي توان به اينها افزود.

**مرحله 6 ـ موانع موجود در راه رسيدن به هدف :** در چه چيزي مي تواند بر سر راه رسيدن به هدف هايي مشخص قرار گيرد؟ هم عواملي كه در حيطه كنترل شخص است در نظر بگيريد و هم عواملي را كه خارج از كنترل اوست .

**مرحله 7 ـ اقدامات عملي :** براي رسيدن به اهداف ، شخص به چه اقداماتي دست مي زند؟ معلوم كنيد عملي ترين طرح براي توفق كدام است ، كمك و حمايت مورد نيز از جانب ديگران را از ياد نبريد. حصول توفيق آميز بيشتر اهداف از راههاي مختلف امكان پذير است .

**مرحله 8 ـ تعيين و پاداش :** در صورتيكه توفيق به دست آمده چه اتفاقي خواهد افتاد ؟ بازشناسي را بايد هم براي تكميل كار طرح ريزي كرد و هم براي پيشرفت به سوي تكيمل كار ضمناً يكي از ساده ترين و در عين حال مهمترين و قدرتمند ترين اشكال بازشناسي (تحسين صادقانه) را ناديده نگيريد.

**مرحله 9 ـ توبيخ و رهنمود بخشي مجدد:** در صورتيكه به هدف نرسيم چه اتفاقي خواهد افتاد ؟ «اگر شخص مهارت هاي لازم را براي به انجام رساندن كار دارد اما كار را به انجام نمي رساند بايد توبيخ شود. اگر شخص مهارتهاي لازم را ندارد رهنمود بخشي مجدد كاري مناسب است . هنگام رهنمود بخشي مجدد هدفها و اقدامات عملي از نو بايد تعيين شوند و شخصي دوباره به تلاش و كوشش بپردازند (منبع قبلي ، 1378 . صص438-439).

**12-2-2- الگوي بهبود عملکرد مديريت**

کارناهان و همکاران معتقدند عملکرد شغلي هر مدير به عوامل مختلفي بستگي دارد از جمله تحصيلات قبلي ، آموزش تجربه و تلاش واقعي مدير در برنامه کنترل زمان که نه تنها به بهبود مهارت هاي مديريت بلکه بهبود عملکرد سازماني را در بر خواهد داشت بر اين اساس الگويي تحت عنوان « الگوي بام » را ارائه دادند که اين الگو مجموعه جامعي از اجزاء مختلف را که هر مدير براي دستيابي به عملکرد بهتر لازم دارد ارائه مي دهد و اين الگو از اجزائي تشکيل شده است که عبارتند از :

**1-12-2-2- محيط :** عوامل محيطي مشکلاتي را براي مديران به وجود مي آورند که اولين عامل شرايط موجود کار مانند ميز و تلفن و وسايل و ساختمان را در بر مي گيرند و همه اين وسايل بر شيوه استفاده از زمان اثر مي گذارد و مدير براي اينکه بهتر از وقت استفاده کند بايد شرايط محيط کار را بهتر بشناسد. عامل دوم: شرايط کلي سازمان است که مدير در آن فعاليتهاي خود را انجام مي دهد . عامل سوم : سازنده محيط ، ماهيت کارکناني است که با آنها کار مي کند و اثر بخشي هر مدير به شيوه شناخت او از همکارانش و کار آنها بستگي دارد . فرآيند تفويض اختيار، کارهاي سازماني اثر بخشي است که زير دستان قدرت در دست گرفتن کارهاي واگذار شده را داشته باشند منبع اطلاعات و آگاهي در صورتي اثر بخش خواهد بود که کانال هاي ارتباطي براي انتقال اطلاعات از مديريت به کارکنان سطح پائين برقرار باشد . عامل چهارم : محيط خانواده دوستان و فرهنگ است زمينه هاي دوستي و فرهنگي کارکنان سازمان بر شيوه انتقاد از زمان اثر مي گذارد. عامل پنجم: محيط هوا و اوضاع و احوال بر شيوه استفاده از زمان در کوتاه مدت اثر مي گذارد. عامل ششم: وسايل ارتباط جمعي است استفاده از اين وسايل مي تواند اطلاعات زيادي را در مدت زمان کمي در اختيار افراد قرار دهد و اطلاعات دانش زياد مي تواند محيط زندگي را تحت تاثير قرار دهد .

**2-12-2-2- تجربه** : مهمتر از دانش است چون دانش کاربردي است. همانطور که حضرت علي (ع) فرموده است (تجربه بالاتر از علم است ) پس دانش مي تواند به کاربرد موثر وقت منجر شود و تجربه بنيادي براي درک و شناخت شيوه بهتر استفاده از زمان را فراهم کند تجربه به عوامل مختلفي بستگي دارد که عبارتند از :

سالهاي کار – تنوع کار – ميزان مسئوليت – سالهاي تحصيلات رسمي ، تنوع دروس خوانده شده و تنوع فعاليتهاي غير شغلي

**3-12-2-2- خصوصيات فردي :** مديران به خاطر تفاوت هاي فردي که دارند مسائل و مشکلات سازمان خود را به شيوه هاي متفاوتي مورد بررسي قرار مي دهند که اين خصوصيات فردي تابعي است از نگرش انگيزش، شخصيت پس اطلاع از نگرشها ، انگيزش و شخصيت افراد به شناخت خصوصيات فردي کمک مي کند و در استفاده مناسب از زمان مؤثر است.

**4-12-2-2- آگاهي :** انسان اطلاعات زيادي را در خود جمع آوري مي کند و اين اطلاعات را به وسيله کليه خواص خود به دست مي آورد و اگر اطلاعات کسب شده با اطلاعات قبلي سازگار نباشد فرد در تصميم گيري دچار مشکل مي شود و نمي تواند به اقدام مناسبي دست بزند پس يک مدير بايستي از عوامل موثر بر انتخاب اعمال خود آگاه باشد و آگاهي جزئي از شغل هر فرد است که به دو عامل درک و هوشياري بستگي دارد .

**5-12-2-2- عمل :** تنها انجام يا گفتن موارد مختلف نيست بلکه انجام دادن و گفتن موارد صحيح است پس اعمال صحيح با انتظارات ذهني مدير که مي خواهد انجام شود هدايت مي گردد و هر عملي را مي توان بر حسب راهبردي آن به يک عملکرد بهتر طبقه بندي نمود عواملي که اجزاء عمل رامي سازند عبارتند از :

**الف ) حذف فعاليت :** به اعمالي گفته مي شود که به بهبود عملکرد کمک نمي کند و باعث اتلاف وقت مي شود و بايد حذف شود.

**ب ) انتقال فعاليت به فرد ديگر :** اين عمل در اغلب موارد ناديده گرفته مي شود و اگر مديران انجام بعضي از کارها را به ديگران بدهند هم فرصت يادگيري به آنان را مي دهند و تا حدي خود آزادتر مي شوند و
 مي توانند به کارهاي ديگري بپردازند پس (اختصار، گسترش و تداوم فعاليت ها معمولا بزرگترين منشاء و اصلاح عملکرد است)

**ج ) گسترش فعاليت :** به مفهوم وقت بيشتر براي انجام کارهايي خاص که دقت بيشتري را مي طلبد و دقت بيشتري مي تواند باعث صرفه جويي زمان در آينده شود از جمله اعمالي مانند تفکر حل مشکل
برنامه ريزي

**د ) تداوم فعاليت :** يعني ادامه دادن فعاليت هايي که به خوبي انجام گرفته است و بايد ادامه داشته باشد به طور کلي عمل کردن به عمل مي انجامد و يک مدير مي تواند با تعيين تکليف و ايجاد تعهد ، انجام برنامه و موارد ديگر ديگران را در جهت اعمال آينده تحريک نمايد .

**6-12-2-2- عملکرد بهتر :** منظور از عملکرد بهتر عملکرد سازماني است که حاصل تلاش افرادي است که در سازمان مي باشند و هر فردي در هر سطحي عمل مي کند و عملکرد مديريت بر اساس انجام کارهاي خود کساني است که با او کار مي کنند و عملکرد مي تواند معاني زياد داشته باشد از نظر کارآيي ، اثر بخشي و بهره وري ، کسب اهداف ، سهم بازار ، رشد فروشي ، کارناهان و همکاران عملکرد بهتر را در شکل شماره ( 2-8 ) خلاصه مي کند. ( کارناهان و همکاران ، 1372 ، ص 34-19)

|  |
| --- |
| محيط |
| تجربه |
| خصوصيات فردی |

|  |
| --- |
| آگاهی |
|  |
| عمل |

عملکرد بهتر

شکل شماره 2-8 ارتباط اجزاي الگوي « بام »

با توجه به نمودار فوق مدير براي اينکه بتواند از زمان بهتر استفاده کند بايد محيط ، تجربه و خصوصيات فردي خود را بشناسد . چون مهمترين عوامل اتلاف وقت عمدتا محيطي ، تجربي و مربوط به خصوصيات فردي است . در نتيجه شناخت و آگاهي کامل از محيط ، تجربه و خصوصيات فردي به آگاهي منجر مي شود و وقتي که آگاهي کسب شد عمل کردن راحت تر مي شود و مي توان عمل کرد و عمل کردن به اهداف نهايي يعني عملکرد بهتري مي انجامد .

محقق ديگري بر اين باور است ، هر برنامه بهبود عملکرد که عوامل زير را ناديده بگيرد شکست مي خورد .

او اين عوامل را CREST مي نامد که آن حرف اول کلمات زير است:

تعهد و ارتباطات[[31]](#footnote-31) - توجه و احترام[[32]](#footnote-32) – علاقه و اشتياق[[33]](#footnote-33) – امنيت و حمايت[[34]](#footnote-34) – آموزش[[35]](#footnote-35).

تعهد از اين اگاهي سرچشمه مي گيرد که دستيابي به اهداف سازمان بستگي به مشارکت همه کارکنان در تمام بخشها و سطوح دارد . تعهد از بالاي سازمان شروع مي شود و به سطوح پايين سازمان راه پيدا مي کند. همراه آوردن تعهد و ارتباطات به اين معني است که ارتباطات اثر بخش با تعهد به برقراري آن امکان پذير است. ارتباط يک فرآيند دو سويه است : ارائه بازخورد از بالا به پائين و جريان اطلاعات و گزارشها از پائين به بالا.

ارزش نهادن و توجه به نيروي انساني از عوامل بهبود عملکرد مديريت است و مديران بايد به کارکنان فرصت دهند احساسات و نگرشهاي خود را ابراز کنند و نيز بايد باورها و هنجارهايي را که منشاء شکل گيري احساسات و نگرشهاي کارکنان هستند ، را بشناسد و به آنها احترام بگذارد ، احترام به کارکنان به آنها عزت نفس مي دهد و اين موجب بهبود عملکرد آنها مي شود . جديت و علاقه در کار همان انگيزش است، ترس از شکست نتيجه منفي برانگيز ، دارد . امنيت يکي از نيازهاي اصلي انسان است و فردي که احساس عدم امنيت مي کند نمي تواند به طور اثر بخشي عمل کند .

در عصري که دامنه تغييرات روز به روز وسيع تر و عميق تر مي شود ، نيروي کار بايد توان انطباق با اين تغييرات را داشته باشد و اين امر ، از طريق آموزش مستمر کارکنان ميسر است .

هرزبرگ مي گويد « تجديد حيات کردن مشکل تر از به دنيا آوردن است » اگر کارکنان به طور مداوم آموزش داده نشوند به روز نمودن دوباره آنها بسيار دشوار است. ( هيپ[[36]](#footnote-36) ، 1992 ، صص 153-146) صاحب نظري مديريت عملکرد را در شکل شماره ( 2-9) خلاصه مي کند. ( بايرد [[37]](#footnote-37) ، 1986 . ص 80)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| عملکرد خوب را پاداش دهيد کمک کنيد که عملکردهاي ضعيف اصلاح شوند |  | مهارتهاي افراد را با شغل تطبيق دهيد فعاليتها و رويه ها مناسب را به روشني ابلاغ کنيد |  | انتظارات عملکرد را به روشني ابلاغ کنيد |  | اهداف سازماني و اهداف کارکنان |

|  |
| --- |
| دربارۀ نتايج باز خورد دهيد راههاي خود ارزيابي را به کارکنان نشان دهيد |

شکل شماره 2-9 مديريت عملکرد

باز خورد بايد درباره فعاليتهايي باشد که کارکنان بر آن کنترل دارند در غير اين صورت ارائه بازخورد منجر به کنار کشيدن و منفعل شدن کارکنان مي شود . مديران بايد کارکرد را مورد توجه قرار دهند : کارکرد يادگيري و هدايت و کارکرد انگيزش و پاداش دهي.

موضوع ديگري که در رابطه با نحوه عملکرد مديريت بايد مورد توجه قرار گيرد .

رضايت فردي کارکنان است و اين مفهوم در کيفيت زندگي منعکس است . اگر سازمانها خواهان ادامۀ فعاليت در دراز مدت هستند بايد در نگهداري منابع انساني خود کوشا باشند.

دوبرين [[38]](#footnote-38) در اين باره مي گويند فرهنگ سازمان و کيفيت کاري کارکنان دو جنبه سازماني هستند که هم موجب اثر بخشي و کارائي سازمان مي شوند بدين ترتيب که اولي به طور مستقيم بر دومي تاثير مي گذارد .

او اين رابطه را چنين نشان مي دهد . ( دوبرين ، 1998 ، صص 402-390)

**3-2- پيشينه پژوهش**

**1-3-2- تحقيقات انجام شده در ايران**

- رنجبران، مجيد، 1380 در تحقيق خود با عنوان، «بررسي ميزان اثربخش ارتباطات در ادرات كل استان همدان» در دانشگاه تهران يافته هاي اين پژوهش حاكي از اين مي باشد كه:

1. اثر بخشي ارتباطات سازماني در جامعه مورد بررسي ادارات کل و سازمانهاي دولتي شهر همدان ضعيف و پايين مي باشد.
2. مثبت گرايي و تساوي در ارزشيابي سازماني دو جنبه از ويژگيهاي اثر بخشي ارتباطات سازماني بوده که بيشترين امتياز را داشتند. به عبارت ديگر براساس اظهار نظر پاسخ دهندگان دو ويژگي فوق در ميان ويژگيهاي پنجگانه اثر بخشي ارتباطات از امتيازات بيشتري برخوردار بوده است.
3. کمترين جنبه يا ويژگي اثر بخشي ارتباطات سازماني به همدلي در ارتباطات مربوط مي باشد. براساس پاسخهاي ارائه شده در سازمانهاي مورد بررسي همدلي و يکرنگي اندکي در جريان ارتباطات سازماني به چشم مي خورد و مهمترين نقطه ضعف و کاستي موجود در اين زمينه به محرمانه تلقي شوند وابسته است.
4. تجزيه و تحليل يافته هاي تحقيق براساس متغير سطح تسهيلات، نمونه ها نشان مي دهد که متناسب با افزايش سطح تحصيلات کارکنان، امتيازات حاصل از نظر ايشان نسبت به اثر بخشي ارتباطات حاکم بر سازمانها و ادارات نيز کاهش مي يابد. به عبارت ديگر هر چه سطح تحصيلي کارکنان افزايش مي يابد مشارکت و دخالت آنان در ارتباطات سازماني کاهش پيدا مي کند.

- روحاني، محمد حسين، 1378 در تحقيق خود با عنوان«بررسي و نقش فرايند ارتباطات در عملكرد مديران در وزارت كشاورزي» در دانشگاه مديريت دولتي يافته هاي پژوهش حاكي از اين است كه: مديران كشاورزي از كاركردهاي فرايند ارتباطات در جهت كنترل رفتار سازماني پرسنل، ايجاد انگيزش، بيان عواطف و احساسات (روحيه) و نيز تبادل اطلاعات به منظور تصميم گيري، در جهت اعمال اصول مديريت بر پرسنل اغلب استفاده مي نمودند.

- عباسيان، غلامرضا، 1382 در تحقيقي با عنوان «بررسي عملكرد اجرايي مديران مرد و زن مدارس مقطع راهنمايي» در دانشگاه مشهد و يافته هاي پژوهش حاكي از اين است كه: عملكرد مديران مرد با ميانگين 9/23 درصد در مقايسه با عملكرد مديران زن با ميانگين 35/25 درصد بوده است كه مي توان نتيجه گرفت عملكرد مديران زن در رابطه مسائل اجرايي بهتر است.

- پورخالويي، زهره، 1377 در پژوهشي با عنوان «بررسي نظريه مديران مقطع متوسطه آموزش و پرورش درباره عوامل مؤثر بر بهبود عملكرد آنان در شهرستان رفسنجان» در دانشگاه كرمان يافته هاي پژوهش حاكي از اين است كه: 1- از نظر مديران، توانايي شغلي آنان بر بهبود عملكردشان مؤثر است. 2- از نظر مديران، شناخت آنها از شغل خود، بر بهبود عملكردشان مؤثر است. 3- از نظر مديران، پاداشها و انگيزه هاي بر بهبود عملكرد شغليشان مؤثر است. 5- از نظر مديران پشتيبانيهاي محيطي بر بهبود عملكردشان مؤثر است.

- خدارحيم، عباس، 1379 در تحقيقي تحت عنوان «بررسي نحوه ارزش يابي مديران ارشد آموزش و پرورش از نظر عملكرد مديران فرودست در استان فارس» در دانشگاه كرمان يافته هاي پژوهش حاكي از اين است كه: از نظر مسئولان ارشد آموزش و پرورش شايستگي ارزشيابان، تأثير ارزش يابي در ايجاد رضايت شغلي، توجه به اهداف ارزشيابي، جامعيت نظام بندي ارزش، اعتبار و روايي طرح ارزش يابي، استفاده از منابع متناظر، مطلوبيت استفاده از شيوه هاي معمول ارزشيابي تا حدي صورت مي گيرد.

- بلورچي فرد، فريبا، 1372 در تحقيقي تحت عنوان «بررسي نظرات و عملكرد مديران پرستاري در مورد فرايند ارتباطات در بيمارستانهاي وابسته به دانشگاه» در دانشكده شهيد بهشتي تهران نتايج بدست آمده حاكي از اين است كه: مديران پرستاري در مورد كاركرد (نقش) فرايند ارتباطات نظر موافق داشتند و همچنين از كاركرد اين فرايند در جهت اعمال اصول مديريت بر پرستاران بطور هميشگي استفاده مي شود.

**2-3-2- تحقيقات خارج از کشور:**

- استونروفري من (1989) در رابطه با نتيجه حاصل از مطالعات هنري مينتزبرگ در مورد (نقش مديران در

سمت مديريت و تاثير کارکرد ارتباطات در نقش آنان در دانشگاه ميشيگان آمريكا بيان مي کند که پژوهش حاصل چنين نشان مي دهد: که مديران بعنوان سرپرست يا رهبر در واحد سازماني خود، در مقابل مرئوسان، مراجعين، وقت خود را صرف تماس با هم رديفان، 45 درصد از وقتشان را با افراد خارج0 سازمان ، فقط 10 درصد وقت خود را صرف ارتباط با زيردستان (مرئوسان) مي نمايند.

- پينکاس (1986) پژوهشي بعنوان (ارتباط عاملي موثر براي موفقيت) در يک موسسه خدماتي در امريکا انجام داد. در اين تحقيق 327 کارمندي که در رده هاي مختلف شغلي بودند شرکت داشتند. ابزار گردآوري داده ها در اين پژوهش پرسشنامه بوده است. يافته هاي حاصل از اين پژوهش پرسشنامه بوده است. يافته هاي حاصل از اين پژوهش نشان داد که جهات خاصي از ارتباطات مانند ارتباط با سرپرست، جو ارتباطي، ارتباط متقابل بر کارکنان با يکديگر و همچنين رابطه رئيس و مرئوس از عوامل موثر بر رضامندي يا عدم رضايت کارمندان، از شغل خود که موثر بر خدمات آنان است، بوده است.

- انجمن تکنولوژي استيوني (1989) در مطالعه اي که پيرامون (دلايل عدم موفقيت بعضي از کارکنان در مقامهاي سرپرستي ) بر روي 300 نفر از مديران اجرائي سازمان هاي صنعتي از طريق ارسال پرسشنامه انجام داده است، اهم دلايل فوق را چنين بيان مي کنند: اهميت ندادن و برقرار نگردن ارتباط با مرئوسين، فقدان توانايي در همکاري با مرئوسين، ناتواني در اتخاذ تصميمات، عدم توانايي در تفهيم مقاصد خويش به مرئوسينم به زبان صحيح، روشن و واضح، آنها همچنين تاکيد دارند که خصوصيات فردي مديران حدود 95-85 درصد علل عدم موفقيت آنان بوده است.

در حاليکه مديريت منابع انساني در حال افزايش نقش مديران خط مقدم در ايجاد انگيزش موثر در نيروي کاري خود هستند. يافته هاي پژوهش شرکت وايات [[39]](#footnote-39) (1990) نشان مي دهد که 3/1 از افراد مورد پژوهش اظهار داشته اند که مسئولان آنها بازخور مرتبي از عملکرد آنان به ايشان مي دهند. کمتر از 2/1نتايج نشان مي دهد که مسئولان کار خوب کارکنان را تشخيص مي دهند. 41 درصد اعتقاد دارند که سرپرستان در کارکنان بطور موثري ايجاد انگيزه مي کنند.

- گل فاند [[40]](#footnote-40) (1990) در ارتباط با انيکه کارکنان چه ميزان احساس مي کنند که سازمان به آنها گوش مي دهد و چقدر مديريت بالاي سازمان اينکار را انجام مي دهند؟ در دانشگاه آكسفورد يافته هاي اين پژوهش حاكي از اين است که: ارتباطات سازماني منفي است. زماني که از بيش از يک ميليون کارمند سئوال شد که چقدر سازمان شما به مشکلات و شکايات شما گوش فرا مي دهد فقط 34 درصد جوابها مناسب و 22 در صد جوابها مثبت بود.

چندين مطالعه تحقيقي درباره معاني غير لفظي در مديريت بوسيله (جيمزام. ليفام) [[41]](#footnote-41) و (دونالدسي. فرانک) [[42]](#footnote-42) به انجام ر سيده است.

آنان يک سنخ شناسي سه طبقه اي از رفتار غير لفظي تهيه کرده و براي مطالعه مديران پيشقدم و غير پيشقدم به کار بردند. طبقه اول آن يعني ساختدهي خود. [[43]](#footnote-43) شامل خود نگهداري [[44]](#footnote-44) لباس پوشيدن، حرکات فيزيکي و حالتها مي باشد. طبقه دوم يعني، ساختدهي عمل و عکس العمل، شامل انواع احوالپرسي، رعايت منزلت ديگران، حفظ فاصله در عمل و عکس العمل و خاتمه دادن است. طبقه سوم يعني، ساختدهي محيط، شامل تزيين محيط، نظم و ترتيب خاص، پاکيزگي، سر و صداي محيطي و استفاده از علايم منزلتي [[45]](#footnote-45) است.

 هم در ساختدهي عمل و عکس العمل و هم در ساختدهي محيط، بين اصول قابل ترويج و غير قابل ترويج، تفاوتهاي معني داري وجود داشت. براي مثال ، پيشقدمها [[46]](#footnote-46) براي احوالپرسي با ارباب رجوع را در کنار يا در طرف اداري ميز خود با فاصله يک تا يک و نيم متر مي نشاندند. ولي مديران غير پيشقدم، ارباب رجوع را در جلو ميز خود، در فاصله يک و نيم متري و در وسط مي نشاندند. در ساختدهي محيط، تنها نشانه هاي متعلقات شخصي، دو گروه را از يکديگر متمايز مي کرد. دفتر کار مديران پيشقدم در مقايسه با مديران غير پيشقدم به اقلام متعدد عکسها، نقاشيها، نقل قولها و اشياء قشنگ مرتب شده بود. به علاوه، در دفتر کار غير پيشقدمها موانع و سر و صداهاي محيطي زيادي وجود داشت. ( ليفام ) و ( فرنگ) اظهار داشتند که در بعضي از مدارس يک دو جين دانش آموز به دلايل پيامرساني يا اشتباهات رفتاري به دفتر مدير فرستاده مي شدند. بالاخره ، مديران پيشقدم از جهت استفاده از پلاک اسم [[47]](#footnote-47) نيز از مديران غير پيشقدم تفاوت داشتند. گرچه پلاک اسم در دفتر کار همه مديران به چشم مي خورد، ولي مديران پيشقدم آن را به طرق کارکردي ـ مثلاٌ، بعنوان وزنه روي کاغذ [[48]](#footnote-48) به کار مي بردند تا علايم منزلتي.

- كيسلي (1990) و ولف (1978) تحقيقي تحت عنوان اتصال ارتباطات با عمل اداره در يك جلسه مقتضي تحت اين عنوان در دانشگاه واشنگتن انجام گرديده است. يافته هاي اين پژوهش از اين است كه استفاده از روشهاي اتصال ارتباط در بازرگاني و صنعت به عنوان يكي از روشهاي ايجاد انگيزه ثابت شده است. كيسلي (1990) و ولف (1978 ) هر دو معتقدند كه اين روش بدرستي رهبري شود نتيجه به مراتب بهتري خواهند گرفت.

- ساواستكي (2006) در رساله خود تحت عنوان همكاري و ارتباط در اداره مركزي (مطالعه يك شبكه جنگلي كانادايي) در كانادا هدف از اين تحقيق بررسي اين موضوع بود كه ارتباط چگونه در گسترش همكاري بين اعضا و اداره جنگل تأثير مي گذارد. در بين اين خواسته ها چهار هدف در بين افراد تعقيب مي شود:

1. متدها و روشهاي ارتباط MF شناسايي و متدهاي آن بصورت عمقي مورد بررسي قرار گرفت.
2. برنامه هاي ارتباطي و سياستهاي برنامه ريزي MF به طور گسترده تشريح شد. براي اينكه افراد بدانند چگونه از آن استفاده و يا فعاليتهاي شخصي MF را بر پايه آن انجام دهند.
3. جنبه هاي مختلف اين تحقيق مشخص مي كند كه چگونه ارتباط از طريق سازمانهاي انفرادي قابل هدايت است.
4. متدهايي كه توسط تشكل هاي MF انجام شد به بررسي تأثير ارتباط احترام آميز هر دو طرف پرداخت و مورد آزمايش قرار گرفت.

آپوله باربارا در سال 2006 در دانشگاه مركزي ميشيگان تحقيقي تحت عنوان رابطه تأثير معلمين بر روي دانش آموزان، با آگاهي از پروسه مدل ارتباط حاكي از اين نتيجه است كه

1. آگاهي از روشهاي (PCM) تنها روش كافي براي پيشرفت آكادمي و نمره اي دانش آموزان نيست.
2. معلمين نيز شايد خود زياد مصر به انجام اين تمرينات نباشند.
3. تعليمات بيشتر و مداوم تر براي پيش برد اهداف الزامي باشد.

- لوئيز هاپر (2006) تحقيقي تحت عنوان چارچوب ارتباطات معنايي مركب براي معرفي ارتباطات معنا شناسي زبان در دانشگاه آلامبا انجام داد هدف از اين مطالعه گسترش و ارزيابي مجدد آژانس ارتباطي زبان مي باشد. نتايج حاكي از اين تحقيق مشخص مي كند كه بعضي از واژه هاي معنا شناختي هنوز به طور كامل در زمان حال جا نيافتاده است ولي بدون شك براي آينده مفيد خواهد بود. براي اينكه هيچ اتفاق نظري وجود ندارد كه براي نرم افزار ارتباطي زبان كدام گزينه مي تواند به عنوان هسته اصلي قرار بگيرد يا چگونه اين زبانها بايد از يك شبكه ارتباطي معنايي جدا شود.

- شونارايز در سال 2005 تحقيقي تحت عنوان ارتباط، زندگي خانوادگي، رابطه شخصي(الگوهاي ارتباطي خانواده) در دانشگاه كاليفرنيا انجام داده است نتايج حاكي از اين تحقيق بدين صورت مي باشد كه:

1. در خانواده هايي كه حس خيانت در آنها وجود دارد نگراني به مراتب بيشتر در بين اعضا وجود دارد.
2. وقتي صحبتهايي اينگونه در خانواده ايجاد شود رابطه متقابل كاهش مي يابد.
3. در اينگونه خانواده ها نگرانيهاي فردي افزايش يافته و بيان احساسات كاهش و درگيري ها زياد مي شود.
4. در اين گونه خانواده با افزايش درگيريهاي لفظي تعهدات كمتر مي شود.
5. در اين گونه خانواده ها ناديده انگاري افراد به طرز عجيبي نمايان مي شود و درگيريهاي روزانه افزايش مي يابد زنها و مردها و همچنين «فردگراها» و «جمع گراها» در ايجاد نگرانيها و اختلافات متفاوتند.

- لي هونگ جان (2002) در تحقيقي تحت عنوان توزيع هوشمندانه اشتباهات و مديريت انجام شبكه هاي ارتباطي در دانشگاه مري لند: اين مقاله در ارتباط با طراحي يك سيستم مديريت انجام هوشمند مي باشد. معماري آن بر اساس يك نمونه آژانس با اين باور كه شبكه ها بعنوان يك شبكه اطلاع رساني و شاهد اطلاع رساني باشد.

اين مقاله در بردارنده چهار بخش عمده مي باشد. اول انتخاب يك كد تكنولوژيكي براي كمك به انجام امور در چارچوب منبطبق، پوبا و قابل كنترل. تمركز شغل، بر سه جنبه مي باشد. اول طرح استاندارد ماشين، بر اساس اين موضوع كه كدام آژانس مي تواند توليد، رهبري و شروع به انجام كار كند.

دوم اينكه آژانس مربوطه بايد اطلاعات و جزئيات را از شبكه دريافت كند.

سوم اينكه محصول توليد شده توسط اين شركت بايد گسترده شود.

دوم اينكه ما قصد داريم اين چارچوب را براي اهداف مديريت تعميم دهيم. اين شبكه مديريتي به چند بخش خدمات دهنده تقسيم مي شود همچنين يك بخش هوشمند نيز ضميمه موارد فوق مي باشد كه عهده دار امور اشتباهي خدمات دهنده مي باشد.

سوم اينكه مشكل يادگيري پارامترهاي مختلف و همچنين دستور مخصوص وجود دارد همچنين اين دستگاه الگوريتم را بدون نظارت كامل انجام مي دهد در آخر ما از اين باور شبكه اي بعنوان مدلهاي غلط استفاده مي كنيم ولي هميشه دو سؤال مهم مطرح مي شود: چه زماني جواب درست را مي گيريم و بايد عمليات را متوقف كرد و اگر تشخيص درست نبود كدام امتحان يا تست را بايد براي مورد بعدي انتخاب كنم. سؤال اول توسط توجه به تشخيص راه مداخله اي است و راه دوم نيز براي مشكل دوم استراتژي تئوريك پويا مي باشد.

- آليسيا كميت (2006) در تحقيقي با عنوان تغيير سرويس هاي عمومي آمريكا از طريق ارتباط استراتژيك در دانشگاه ماساچوست نتايج حاكي از اين تحقيق بدين صورت مي باشد كه يك سياست فرهنگي يك سرويس عمومي را ترويج مي كند كه باعث ايجاد توازن در بين فرهنگ عمومي و جامعه مي شود.

- جان تامسون (2006) در تحقيقي با عنوان تطابق پروسه مدلهاي ارتباطي با مهارت نوشتن دانشگاه ميشيگان نتايج حاكي از اين تحقيق بدين صورت مي باشد كه ارتباطات نوشتاري بخصوص بر روي تيپهاي شخصيتي تأثيرگذارتر است و با استفاده از زبان فعلي فقط مورد توجه افرادي قرار مي گيرد كه داراي تحصيلات بيشتري مي باشد. اگر نويسنده بتواند شنونده خود را بشناسد مي تواند با توجه به علاقه هاي وي مطلب خود را بنويسد. نويسنده با هدف قرار دادن خواننده هاي خود، افراد برجسته دانشگاه و مديران مي توانند ارتباطات خود را در مؤسسه هاي ارتقاء بخشند كه شايد به گسترش آموزش و انجام مفيدتر امور در دانشكده ها منجر شود.

**منابع فارسي**

1. آذرخش، تقي، ايماني، محمد نقي ، اسماعيل تبار، مهدي، **از آغاز تا پست مدرن**، 1383، انتشارات فرهنگ سبز، صص 6 و 58.
2. آذرنگ، عبدالحسين، 1378، **شمه اي از اطلاعات و ارتباطات**، نشر كتابدار، ص 27.
3. اقتداري، علي محمد، 1380، **سازمان و مديريت**، تهران، مولوي، ص 26 و 105.
4. الواني، سيد مهدي، 1372، **مديريت عمومي**، نشر ني،ص 88 .
5. الواني، سيد مهدي، **پژوهشي در زمينه برخي از مشكلات سازماني و عدم ارضاي نيازهاي كاركنان**، مديريت دولتي، تهران، مركز مديريت دولتي، 1369، ص 53.
6. بهرنگي، محمد رضا، 1378**، مديريت آموزشي و آموزشگاهي،** ص 98.
7. پرهيزگار، كمال، 1368**، روابط انسان در مديريت**، تهران، انتشارات اشراقي، صص 217 و 225 و 230 .
8. جاسبي، عبدالله، 1368، **نظارت و كنترل سازماني از ديدگاه اسلام**، مركز مديريت دولتي، صص 242 و 244 و 245.
9. جهانگردي، مرتضي، 1383، **نشريه جهان اقتصاد ، ص 46.**
10. خدامي، مسعود، 1380، **نشريه صنعتي نساجي**، ص 85.
11. رابينز، استيفن پي، 1378**، رفتار سازماني**، **مفاهيم نظريه و كاربردها،** ترجمه دكتر علي پارساييان و دكتر محمد اعرابي، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهشهاي فرهنگي، ص 51.
12. رحماني، مهري، **نشريه زيور ورزش**، شماره 26، تابستان 1369، ص 26.
13. رضاييان، علي، 1373، **مديريت رفتار سازماني**، انتشارات دانشگاه تهران، صص 39 و 200 .
14. رضائيان، علي، 1371، **اصول مديريت**، انتشارات سمت، ص 61-63.
15. رزاقي، محمدرضا، 1382، **نشريه صنايع پلاستيك**،ص 25
16. رنجبري، مجيد، 1380، **بررسي ميزان اثربخشي ارتباطات**، ارشد، ص 78
17. روحاني، محمد حسين، 1378، **بررسي و نقش فرايند ارتباطات در عملكرد مديران**، كارشناسي ارشد، ص 98-99.
18. سازمان امور اداري و استخدامي كشور، 1373، **مديريت عملكرد**، ناشر سازمان معين ادارات،ص 9.
19. صائميان، عليرضا، 1377، نشريه جهان اقتصاد،ص 22.
20. علاقه بند، علي، 1378، **مديريت عمومي**، تهران نشر روان ، ص 9.
21. علوي،سيدامين الله،1370 **روان شناسي مديريت و سازمان**، مركزآموزش مديريت دولتي،ص 105.
22. عميد، حسن، 1361، **فرهنگ فارسي عميد**، تهران، نشر سپهر، ص 917
23. فرد لوتانز، 1374، **رفتار سازماني**، ترجمه دكتر علامعلي سرمد، ناشر موسسه بانكداري ايران، صص 660 و 672 و 674 و 675.
24. فلاح، ام البنين، 1381، **نشريه صداي عدالت**، ص 35
25. كاظمي، بابك، 1368**، سيستم اطلاعات مديريت**، تهران، ناشر پيشبرد، صص 107 و 111 و 116.
26. كروبي، مهدي، 1381، **نقش ارتباطات (ميان فردي) در توسعه صنعت جهانگردي**، (رساله دكتري)، ص 101.
27. كروبي، محسن، 1378**، اطلاعات و ارتباطات،** نشر روان، صص 61 و 105.
28. كوكلان، هوشنگ، 1358، **رفتار سازماني**، تهران، دانشكده علوم اداري و مديريت بازرگاني، صص 225 - 228 .
29. كونتز و اودانل، 1375، **اصول مديريت**، ترجمه دكتر فرهنگي، طوسي، مهدويان و علوي،ص 411 .
30. گيريفين، مورهد، 1374، **رفتار سازماني**، ترجمه الواني، معمارزاده، صص134 و 463 و 465.
31. محسنيان راد، مهدي، 1369، **ارتباط شناسي**، ناشر سروش، ص 247
32. مشبكي، اصغر، 1371، **بررسي جوانب مختلف انگيزش كاركنان در سازمان**، مديريت دولتي، تهران ، ص 240.
33. معتمد نژاد، كاظم، 1371، **وسايل ارتباط جمعي**، ناشر دانشگاه علامه طباطبايي، ص 71.
34. مصدقي، مجتبي، 1380، **نشريه جهان اقتصاد**، شماره 8. ، ص 2.
35. مير سپاسي، علي، 1371، **اصول مديريت**، انتشارات سمت ، صص 356 و 357 و 411.
36. ميچل ترنس، آر، 1373، **مردم در سازمانها**، ترجمه دكتر حسين شكركن، انتشارات رشد، صص 98 و 373.
37. مومني، عبدالله، 1384، **بررسي نقش ارتباطات در بهره وري**، ارشد، ص 88.
38. هوي و ميسكل، 1382، **مديريت آموزش**، ترجمه دكتر سيد عباس زاده، انتشارات دانشگاه اروميه، ص 668.
39. هري، پال و بالانچارد، 1378، **مديريت رفتار سازماني**، ترجمه دكتر قاسم شبستري، تهران، انتشارات اميركبير ، صص 420 – 421.
40. Arthur G. Bdian,(1986) ,  **International Edition**, PP 518- 538.
41. Appold, Barbara , (2006) , **“A case study of the impact od teachers with awareness of the process communication model on student achievement”.** Ed . D ., central Michigan Univarsity.
42. Barney. B. Jay, Griffin W. Ricky.(1992), **The Management of organization.** USA: Houghton Mifelin company.
43. Barnard, A. and barrett, K, (1951) , **An Exprimental Approach to organization communication, Perssonnel,** P. 366.
44. Harper, Lois, (2006), **“A compostite semantic communications framework for representation of agent communication language semantics”.** Ph. D. the university of Alabama in Huntsville.
45. Li, Hongjun, (2002), **“I,telligent distributed fault and performance Management for communication networks”.** Ph. D. University of Maryland college park.
46. Kemmitt, Alicia M, (2006), **“ Active voice and community engagement: transforming united states public service media through strategic communication”.** Ph. D, University of Massachusetts Amherst
47. By Oliphant , Rebecca go , (1994) , **Linking communication with performance management in an applied setting.** Ph. D., The florida state university.
48. Ries, shonna K, (2005), **“ Family communication patterns and conflict management styles dating relationships: An empirical study”.** M.A, California state university, dukkerton.
49. Robines. P, Stephen, ( 1998) , **organization Behavior. USA: prentice- Hall, International, Inc.**
50. Ross, Joel. E, (1970) , **management by Information system,** New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
51. Schpdeebeck, peter.(1971) ,  **P, management system, New York:** john wiley and sons, Inc.
52. Sawatzky , Harvey , M.N.R.M., (2006) ,  **Partnership and communication in resource management : A study of the Canadian model forest network.** University of Manitoba (Canada).
53. Stoner. A. F, James, Freeman. R, Edward,( 1989) ,  **management, USA: prentice- Hall, International, Inc.**
54. Wyatt. H, (1990) , **“crisis in supervision”.** Personal, Vol. 67, No. 11, Nov. pp: 1.
55. Thompson, jon,(2006) ,  **“ Adapting the process communication model to higher education writing**. Ed. D, central Michigan University.
1. - communication [↑](#footnote-ref-1)
2. - communis [↑](#footnote-ref-2)
3. - phyalcce [↑](#footnote-ref-3)
4. - social [↑](#footnote-ref-4)
5. - Elvine Tafler [↑](#footnote-ref-5)
6. - E-mail [↑](#footnote-ref-6)
7. - Performance [↑](#footnote-ref-7)
8. - Motivation [↑](#footnote-ref-8)
9. - Ability [↑](#footnote-ref-9)
10. - Performance Management [↑](#footnote-ref-10)
11. - Goal Setting [↑](#footnote-ref-11)
12. - Performance Appraisal [↑](#footnote-ref-12)
13. - ACHIEVE [↑](#footnote-ref-13)
14. - ACHIEVE [↑](#footnote-ref-14)
15. - Atkinson [↑](#footnote-ref-15)
16. -porte [↑](#footnote-ref-16)
17. -lawter [↑](#footnote-ref-17)
18. -lorsch [↑](#footnote-ref-18)
19. -lawrence [↑](#footnote-ref-19)
20. - ACHIEVE [↑](#footnote-ref-20)
21. - ACHIEVE [↑](#footnote-ref-21)
22. - MBO [↑](#footnote-ref-22)
23. - MBO [↑](#footnote-ref-23)
24. - ACHIEVE [↑](#footnote-ref-24)
25. - ACHIEVE [↑](#footnote-ref-25)
26. - ACHIEVE [↑](#footnote-ref-26)
27. -scott meyers [↑](#footnote-ref-27)
28. -Pareto [↑](#footnote-ref-28)
29. - Kelsey Tyson [↑](#footnote-ref-29)
30. - prea zigarmi [↑](#footnote-ref-30)
31. - Commitment [↑](#footnote-ref-31)
32. - Respect [↑](#footnote-ref-32)
33. - Enthusiasm [↑](#footnote-ref-33)
34. - Security And Support [↑](#footnote-ref-34)
35. - Training [↑](#footnote-ref-35)
36. - Heap [↑](#footnote-ref-36)
37. - Baird [↑](#footnote-ref-37)
38. - Dubrin [↑](#footnote-ref-38)
39. - Wyatt [↑](#footnote-ref-39)
40. - Gelfond [↑](#footnote-ref-40)
41. - James M.Lipham [↑](#footnote-ref-41)
42. - Donald C.Francke [↑](#footnote-ref-42)
43. - Promotable Principals [↑](#footnote-ref-43)
44. - Self-maintence [↑](#footnote-ref-44)
45. - Status symbols [↑](#footnote-ref-45)
46. - Promotables [↑](#footnote-ref-46)
47. - Nameplate [↑](#footnote-ref-47)
48. - Paper - weight [↑](#footnote-ref-48)