



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور  
مرکز آموزش مدیریت دولتی

# درسنامه آموزشی

## مدیریت ارتباطات سازمانی

ویژه دوره‌های تربیت مدیریانی (قبل از انتصاب)

موضوع تصویب بند 206/6643 مورخ 1390/3/2 شورای عالی اداری

1398

تالیف: مجید سعیدی مقدم

## اهداف کلی

ارتقای سطح دانش و مهارت فراگیران در زمینه ارتباط سازمانی و کارکرد مدیریت ارتباطات در سازمان

## اهداف رفتاری

پس از مطالعه این درسنامه فراگیران قادر خواهند بود:

تعریفی از ارتباطات ارائه نمایند و اهمیت و جایگاه آن را در سازمان تشریح نمایند.

تعریف، فرایند و عناصر ارتباطات را بیان نمایند.

الگوها و روش های ارتباطی را شناخته تا بتوانند الگوی مناسب سازمان خود را انتخاب نمایند.

انواع ارتباطات سازمانی را تشریح نمایند.

انواع مهارت های ارتباطی را تشریح نموده و کاربرد آن را در ارتباطات سازمانی، بیان نمایند.

## مقدمه

دانش مدیریت از اواخر قرن نوزدهم و طی قرن بیستم میلادی شکل گرفت و دانشمندان در قالب نظریه ها و مکاتب مدیریت در جستجوی این سؤال بوده اند که چگونه میتوان کارآیی و اثربخشی را در سازمان ها افزایش داد و از منابع موجود بیشترین بهره را برد؟ در پاسخ به این سؤال و با نگاهی دقیق به وظیفه های مدیران، می توان حضور موثر ارتباطات را در تمامی ابعاد آن مشاهده نمود. به طوریکه می توان گفت "مدیریت فن برقراری ارتباط" است، چرا که هر فعالیت مدیریتی مستلزم به کارگیری فنون و مهارت های ارتباط سازمانی است.

با این نگاه درسنامه مدیریت ارتباطات سازمانی بر اساس نظریه های علمی مطرح شده، تجارب شغلی و مدیریتی و تجارب آموزشی نگارنده تنظیم شده است؛ و به دنبال پاسخ این سئوالات است: چرا ارتباطات در سازمان دچار وقفه می شود؟ چرا زمان زیادی در جلسات اداری صرف می شود، ولی نتایج مورد انتظار از آن به دست نمی آید؟ چرا بخشنامه ها یا مکاتبات اداری، نارساست و گیرنده به خوبی از محتوای آن مطلع نمی شود؟ چرا شاهد برخوردهای نادرستی با ارباب رجوع هستیم؟ و چراهای دیگر. پاسخ این سئوالات را مدیریت ارتباطات سازمانی، جستجو می نمائیم.

## گفتار اول

## مفاهیم و تعاریف ارتباطات

## 1. اهمیت و جایگاه ارتباطات در مدیریت

صاحب‌نظران مدیریت را فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده می‌دانند که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و سرپرستی (رهبری، انگیزش و ارتباطات) و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده؛ صورت می‌گیرد. (رضائیان 1379، ص 8).

در این تعریف به حساس‌ترین وظیفه مدیر یعنی هدایت و سرپرستی، اشاره شده است. این وظیفه بیشترین ارتباط را با نیروی انسانی دارد و به سه طریق صورت می‌گیرد:

رهبری اثربخش

هدایت از طریق انگیزش کارکنان

هدایت از طریق برقراری ارتباطات موثر (همان منبع)

به این ترتیب یکی از وظایف مدیر در سازمان برقراری سیستم ارتباط منظم و کارآمد در سازمان به شمار می‌آید و به تجربه ثابت شده است نبود ارتباط صحیح و اثربخش، گردش امور را مختل می‌نماید و می‌توان ادعا نمود وظیفه‌های مدیران بدون وجود سیستم ارتباطی موثر در سازمان قابل تحقق نخواهد بود. برای اثبات این مدعا کافی است فهرستی از فعالیت روانه خود را تهیه نمائیم. مشاهده می‌شود عمده‌ترین فعالیت‌های مدیران با وجود تخصصی بودن آنها، ماهیتی ارتباطی دارند از قبیل:

- شرکت در جلسات اداری (اعم از ریاست جلسه یا عضو جلسه) با هدف: برنامه‌ریزی، ساختار، بودجه، نیروی انسانی و...
- نوشتن یا خواندن نامه‌های اداری
- ابلاغ بخشنامه‌ها و مصوبات
- ملاقات با کارکنان، مدیران و نمایندگان سایر سازمان‌ها

پس میتوان نتیجه گرفت مدیران در مقایسه با هر فعالیت دیگر، بیشترین وقت خود را صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می‌نمایند.

علاوه بر وظیفه‌های یادشده، مدیران سه نقش (Role) را در سازمان ایفا می‌نمایند (الوانی 1372 ص 145):

الف) نقش‌های ارتباطی

ب) نقش‌های اطلاعاتی

ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

در هر سه نقش یادشده، اطلاعات در سایه ارتباطات موثر و کارآمد، وارد سازمان می‌شود و مورد پردازش قرار می‌گیرد. با این توصیف ارتباطات تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد.

در اینجا لازم است به اختصار به بررسی ارتباطات در مکاتب مختلف مدیریت پردازیم. علمای کلاسیک مدیریت، یکی از وظایف مدیر را گزارش کردن (Reporting) می‌دانند (جاسبی 1394، ص 126)؛ تا از این طریق کارکنان آنان را از جریان امور و پیشرفت کار، آگاه سازند. در مقابل مدیر بالادست، سیاست‌ها و دستورات را به کارکنان ابلاغ می‌نمایند. این نگرش سازمان را صرفاً از منظر فنی مورد بررسی قرار داده و به روابط انسانی، توجه نداشته‌است. تحولات آتی مدیریت، ابعاد گسترده‌تری از ارتباطات سازمانی را مد نظر داده و این وظیفه را منحصرأ به گزارش دهی و گزارش گیری تلقی نمی‌نماید. در مقابل مکتب نئوکلاسیک به روابط انسانی و رفتار انسان در سازمان توجه دارد و به ارتباطات از پایین به بالا، و نقش نیروی انسانی کارکنان، تاکید می‌نماید. در اواسط قرن بیستم، نظریه سیستم‌ها شکل گرفت. علمای این مکتب، سازمان را به عنوان یک کل در نظر گرفته و بیش از آنکه سازمان را مطالعه کنند، موقعیت روابط متقابل اجزاء و نقش آنها را به صورت یک مجموعه، مورد مطالعه و توجه قرار می‌دهند (همان منبع، ص 76). ارتباطات نیز در این نگرش به عنوان "سیستم ارتباطات سازمانی" در نظر گرفته می‌شود که در بخش‌های بعدی به آن می‌پردازیم

## 2. تعریف ارتباطات

در نگاه اول واژه ارتباطات، وسایل ارتباط جمعی مثل: تلفن، تلگراف و... را به ذهن متبادر می‌نماید. و به تعبیر دیگر ارتباطات را در سازمانها متردفا با مکاتبات اداری، ارسال و دریافت نامه می‌انگارند. با وجود تنوع برداشت از این مقوله، ارتباطات را «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلا واسطه»؛ تعریف می‌نمایند. در این تعریف ارتباطات جریانی است که ضمن آن افراد می‌کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیامهای نمادی، به یکدیگر انتقال دهند (الوانی 1372، ص 146).

در تعریف دیگر «ارتباطات فرایندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات به شکل پیام‌های کلامی و یا غیر کلامی بیان شده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می‌شوند». (برکو و دیگران 1393 ص 5).

براین اساس ارتباطات فرایندی است پویا، پیوسته، تعاملی و برگشت ناپذیر و محتوایی

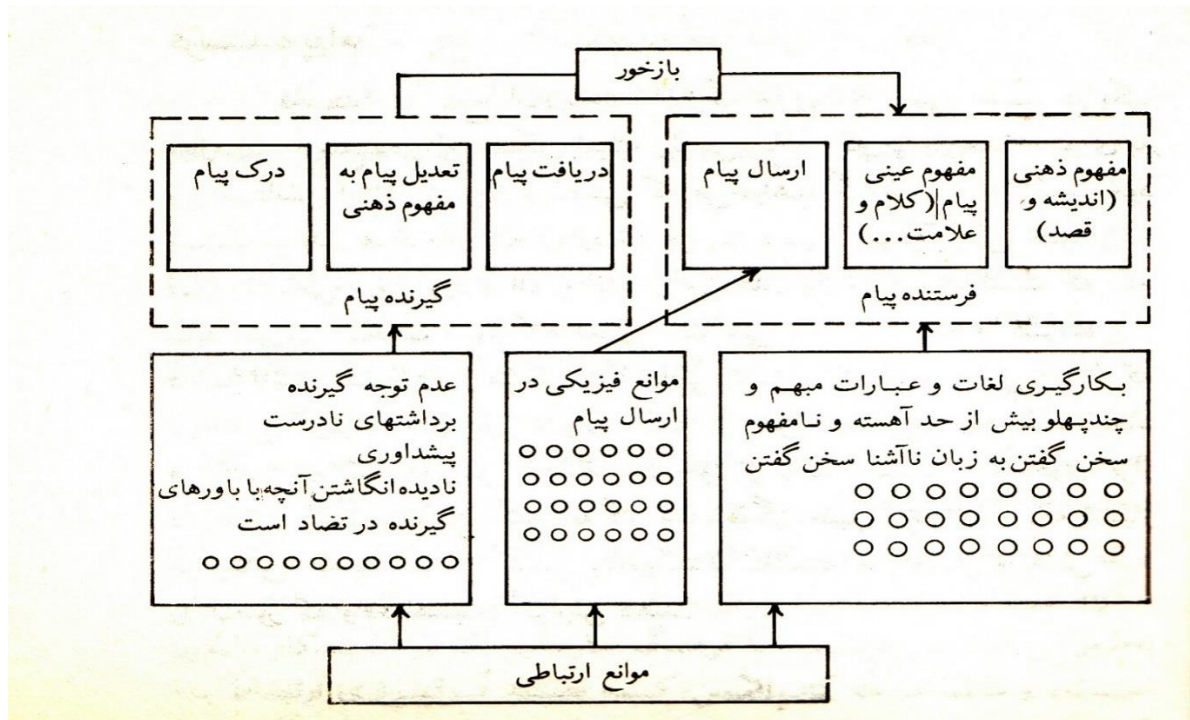
## 3. فرایند ارتباطات

فرایند ارتباطات را به بیان ساده، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده از طریق کانال ارتباطی می‌توان بیان نمود.



نمودار ۱-۲: فرایند کلی ارتباطات (الوانی، ۱۳۷۲، ص ۱۴۸)

نمودار زیر نیز فرایند ارتباطات را با نگاه دقیق‌تری، نشان می‌دهد

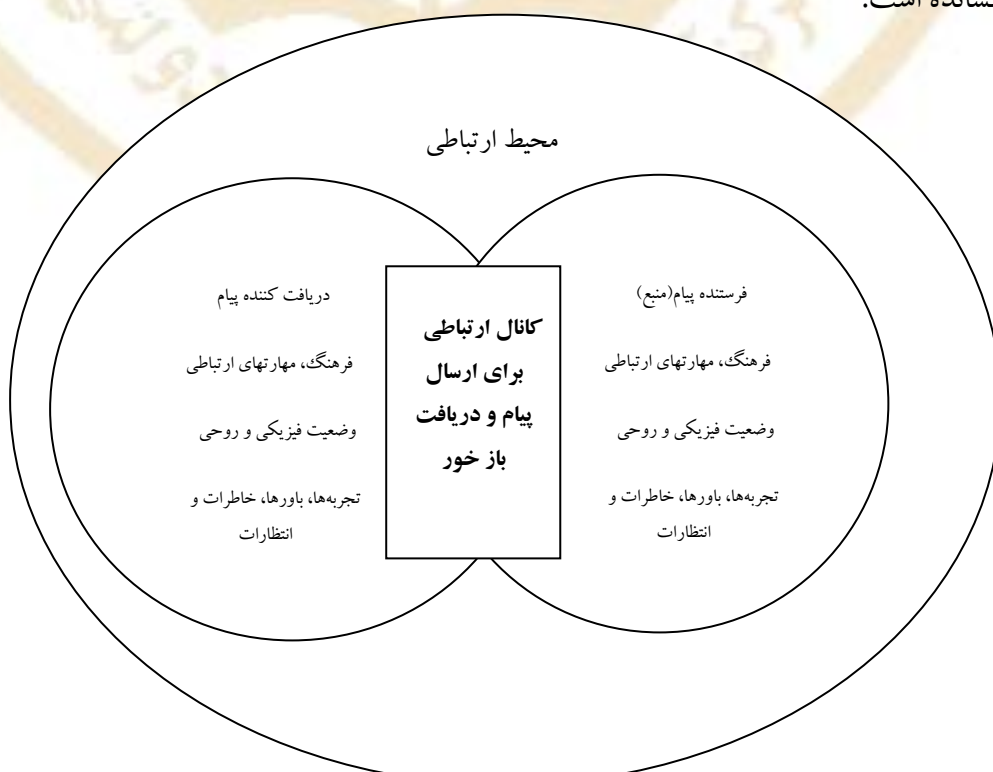


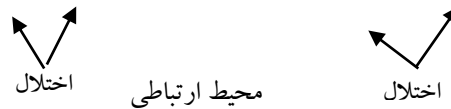
نمودار ۱-۴: فرایند کامل ارتباطات (الوانی، ۱۳۷۲، ص ۱۴۹)

#### ۴. مولفه‌های ارتباطات

با بررسی فرایند ارتباطات، میتوان مولفه‌ها یا عناصر ارتباطی را مشخص نمود. نمودار زیر مولفه‌های ارتباطی را به

تصویر کشانده است:





نمودار ۵-۱: مولفه‌های ارتباط (برکو و دیگران، ۱۳۹۳، ص ۱۴)

### ۵. نقش ادراک به عنوان مانع ارتباطی

انسان محرک‌های پیرامون خود را از طریق حواس پنجگانه دریافت می‌کند سپس تعبیر و تفسیر و ادراک می‌نماید. صاحب‌نظران بین احساس و ادراک پیام، تفاوت قائل هستند. به همین خاطر در فرایند ارتباط ما شاهد درک متفاوتی از پیام‌های یکسان خواهیم بود. به نمونه‌های زیر به عنوان نقش ادراک به عنوان مانع ارتباطی توجه نمائید: (الوانی، ۱۳۷۲، ص ۱۵۵)

۱. انسان از پدیده‌های واحد ادراکات متفاوتی دریافت می‌نماید. مثلاً از کلمه «آفرین» بین یک دانش آموز و یک بزرگسال، برداشت متفاوتی مشاهده می‌گردد.
۲. آموخته‌ها و تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر می‌گذارد.

### ۶. سایر موانع ارتباطی

مانع ارتباطی شامل هر عاملی است که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد نماید. این عوامل را می‌توان به دو گروه موانع خارجی و داخلی تقسیم نمود. موانع خارجی به عوامل فیزیکی اطلاق می‌شود که در محیط خارج بر فرایند ارتباطی تاثیر گذارده و آن را مختل می‌سازد، در صورتیکه موانع داخلی، مجموعه عوامل درونی هستند که بر اجزای مختلف فرایند ارتباطی، اثر نموده و جریان ارتباط را قطع می‌نماید. پیشتر به عامل ادراک به عنوان یکی از موانع مهم ارتباطی اشاره شد و در ادامه شناخته شده‌ترین موانع ارتباطی، مورد بررسی قرار می‌گیرد (قاسمی ۱۳۹۳، ص ۴۲۲):

اختلاف زبان.

واکنش‌های احساسی یا انگیزشی.

ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی.

عدم اعتماد.

دستکاری (Filtering).

تحریف توسط گیرنده.

موانع ارزشی.

موانع ناشی از نقش اجتماعی.

## 7. کارکردهای ارتباطات

ارتباطات چهار کارکرد مهم در گروه و سازمان دارد (رابینز 1390، ص 194):

کنترل.

انگیزش.

بیان احساسات.

اطلاعات.

## 8. ارتباطات از منظر ارزش‌های اسلامی

ماهیت ارتباطات در فرهنگ اسلامی به منفعت صرف سازمانی و ابزار اندیشانه، ختم نمی‌گردد، بلکه مدیر به ارتباط با مردم به عنوان تجلیاتی از حق می‌نگرد. در همین راستا ارزش‌های الهی تعیین‌کننده نوع ارتباطات و جهت و قلمرو آن است. (رضائیان 1391، ص 364).

8-1. انواع ارتباطات در اسلام<sup>1</sup>

الف) ارتباط انسان با خویش.

ب) ارتباط انسان با خداوند.

ج) ارتباط انسان با دیگران.

د) رابطه انسان با اجتماع و حکومت.

ه) ارتباط انسان با جهان هستی.

8-2. ویژگی‌های ارتباطات موثر در اسلام

راستگویی، وفای به عهد، پرهیز از عیوب دیگران، احترام به همگان، حسن ظن، اخلاق خوش، خوش‌رویی، عدالت و انصاف، صبر و بردباری، عفو و بخشش، میانه‌روی، رعایت حریم خصوصی افراد و فروتنی

## گفتار دوم

## الگوهای ارتباطات انسانی

<sup>1</sup> تلخیص از درسنامه آموزشی فرهنگ سازمانی و ارتباطات موثر در سازمان مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، مرکز آموزش مدیریت دولتی 1391، ص 40

### 1. ارتباطات به مثابه یک سیستم

ارتباطات در بین انسانها و به ویژه سازمان، همانند تمامی پدیده‌های اجتماعی در قالب یک الگو تبیین می‌شود. این الگو شامل فرستنده پیام، محتوای پیام، چگونگی ارسال پیام و موقعیت گوینده و شنونده متمرکز می‌باشد.

### 2. الگوهای ارتباطات انسانی

از بین الگوهای مختلف به سه الگوی خطی، تعاملی و تبادلی اشاره می‌گردد

#### 1-2. الگوی خطی ارتباطات<sup>1</sup>

این الگو بیشتر به سخنرانی شباهت دارد و دیدگاهی یک سویه از ارتباطات را منعکس می‌نماید. در الگوی خطی، منبع (فرستنده) پیام را در قالب رمز (عبارات کلامی و غیر کلامی) تبدیل نموده و آنرا از طریق کانال (مجرا) به دریافت کننده منتقل می‌نماید. طرف مقابل پیام را رمز گشائی نموده و دریافت مینماید.

#### 2-2. الگوی تعاملی ارتباطات<sup>2</sup>

در این الگو منبع پیامی را به رمز تبدیل می‌نماید و آن را به دریافت کننده ارسال می‌نماید. گیرنده نیز پیام را رمز گشایی می‌نماید اما بازخور را به صورت پیام به فرستنده منتقل می‌نماید. بر اساس این دیدگاه برقرار کنندگان ارتباط باید تلاش کنند تا برای پی بردن به میزان اثر بخشی پیام، هرچه بیشتر تعامل کنند.

#### 3-2. الگوی تبادلی ارتباطات<sup>3</sup>

در این دیدگاه، ارتباطات مبادله ای است که در آن منبع و دریافت کننده در سراسر فعالیت ارتباطی، نقش مبادله ایفا می‌نمایند. برخلاف سایر الگوها دو طرف به عنوان فرستنده و گیرنده اطلاق نمی‌شوند، بلکه به فرد «الف» و «ب» نامیده می‌شوند. فرد «الف» پیام را رمز گذاری و ارسال می‌نماید و همزمان بازخور را دریافت می‌دارد. فرد «ب» آن را رمز گشائی نموده و دریافت می‌نماید.

#### 4-2. مقایسه سه الگوی ارتباطی

کدام الگو در ارتباطات سازمانی ما مناسب و اثر بخش است؟ در پاسخ و با توصیف به عمل آمده از سه الگوی ارتباطی، پاسخ واحدی برای این سؤال نمیتوان یافت و لازم است الگوی مطلوب ارتباطی را به شکل اقتضائی در سازمان جستجو نمود.<sup>4</sup>

### 3. اثربخشی ارتباطات

1 Liner model of communication

2. Interactional model of communication

3. Transactional model of communication

4. مراجعه شود به مقاله آشنائی با الگوهای ارتباطی در سازمان. نشریه الکترونیکی فرهنگ و رفتار اداری شماره 3 مهر 1392 ص 20



- مدیران به ارتباط در سازمان اهمیت داده و خود نیز از مهارت های ارتباطی برخوردار و به عنوان الگو در سازمان مطرح باشند.
- در فرایند ارتباطات سازمانی، توجه داشته باشیم گفتار و کردار مدیر از زبان او رساتر خواهد بود.
- ارتباطات یک تعهد دوجانبه و دائمی تلقی شود.
- مدیران به برقراری ارتباطات چهره به چهره تاکید نمایند.

به یاد داشته باشیم مدیریت نوین برخلاف مدیریت سنتی و مکانیکی، قالبی ارگانیک دارد. در این تغییر و دگرگونی ارتباطات از شکل رسمی، به صورت غیر رسمی و شفاهی تغییر شکل یافته است. لازم به ذکر است الگوی مکانیکی، روش مدیریتی انعطاف ناپذیر و دیوانسالار است و در مقابل روش ارگانیک، ساختاری منعطف دارد. در بررسی دو نوع ساختار یادشده مشاهده می شود مقوله ارتباطات از نظام رسمی و مکتوب، به سوی ارتباطات شفاهی (چهره به چهره) و غیر رسمی؛ گرایش پیدا نموده است.

## گفتار سوم

### ارتباطات در سازمان

#### 1. مسیر ارتباطات سازمانی

در فرایند سازماندهی و طراحی ساختار دو مقوله مورد توجه قرار می گیرد: تقسیم کار بین کارکنان و برقراری شبکه ارتباطی در این ساختار یا نحوه ارتباط افراد با یکدیگر (رضائیان، 1379: 480).

#### 1-1. ارتباطات عمودی

- ارتباطات از بالا به پایین از سوی مدیران به کارکنان و به منظور آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات، سیاستها و رویهها.  
- از پایین به بالا از سوی کارکنان به مدیران بالادست، برای بازخور نمودن نتیجه عملیات و آگاه کردن مدیران از میزان پیشرفت کارها.

#### 1-2. ارتباطات افقی

این شکل از ارتباطات هنگامی جریان می یابد که اعضای یک گروه و همچنین مدیران و کارکنانی که در یک سطح از سازمان (اعم از واحدهای صنفی یا ستادی) قرار دارند، بین خود ارتباط برقرار نمایند.

#### 1-3. ارتباطات مورب

در کنار سطوح ارتباطی افقی (بین هم‌ردیفان) و عمودی (بین مسئولان و کارکنان)، نوعی رابطه از دو سطح جداگانه و از دو حوزه کاری متفاوت شکل می‌گیرد. این شکل ارتباطی نیز ممکن است همانند ارتباطات افقی موجب همانگی و انسجام فعالیت‌های واحدهای مستقر در سازمان، گردد. (همان منبع، 477)

#### 4-1 شیوه‌های ارتقای اثربخشی ارتباطات سازمانی

الف) ارتباطات بالا به پایین

ب) ارتباطات پایین به بالا

ج) ارتباطات افقی

### 2. شبکه‌های ارتباطات

#### 1-2. شبکه‌های ارتباط رسمی

شبکه‌های رسمی عمودی هستند. در آن سلسله مراتب اختیارات رعایت می‌شوند و این گونه ارتباطات معمولاً در سازمان‌ها، در سلسله مراتب اداری مشاهده می‌شوند. شبکه‌های رسمی به چهار الگوی زیر تقسیم می‌شوند

شبکه زنجیره‌ای (Chain Network).

شبکه متمرکز (Chain Network).

شبکه دایره‌ای (Circular Network).

شبکه همه‌جانبه (All Channel Pattern).

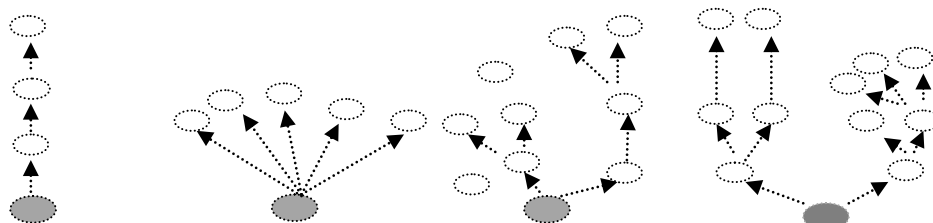
#### 2-2. شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی

همانگونه که اشاره شد ارتباطات رسمی در سازمان بر اساس نمودار سازمانی، شکل می‌گیرد. اما ارتباط در سازمان منحصر به این نوع ارتباطات نمی‌گردد. به بیان دیگر تا زمانی که افراد به سازمان نیامده و پست‌ها اشغال نشده است ارتباطات مطابق نمودار سازمانی شکل می‌گیرد. اما به محض آنکه افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند سلاقی و علائق مشترک، هم‌فکریها و هم‌دلیها و... با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند که با ارتباطات رسمی متفاوت است و روی دیگر سکه سازمان رسمی؛ تلقی می‌شود. این شبکه ارتباطی را ارتباطات غیر رسمی می‌نامند (الوانی، 1372:165).

### 3. الگوهای ارتباطات غیر رسمی

ارتباطات غیر رسمی را ارتباطات درخت انگوری نیز می‌نامند (الوانی 1372، ص 169)، زیرا همانند درخت مویه هر گوشه

سر می‌کشد و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می‌یابند. چند نوع از الگوهای ارتباطات غیر رسمی در نمودار زیر به تصویر درآمده است.



شبکه خوشه ای	شبکه تصادفی	شبکه رشته ای
افراد قابل اعتماد برای انتقال استفاده می شوند	اطلاعات ناچیز و کم اهمیت مبادله می شود	شبکه رشته ای
		دقت ندارد

نمودار 3-3: شبکه‌های ارتباط غیر رسمی (الوانی 1372، ص 169)

شایعه جز مهمی از شبکه غیر رسمی ارتباطی گروه یا سازمان است. شایعه می‌تواند برای مدیران مسائل مبهمی که

کارکنان و اعضای سازمان آن‌ها را مهم و موجب ایجاد اضطراب می‌دانند؛ روشن سازد. (قاسمی 1393، ص 418)

**الف) مفهوم شایعه (Rumor):** شایعه پیامی است که در میان افراد رواج می‌یابد اما واقعیت آن قابل تایید نیست.

**ب) انواع شایعه:** شایعات را از دو بعد زمانی و انگیزشی تفکیک می‌نمایند (همان منبع ص 419). انواع شایعه از نظر معیار

زمانی، به سه نوع تقسیم می‌شوند. شایعه‌های خزنده، شایعه‌های آتشین و شایعه‌های شناور.

برای به حداقل رساندن نتایج منفی اطلاعات غیر رسمی در شایعه، پیشنهادهای

زیر ارائه شده است (قاسمی 1393، ص 421):

- در رابطه با تصمیمات مهمی که باید در سازمان گرفته شود، یک جدول زمانی ارائه دهید.
- در رابطه با تصمیم‌ها و رفتارهایی که به نظر می‌رسد با بقیه ناسازگار یا متفاوت است، توضیح دهید.
- سود و زیان تصمیمات کنونی و برنامه‌های آینده را اعلام نمایید.
- بکوشید تا بدترین حالت‌هایی را که امکان دارد پیش آید به اطلاع همگان برسانید.

#### 4. ارتباط بین سبک‌های رهبری و ارتباطات سازمانی

صاحب‌نظران در یک دسته بندی، سبک‌های رهبری را به چهار نوع تقسیم نموده‌اند. (رضاییان 1379، ص 429)

سبک اول) مدیریت آمرانه.

سبک دوم) آمرانه اما توأم با دلسوزی پدران (خیر خواهانه).

سبک سوم) مشارکت جو.

سبک چهارم) کاملاً مشارکتی.

#### 5. سبک‌های ارتباطات

1) سبک دستوری. در این سبک پیام باید روشن و صریح باشد؛ زیرا میزان توان و تمایل افراد ناچیز است.

2) سبک توغیبی. از سبک ترغیبی برای تغییر نگرشها و افکار عمومی در مورد سازمان، استفاده می‌شود.

3) سبک حمایتی. از سبک حمایتی برای ایجاد شناخت و برقراری تفاهم و ایجاد روابط سازگار میان افراد استفاده می‌شود.

4) سبک تفویضی. از سبک تفویضی برای ارتباط با افراد توانمند استفاده می‌شود.

### 6. ارتباطات در سازمان‌های مسطح و بلند

ساختار سازمان‌ها با توجه به تعداد سطوح و سلسله مراتب سازمانی، به دو گروه سازمان بلند و مسطح، تقسیم می‌شوند. سازمان مسطح (Flat Organization) قلمرو گسترده دارد و فاصله بین مدیران ارشد و سرپرستان خط اول، کوتاه است (زاهدی، 1376 ص 88).

سازمان بلند (Tall Organization) قلمرو نظارت محدود است و سطوح سازمانی در آن بیشتر است (همان منبع ص 376).

ویژگی‌های این دو نوع ساختار سازمانی در نمودار زیر خلاصه شده است:

ساختار سازمانی بلند	متغیرها	ساختار سازمانی مسطح
کم	سرعت تصمیم‌گیری	زیاد
زیاد	تعداد سطوح تصمیم‌گیری	کم
کم	وسعت حیطه نظارت	زیاد

نمایه 3-3: مقایسه سازمان‌های بلند و مسطح (زاهدی، 1376 ص 88)

اما تفاوت قابل توجه در مبحث ارتباطات، در دو نوع ساختار سازمانی یادشده، سرعت گردش اطلاعات و سهولت ارتباطات سازمانی است، به عبارت دیگر به طور معمول، در ساختار مسطح، سطوح سازمانی کمتر ولی ارتباطات سریعتر. برعکس در ساختار بلند، سطوح سازمانی بیشتر و ارتباطات کندتر است. این امر در سمینارها و کارگاه‌های آموزشی بارها تجربه است. به این ترتیب که متن از قبل آماده‌شده‌ای (کتبی یا شفاهی) به اولین نفر در گروه ارائه می‌شود و از او خواسته می‌شود متن را به نفر دوم منتقل نماید. این کار تا آخرین نفر ادامه می‌یابد. در پایان مشاهده می‌شود، متن گفته‌شده توسط نفر اول با گفته نفر آخر، یکسان نیست. این امر با توجه به مطالب گفته شده و برداشت‌ها و ادراک‌های متفاوت افراد، قابل پیش‌بینی است. از این رو هرگاه تعداد سطوح و رده‌های سازمان زیاد باشند، مشکلات ارتباطی گریزناپذیر بوده و باید کوشید تا رده‌های سازمانی به حداقل ممکن کاهش یابند، و یا آنکه از طریق تفویض اختیار مسیر ارتباطی را کوتاه نمود و حتی المقدور از مشکلات ارتباطی کاست.

## گفتار چهارم

### ارتباطات درون فردی

#### ۱. مهارت‌های ارتباطی مدیران

مهارت‌های ارتباطی به توانایی انتقال اطلاعات به دیگران به طور موثر و کارآمد، اطلاق می‌شود که می‌تواند ارتباطات فردی و سازمانی را بهبود بخشد و موجب رضایت از زندگی و ارتقاء کیفیت زندگی فرد؛ شود. در واقع این مهارت‌های ارتباطی است که تاثیرگذاری ارتباط را تعیین می‌کند.<sup>۱</sup> مرحله اول در ارتباطات تولید اطلاعات است و مرحله دوم انتقال اطلاعات یا داده‌ها توسط رسانه برای انتقال به مخاطبان مورد نظر، صورت می‌گیرد.

#### ۲. انواع مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های انتقال پیام، شامل مهارت‌های کلامی و غیر کلامی. مهارت‌های دریافت پیام، شامل گوش دادن، مشاهده و پاسخ دادن (همان منبع). از نگاه دیگر، توسعه مهارت‌های ارتباطی به شناخت سه سطح ارتباطات درون فردی (ارتباط با خود)، ارتباطات میان فردی و ارتباطات عمومی؛ مرتبط می‌شوند (قاسمی، ۱۳۹۳ ص ۴۱۰).

#### ۳. ارتباطات درون فردی (خودنگری و شناخت خود)

ارتباطات درون فردی (Intrapersonal Communication) را توانایی برقراری ارتباط با خود، توصیف مینمایند که اساس و مبنای ارتباط با دیگران است. به تعبیر دیگر اگر فرد بداند کیست؟ ارزشها و انتظارات خود را بشناسد، بهتر می‌تواند با دیگران ارتباط برقرار نماید. به این منظور شیوه‌های زیر پیشنهاد میگردد: (برکو و دیگران ۱۳۹۳، ص ۳۶)

۳-۱. تکلم با خود.

۳-۲. ناهماهنگی شناختی (Cognitive Dissonance)

۳-۳. خودنگری (دریافت تصویر کلی از خود)

۳-۳-۱. پنجره جو-هری

یکی از راه‌های نگاه به خود روش پنجره جو-هری<sup>۲</sup> است. به کمک این الگو می‌توانیم خواسته‌های خود را بیان کنیم و شخصیت خود را آشکار سازیم و به دیگران نشان دهیم که چه کسی هستیم و به آنها نیز این فرصت را بدهیم که خود

1. <https://setare.com>

2. johari window

را به ما بشناسانند. توضیح اینکه؛ بیشتر مشکلات ارتباطی بین مدیران و کارکنان، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیامهای مدیر به عنوان فرستنده، ناشی می شود.

بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است، می توانیم شخصیت مدیر را چهار ناحیه (مطابق نمودار زیر) تقسیم کنیم (برکو و دیگران 1393، ص 44):

شناخته شده برای خود	شناخته نشده برای خود	شناخته شده برای دیگران
۱- منطقه آشکار	۲- منطقه کور	
۳- منطقه پنهان	۴- منطقه ناشناخته	شناخته نشده برای دیگران

نمودار 1-4: پنجره جو- هری (برکو و دیگران 1393، ص 44)

### 3-2-3. مقابله با ارتباط گریزی

برخی انسانها ممکن است تحت تاثیر عوامل ارثی، خانوادگی و یا اجتماعی؛ دچار کمرویی و هراس در تماس با دیگران باشند. برای غلبه بر این مشکل ارتباطی، شیوه های زیر پیشنهاد می شود: (برکو و دیگران 1393، ص 59)

- آموزش مهارت های ارتباطی. آموزش آمادگی به افراد برای سخنرانی، مشارکت در گروه ها و برقراری ارتباط با دیگران

- حساسیت زدایی منظم. رفع تنش موجود در درون خود و غلبه بر نگرانی و تشویش

- تعدیل یا تصحیح ادراکات. به این نوع افراد آموخت که خوشبین باشند و افکار منفی را از خود دور نمایند.

### 3-4-3. گوش دادن موثر

ضرب المثل معروف میگوید "خداوند به انسان دو گوش و یک زبان اعطاء نموده است". اما گوش دادن مهارتی است اساسی که تقویت آن در بهبود ارتباطات موثر خواهد بود. آیا شنونده خوبی هستیم؟ چه تفاوتی بین شنیدن و گوش کردن است؟ و سرانجام اینکه فرایند گوش دادن چگونه است؟

### 3-4-1- فرایند گوش دادن

- اولین قدم در فرایند گوش دادن، دریافت یک پیام است.
- بعد از دریافت محرک ها نوبت به مرحله توجه در سیستم پردازش انسان می رسد.
- بعد از دریافت پیام و توجه به آن، شنونده تلاش می کند آن را درک کند.
- در مرحله بعد، معنا دادن به محرک های کلامی و غیر کلامی است.

- بعد از معنا دادن به پیام، فرایند پردازش اطلاعات را با دادن پاسخ درونی یا بیرونی (واکنش عقلانی یا احساسی) به پیام ادامه می‌دهیم، زیرا ظاهراً هر محرکی را دریافت می‌کنیم در جایی از مغز ما ذخیره می‌شود
- 2-4-3. عوامل موثر بر گوش دادن
- 3-4-3. گوش دادن گزینشی
- 3-4-4. توصیه‌های برای بهبود مهارت گوش دادن
- بپذیریم که هم فرستنده و هم دریافت کننده در برقراری ارتباط موثر به یک اندازه سهم دارند.
- به عنوان شنونده سریع قضاوت نکنیم.
- از تحمیل نظرات خود به دیگران پرهیز کنیم.
- در گوش کردن صبور باشیم.
- احساسات و عواطف خود را کنترل نماییم.
- طرز نشستن و ایستادن بر فرایند گوش دادن اثر می‌گذارد.
- به نشانه‌های گوینده پیام کاملاً توجه کنیم.
- عواملی را که حواس را پرت می‌کند، کنترل کنیم.
- سعی نماییم پیام گوینده را درک و تکرار کنیم.
- هنگام گوش دادن، تجسمی از نکات اصلی پیام داشته باشیم.

## گفتار پنجم

### ارتباطات میان فردی

#### 1. تعریف ارتباطات میان فردی

ارتباطات میان فردی (Interpersonal communication) برای اولین بار در اوایل دهه 1950 مطرح شد و به طور کلی

سه

شیوه ارتباطی را مورد بررسی قرار داده است: ارتباطات شفاهی (کلامی)، ارتباط کتبی و ارتباط غیرکلامی (قاسمی 1393، ص 412).

ارتباطات میان فردی را اینگونه تعریف نموده‌اند: ارتباطی است که بر دو رکن استوار است؛ الف) ارتباط برقرار کنندگان باید منحصر به فرد بودن خصوصیات رفتاری یکدیگر را بپذیرند.

ب) پیام‌هایی را طراحی و ارسال کنند که نمایانگر پذیرش این موضوع باشد.

همچنین ارتباط میان فردی را می‌توان به عنوان **فرایندی تعاملی** توصیف کرد که در جریان آن دو نفر پیام‌هایی را ارسال و دریافت می‌کنند و دو نکته در این فرایند برجسته است؛ اول اینکه لازمه ارتباط، دادن و گرفتن است و دیگر اینکه در فرایند ارتباط، عنصر اطلاعات و رابطه همواره با هم هستند. (برکو و دیگران، 1393 ص 158)

## 2. ارتباطات کلامی

ارتباط کلامی یا شفاهی رایج‌ترین نوع ارتباطی در سازمان محسوب می‌شود و شامل کلیه پیام‌ها یا تبادل اطلاعات است و در همه جا اعم از جلسات، کمیته‌ها و سخنرانی‌ها؛ به کار گرفته می‌شود. این نوع ارتباط بر پایه زبان است و زبان یک سیستم ارتباطات انسانی است، مبتنی بر اصوات گفتاری که به عنوان نمادهای قراردادی استفاده می‌شود.

### 1-2 کاربردهای زبان

#### 2-2 تحریف زبان

## 3. ارتباطات غیر کلامی

در این شکل از ارتباط، بدون آن که از کلام و نوشتار استفاده شود، اطلاعات منتقل و ارتباط برقرار می‌شود. ارتباط غیر کلامی در برگیرنده حرکات بدنی است مانند وضعیت چهره، حرکات چشم، حرکات دست؛ که به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه پیام‌هایی را به دیگران منتقل می‌کند. (برکو و دیگران 1393 ص 118)

کارشناسان معتقدند 93 درصد پیام‌ها از طریق ارتباطات غیر کلامی مبادله می‌شود و تنها 7 درصد کلامی مبادله می‌شود.

## 4) مهارت گفتگو

صحبت کردن (Conversation) یا گفتگو، برقراری ارتباط با حداقل یک فرد دیگر؛ تعریف می‌شود. پرسیدن بهترین وسیله برای آغاز و ادامه گفتگو است. پرسیدن به کشف و درک نظرات و دیدگاه‌های به ما کمک می‌کند. همچنین پرسیدن مانع خارج شدن از محور بحث و گفتگو می‌شود. در واقع با پرسیدن میتوانیم بحث و گفتگوها را با طرح سؤال جهت دهیم و هدایت کنیم. پرسیدن در درک معنا و مقصود گوینده به ما کمک می‌کند. (برکو و دیگران، 1393 ص 190)

برای تقویت مهارت گفتگو، چند روش توصیه می‌شود:

- گوش دادن موثر که بیشتر اشاره شد.

- راهنمایی دیگران از طریق شرح جزئیات، رعایت ترتیب ارائه اطلاعات (بیان و نمایش اطلاعات به شکل گام به گام) و استفاده از کلمات و جملات ساده و قابل فهم.
- بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباط غیر کلامی

## 5) شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی (مراوده‌ای)

گیرند و این عامل بر نحوه ارتباط با هم تاثیر میگذارد. شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی<sup>1</sup>، مراودات بین افراد را در رابطه با

1. Transasctional analysis



طبیعی و خصوصیات روانی آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (الوانی 1379، ص 187). در این شیوه هدف آن است که

ارتباط بین افراد با توجه به طبیعت آنها مطالعه شود و مشکلات ارتباطی شناخته شده و شیوه ایجاد ارتباطات موثر بین کارکنان و دیگران (از جمله ارباب رجوع)، به کار گرفته شود.

در این شیوه اعضاء سازمان از منظر روحیات و شخصیت در سه حالت پدران، بالغ و کود کانه قرار می‌گیرند.

تجزیه و تحلیل تعاملی برای جلوگیری از این مشکلات ارتباطی حالات مختلف افراد را تجزیه و تحلیل کرده و به افراد قدرت می‌دهد با شناخت مخاطب خود به ارتباط صحیح اقدام نمایند.

در این روش 4 نوع از حالات رفتاری مشاهده می‌گردد:

- 1) من نمی‌دانم چکار کنم، تو همه چیز را می‌دانی و بگو چکار کنم؟ مصداق طبع کود کانه و عدم استقلال فرد
- 2) من می‌دانم چکار کنم، تو نمیدانی چکار کنی. حکایت از عدم اطمینان و برتری در مقابل دیگران
- 3) من نمی‌دانم چکار کنم، تو هم نمیدانی چکار کنم. نشان دهنده از یاس و دلزدگی فرد
- 4) من می‌دانم چکار کنم، تو هم می‌دانی چکار کنی. مصداق حالت بلوغ و شناخت کامل دو طرف. این جنبه، مطلوبترین جنبه ارتباطی است و لازم است مدیران سعی نمایند این گونه طرز تفکر و روحیه را در سازمان ایجاد نمایند.

## 6-مقابله با تعارض میان فردی

دو چیز موجب بروز تعارض می‌شود:

الف) مسایل مادی

ب) تفاوت‌های فردی (برکو و دیگران، 1393، ص 200)

تعارض واقعیتی اجتناب ناپذیر برای افرادی است که باهم کار می‌کنند و شکل‌های مختلفی می‌تواند داشته باشد؛

می‌تواند عدم توافق در مورد چگونگی انجام وظیفه یا تخصیص بودجه یا برخورد شخصی بین دو طرف باشد، اما در

هر صورت تعارض بخش اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی است. در واقع تعارض همیشه برای گروه یا سازمان بد نیست،

ولی شناخت نادرست یا عدم شناخت آن می‌تواند نیروی بسیار مخربی باشد. (بالدوین و دیگران، 1391، ص 353)

### روش‌های فردی مقابله با تعارض

هر کس به شکلی متفاوت با مسئله تعارض برخورد می‌کند. آگاهی از روش برخورد با تعارض و آگاهی از عواقب و

پیامدهای استفاده از آن روش به مدیران کمک می‌کند تا مشخص شود که از روش خود راضی هستند خیر. در صورت

عدم رضایت، لازم است با استفاده از مهارت‌های ارتباطی، تغییر در رفتار ایجاد شود.

1. پرهیز از تعارض.
2. استقبال از تعارض.
3. چشم پوشی از تعارض.
4. سازش با تعارض.
5. رقابت در تعارض.
6. مشارکت برای مقابله با تعارض.

### روش‌های ارتباطی برای حل تعارض

در بحث ارتباطات سازمانی؛ سؤال اصلی اینست که روش‌های ارتباطی برای حل تعارض کدامند؟ صاحب‌نظران روش‌های: ارتباط جسورانه، مذاکره، داوری، میانجیگری و دعوی قضائی را توصیه می‌نمایند.

روش دسک (DESK)<sup>1</sup>

این روش راهی است برای حل و فصل تعارض میان افراد. این روش بر فرایند شرح و توصیف، بیان و مشخص سازی عواقب استوار است. همچنین می‌توانیم تعارض را تجزیه و تحلیل نمود، نیازها و موضع خود را در قبال آن مشخص نموده؛ راه‌حلی برای آن پیدا کرد و پیشنهاد نمود و در صورت لزوم برای ایجاد تغییر، مذاکره به عمل آید.

- شرح و توصیف. تا آنجا که ممکن است، دقیقاً هر آنچه که موجب ناراحتی و آزرده‌گی می‌شود؛ توصیف نمایم.

- بیان. احساس و فکر خود را به زبان آوریم.

- مشخص سازی. به دیگران اعلام شود که چگونه با شما رفتار کنند.

- عواقب. صراحتاً عواقب تغییر ندادن رفتار طرف مقابل را عنوان نمایم.

### 7- برگزاری جلسات اثربخش

یکی از شیوه‌های موثر برقراری ارتباطی در سازمان برگزاری جلسات اداری است. برگزاری جلسات به عنوان یکی از اثربخش‌ترین ابزار برای ترغیب و تحریک افراد به ایده‌سازی، ترویج روحیه همکاری، برنامه‌ریزی، ارایه رهنمودهای ارزشمند و در نتیجه ارتقاء بهره‌وری محسوب می‌شود. به همین خاطر مدیران نیز از این ابزار استفاده می‌نمایند اما معمولاً مدیران زمان زیادی را صرف برگزاری جلسات می‌نمایند، در حالیکه اغلب این ابزار مهم و اساسی به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل اتلاف وقت تلقی می‌گردد و از آن به عنوان یکی از رهنمان زمان تلقی می‌گردد (خاکی، 1387 ص 30). به این ترتیب با برگزاری صحیح جلسات می‌توان مشارکت افراد را برای دستیابی بهینه به اهداف و ماموریت سازمان فراهم نمود و مدیران سازمان نیز می‌توانند با مبادله سریع اطلاعات، سیاست‌ها و تصمیمات جدید و به‌هنگام اتخاذ کنند؛ همچنین از آثار این تصمیمات به عنوان بازخوری برای بهبود مدیریت مطلع شوند.

<sup>1</sup> مخفف کلمات: Describing, Express, Specifying, Consequences

در ادامه توصیه‌هایی برای برگزاری اثربخش جلسات، عنوان می‌گردد:

### 1-7. هدف از تشکیل جلسه چیست؟

اولین گام برای برگزاری جلسه، مشخص شدن هدف از برگزاری آن است (هیندل 1383، ص 8). معمولاً هدف از برگزاری نشست‌های اداری، یکی از مقولات زیر است. لازم است از قبل در مورد هدف و نوع جلسه تصمیم‌گیری شود و به کلیه شرکت‌کنندگان اطلاع‌رسانی شود (همان منبع):

- وسیله‌ای برای از ارتباط و اطلاع‌رسانی: از قبیل صدور دستورات، دریافت گزارشات و اطلاعات، ارائه توصیه‌ها و رهنمودها؛

- جلسات مباحثه و گفتگو (راهنمایی، تحقیقی و حل مساله یا موارد خاص و تصمیم‌گیری)؛

- وسیله‌ای برای آموزش کارکنان یا دستورالعمل اجرا یا کنترل؛

- جایی برای ادغام و ترکیب نظرات تمام اعضاء و رسیدن به یک نتیجه‌گیری کلی؛

- مکانی برای درک و شناخت یکدیگر؛

- وسیله‌ای برای ایجاد روابط خوب، روحیه اعتماد و اطمینان بین کارکنان و مدیران؛

- اتخاذ یا اجرای تصمیمات کاری؛

- وسیله‌ای برای دریافت ایده‌های نو و پیشنهادهاى کارکنان؛

### 2-7. انتخاب نوع جلسه

جلسات غیر رسمی.

جلسات رسمی.

### 3-7. برنامه‌ریزی و آماده‌سازی جلسه

4-7. طرز استقرار و نشستن اعضاء در جلسات، تاثیر زیادی در اثربخشی جلسات دارد و تعیین‌کننده، نحوه برقراری ارتباط بین اعضاء نیز می‌باشد و به همین خاطر لازم است از قبل در مورد نشستن افراد تصمیم بگیریم. با این توصیف، جلسات را به دو دسته تک‌به‌تک و گروهی تقسیم می‌شوند.

### 8- ارتباطات در گروه‌ها

سازمان‌ها دریافته‌اند که کار گروهی به آنها کمک می‌کند تا ارائه خدمات و تولید را بهبود بخشیده، کارهای غیرضروری را حذف و رضایت شغلی و کیفیت خدمات را؛ فراهم نمایند (آلیس و دیگران، 1385 ص 60). گروه‌های در سازمانها شاهد؛ گروه‌های کاری، گروه‌های مطالعاتی و کمیته‌های تخصصی هستیم.

**8-1. تعریف گروه (group)**

گروه تنها مجموعه‌ای از افراد نیست، بلکه نشان‌دهنده نوع و شکل روابط میان اعضای آن نیز هست. گروه را چنین توصیف می‌نمایند: مجموعه‌ای از افراد که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند تا کارهای مشترکی را انجام دهند و به هدف مهم دست یابند. گروه‌ها را براساس اندازه آنها طبقه بندی می‌کنند. گروه‌های کوچک معمولاً 3 تا 12 نفری‌اند؛ گروه‌های بزرگ معمولاً بیش از 12 نفر عضو دارند.

**8-2. مزایا و معایب گروه**

فعالیت گروهی به اعضای گروه فرصت می‌دهد تا نظرات خود را بیان کنند و همچنین افکار و نظرات یکدیگر را مورد چالش قرار دهند. حضور افراد با سلیقه‌ها و علایق مختلف موجب می‌شود، قبل از اتخاذ تصمیم، چند بار مسئله بررسی و مذاقه شود. دانش هر فرد محدود است و نظرات گروهی موجب می‌شود، تصمیمات سنجیده‌تری گرفته شود. همچنین، مشارکت در گروه موجب می‌شود اعضای نسبت به تصمیم گرفته‌شده، احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند. تحقیقات نشان داده‌است افراد هنگام تصمیم‌گیری در مقایسه با تصمیم‌گیری فردی، جسورترند و میزان ریسک‌پذیری آنان بیشتر است. (همان منبع صص 268-267).

با وجود محاسن یادشده، فعالیت گروه خالی از عیب نیست. به عنوان مثال تصمیم‌گیری فردی در مقایسه با جمعی، طولانی‌تر است؛ چون غالباً اعضای گروه نظرات مختلفی دارند. عیب دیگر فعالیت گروهی، اصطلاحاً گروه سالاری یا هم‌رنگ‌شدن جمع، نامیده می‌شود (Groupthink). با این توضیح که در این روش، ارزیابی واقع‌بینانه محیط، تحت‌الشعاع مسئله حفظ انسجام و بقاء یک گروه قرار می‌گیرد. چند پیشنهاد زیر برای مقابله با این مشکل می‌تواند موثر واقع شود:

- باید قبول کنیم مشکل گروه سالاری گریزناپذیر است، یعنی اینکه گروه به دنبال فشار بر اعضای خود برای هماهنگ شدن با هنجارهای گروه است.

- هر بار که توافقی حاصل شد، سعی شود این توافق مورد چالش و تردید قرار گیرد.

- قاعده‌ای وضع کنیم که مخالفت با نظر اکثریت گروه، مجاز باشد.

- درست است که اتفاق نظر میان اعضای گروه موجب بقاء می‌شود، اما بپذیریم انسجام درونی به گروه سالاری منتج می‌شود (برکو و دیگران 1393 صص 269)

**8-3. تفاوت گروه و تیم (Team)**

به موازات شناخت اهمیت و جایگاه گروه در سازمانها، مفهوم کار تیمی نیز مورد توجه قرار گرفته است. این دو عبارت ممکن است در منابع مختلف، با یک معنا به کار گرفته باشد؛ اما تفاوت‌هایی نیز برای این دو به شرح زیر قائل هستیم (آلیس و دیگران 1385 ص 61).

مؤلفه‌ها	گروه	تیم
طبیعت	قراردادی، بدون هماهنگی و انسجام	دارای انگیزه، انسجام و مدیریت مطلوب
ساختار سازمانی	جاری و مداوم	برنامه زمان‌بندی شده ویژه
عملکرد	عمومی یا چندگانه	وظیفه ویژه خاص
اهداف	عمومی، چندگانه یا مبهم	ویژه، جداگانه و تعریف شده و معین
مسئولیت‌ها	مشترک	تصمیم داخلی نقش‌ها و مسئولیتها
پاسخگویی	مبهم و پراکنده	متعادل با اهداف عملکرد
ارتباطات	ضعیف	دردرجه بالایی از همبستگی و اعمال متقابل
تعهدات	علاقه‌مند مشترک	تعهدات و الزامات مشترک و اهداف محکم
انگیزه	ضعیف	قوی
عضویت	پراکنده، متفاوت، عملکرد ترکیبی و نسبتاً آزاد	انتخاب شده و هماهنگ و همگن یا تکمیلی

نمایه 5-5: تفاوت بین گروه و تیم (آلیس و دیگران 1385 ص 61).

#### 4-8. تصمیم‌گیری گروهی

یکی از اساسی‌ترین وظایف و فعالیت‌های اعضای گروه، تصمیم‌گیری است. تاکید بر تفکر جمعی و خلاقانه در علت-یابی مسایل و ارائه راه‌حل‌های مناسب برای گشودن مسائل پیچیده، یکی از راهکارهایی است که در دهه‌های اخیر افراد و سازمان‌ها به آن روی آورده‌اند (متدین و دیگران 1392 ص 77). همچنین در نظر داشته باشیم یکی از بارزترین ویژگی‌های نظام مشارکتی، تصمیم‌گیری گروهی است و فرایند تصمیم‌گیری گروهی به اعضای گروه کمک می‌کند که به نقش و وظایف خود را در رابطه با مسئله و حل آن بهتر درک کنند. بدون تردید این روش همانند تمامی موضوعات اجتماعی، دارای محاسن و محدودیتهایی است که لازم به ذکر آن هستیم:

##### 1-4-8. مزایای تصمیم‌گیری گروهی (حل گروهی مسائل سازمانی)

- مسائلی هستند که پاسخ واحد و صریحی ندارند. در این صورت روش درست، آمیزه‌ای از نظرات مختلف است. (گروه از دانایی بیشتری برخوردار است)
- در اثر تعامل بین افراد، خلاقیت بیشتری به وجود می‌آید.
- همه افراد گروه می‌توانند در تصمیم‌گیری نقش داشته باشند. در نتیجه گزینه‌های بیشتری ارائه می‌شود و همچنین در ارزیابی گزینه‌ها، گروه دارای طیف وسیعتری از نظرات هستند.

- همه افراد در مرحله اجرای تصمیم، خود را متعهد می‌دانند.

#### 2-4-8. آسیب‌های تصمیم‌گیری گروهی

- تصمیم‌گیری گروهی، زمان‌بر است و موجب صرف هزینه در سازمان می‌شود.
- یک‌دستی بیش از حد، موجب می‌شود افراد تحت تاثیر فشار گروهی؛ نظرات خود را ابراز نکنند.
- فردگرایی بیش از حد در مقابل یک‌دستی، قرار گیرد. در این شرایط، افراد سرسختانه به دفاع از دیدگاه‌های خود پرداخته و نسبت به نظرات سایر اعضا بی‌توجه هستند.
- اجرای تصمیمات گروهی، خواه ناخواه باید توسط یک فرد صورت گیرد؛ لذا تصمیمات گروهی ممکن است به وضعیتی دچار شود که هیچ‌کس مسئول نباشد و مسئولیت لوٹ شود.
- تصمیمات گروهی، ممکن است نتیجه یک مصالحه و یک حالت بی‌تصمیمی از طرف گروه باشد. (متدین و دیگران، 1392 ص 81)

#### 3-4-8. روش‌های تصمیم‌گیری گروهی

رای‌گیری (Voting) وقتی صورت می‌گیرد که همه اعضا بتوانند موافقت، مخالفت یا بی‌طرفی خود را نسبت به یک نظر اعلام کنند. رای‌گیری معمولاً به چهار روش، اتفاق نظر (اجماع)، رای اکثریت، تکثر و رای‌گیری بخشی از کل؛ دسته‌بندی نمود.

اتفاق نظریا اجماع (Consensus) به معنای توافق همه اعضا گروه در موضوع مورد بحث است.

در رای اکثریت (Majority Vote)، نظری که بیش از نیمی از آراء را دریافت کند، پذیرفته می‌شود.

تکثر (Plurality) به معنای بیشترین است. این شیوه هنگامی به کار گرفته می‌شود که بیش از دو گزینه و دو راه‌حل وجود دارد. مثلاً سه نفر برای انتخاب مدیر، پیشنهاد شده است که در این حالت فردی که بیشترین رای را دریافت کند؛ انتخاب می‌شود.

رای‌گیری بخشی از کل (Part- of- the- whole voting)، هنگامی روی می‌دهد که نیاز باشد به تعداد یا درصدی خاص از افراد واجد شرایط مراجعه کنیم. مثلاً برای تغییر دادن موادی از اساسنامه یا آیین‌نامه سازمان، تصویب 75 درصد رای اعضا لازم باشد.

#### 5-8. نقش‌های اعضای گروه

پیشگام. معرفی و ارائه افکار و ایده‌های جدید.

جستجو کننده اطلاعات. خواستار حقایق و عوامل تبیین کننده بودن.

جستجو کننده نظرات. خواستار نظراتی هستند که آنها را به ارزش های حاکم بر گروه برساند.

اطلاعات دهنده. معرفی و ارائه حقایق و نظرات.

نظر دهنده. معرفی و ارائه ارزش ها و نظرات.

تشریح کننده. فراهم آوردن مثال ها و راه حل ها

هماهنگ کننده. تشخیص ارتباط میان نظرات مختلف

سمت دهنده و جهت دهنده. تعیین مسیر گروه از طریق تبیین نظرات و شناسایی و خلاصه نمودن آنها.

ارزیابی کننده. تجزیه و تحلیل تصمیم های گروه.

مشوق. تشویق گروه به کارایی بیشتر.

کنترل امور. کنترل وظایف مکانیکی در گروه.

ثبت کننده. ثبت و ضبط تبادلات گروه.

حمایت گر. برای گروه، نیروی امدادی و تقویتی بودن.

هماهنگ کننده. میانجی گری اختلافات بین اعضای گروه.

سازش کننده. تلاش برای حل تعارض های داخلی گروه.

نگهبان. حفظ و برقراری ارتباط بین اعضا با تشویق نمودن آنها.

تعیین و تنظیم کننده استاندارد. تعیین هنجارها و الگوهای رفتار گروه

#### 8-6. برقراری ارتباط به عنوان یک عضو گروه

به عنوان یک عضو گروه، فرد فعالیت های ارتباطی مختلفی را انجام می دهند؛ از جمله: گفتن، گوش دادن، ارزیابی، ارائه پیشنهاد و موافقت یا مخالفت با نظر دیگران. در واقع مشارکت افراد در گروه، با آگاهی آنان از نقش های گفته شده؛ مرتبط می شوند و تعاملات گروهی به موثرترین شکل انجام می شود.

#### 8-7. رهبر و رهبری گروه

نقاط قوت گروه نه تنها در مشارکت موثر است بلکه در رهبری موثر و معنادار است. رهبر راهنمای گروه است و توانایی نفوذ دارد (برکو و دیگران، 1393 ص 320).

## 9- مصاحبه

مصاحبه (Interview) گفتگویی است هدف‌مند است بین دو یا بیش از دو فرد. این گفتگو از یک چارچوب اساسی " پرسش و پاسخ "، پیروی می‌کند. مصاحبه کردن از بسیاری گفتگوها، رسمی‌تر است، چراکه مشارکت کنندگان معمولاً اهداف مشترکی دارند و این اهداف از پیش تعیین شده‌اند و هریک از طرفین نقشی را می‌پذیرند. مصاحبه کننده، طرف مقابل را انتخاب نموده و روش انجام مصاحبه را مشخص می‌نماید. همچنین زمان، مکان و هدف از برگزاری جلسه را تعیین می‌نماید. (برکو و دیگران 1393 ص 230).

مصاحبه انواع متعددی دارد، اما در این مقال سعی می‌شود به اشکال مرتبط با حیطه سازمان و مدیریت پرداخته شود:

9-1. مصاحبه استخدای

9-2. مصاحبه جمع‌آوری اطلاعات

9-3. مصاحبه حل مشکل

## گفتار ششم

### ارتباطات عمومی

ارتباطات عمومی پردازیم. فرایند ارتباطات عمومی (Public Communication) در برگیرنده مبادله پیام‌ها میان یک گوینده و چند نفر شنونده است (برکو و دیگران، 1393 ص 338).

در این گفتار به مهارت سخنرانی به عنوان یک مهارت اساسی عمومی می‌پردازیم. در برقراری ارتباط به ویژه در سازمان، از روش سخنرانی برای انتقال اطلاعات و بیان ایده‌ها استفاده می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که آمادگی داشتن، کلید موفقیت در یک سخنرانی است. می‌توان ادعا نمود کیفیت اجرای یک سخنرانی تابعی است از: زمانی که برای آماده‌شدن صرف می‌شود، میزان اطلاعات جمع‌آوری شده، زمانی که برای تهیه و تدارک وسایل کمک آموزشی دیداری صرف می‌شود و تمرین‌های انجام شده (همان منبع ص 338).

از نگاه دیگر یک فرایند پنج مرحله‌ای برای سخنرانی موثر پیشنهاد می‌شود (بالدوین و دیگران، 1391 ص 70):

- راهبرد (Strategy). به معنی تعیین راهبرد برای مخاطبان خاص.

- ساختار (Structure). مشخص نمودن نظم و چارچوب سخنرانی.



- پشتیبانی (Support). ارائه مدارک و شواهد برای دفاع از عقیده و نظر خود.
- سبک (Style). ایراد سخنرانی به شیوه متقاعد کننده.

### 1. مراحل سخنرانی

- مرحله اول) چه باید گفت؟
- مرحله دوم) به چه ترتیب باید گفت؟
- مرحله سوم) چگونه باید گفت؟
- از نگاه دیگر، پنج گام برای یک سخنرانی مفید و موثر عنوان شده است (برکو و دیگران 1393 ص 338):
- گام نخست، تعیین و انتخاب موضوع سخنرانی یا پذیرش موضوعی است دیگران برای ما تعیین نموده اند.
- گام دوم، طراحی و تدوین ایده های اصلی سخنرانی است.
- گام سوم، فراهم نمودن مقدمه ای است که حاضران را جلب کند، زمینه را در اختیار آنها قرار دهد؛ به گونه ای که نکات اصلی موضوع سخنرانی را تشخیص دهند و درک کنند.
- گام چهارم، لوازم آموزشی دیداری، گرافیکی رایانه ای؛ آماده می شوند.
- گام پنجم، بخش پایانی سخنرانی طراحی و تدوین می شود. در این مرحله نکات مهم خلاصه و ارائه می شود.

### 2- تکنیک های سخنرانی موفق

- پیوسته ارتباط چشمی خود را با مخاطبان حفظ کنید.
- طرز ایستادن صحیح و حرکات بدن، نشان دهنده اعتماد به نفس است و توصیه می شود حرکات بیش از حد انجام نگیرد و برای تاکید بر نکات مهم، از حرکات آهسته و طبیعی استفاده شود.
- حالت چهره بیانگر حال و هوای سخنران است.
- انتخاب لباس مناسب
- استفاده از آهنگ و لحن کلام، با بالا و پایین آوردن صدا، تغییر دادن سرعت کلام، استفاده از مکث به موقع و انرژی بخشیدن به صدا

### 3. روش های انجام سخنرانی

- چهار روش اصلی ایراد سخنرانی عبارتند از: سخنرانی فی البداهه یا ناگهانی (بدون آمادگی)، سخنرانی با آمادگی، سخنرانی از روی متن نوشته، سخنرانی از حفظ (برکو و دیگران 1393، ص 352-363)

### 4. انواع سخنرانی

سخنوری سیاسی

سخنوری قضایی

سخنوری علمی

سخنوری تشریفاتی

سخنرانی آموزشی

سخنرانی انگیزشی (Persuasive speech)

