

محرر و برادر کوچک

تاریخ: ۱۳۹۱/۰۵/۰۹
محل: تهران
شماره: ۱۹۱

ارتباطات رسمی و غیر رسمی سازمان

این است که یک نظام ارتباطی ایجاد کند و یا آن را که وجود دارد توسعه دهد. با مطالعه ارتباطات رسمی (Formal Communication) که دقیقاً توسط «بارنارد» انجام گرفته، موارد زیر قابل استنتاج است:

۱- هر سازمان، به هر شکل و صورت که باشد، احتیاج به یک مجرای ارتباط رسمی دارد.

۲- مجاری ارتباطی باید به وضوح در نمودار سازمانی معین شود.

۳- خطوط ارتباطی باید حتی المقدور کوتاه و مستقیم باشد.

۴- اعضای سازمان باید این مجاری را بپیمایند.

۵- خطوط کامل ارتباطی باید معمولاً بکار گرفته شود.

۶- هر یک از کارکنان سازمان باید در محلی از نمودار سازمانی قرار گیرند.

۷- مادام که سازمان به عملیات اشتغال دارد، خطوط ارتباطی باید ثابت بماند.

۸- هر یک از کارکنان باید به فردی گزارش دهد.

۹- هر جریان ارتباطی باید رسمی و قانونی باشد.

ارتباطات سازمانی هرچند رشته‌ای تازه در پهنه علوم انسانی است، اما سرعت رشد یافته و نظر بسیاری از متفکران علوم رفتاری و سازمانی را به خود جلب کرده است تا جایی که بسیاری از دشواریهای سازمانی را تحلیل و برای آنها راه‌حلهای مناسب یافته است. برخی از متفکران ارتباطات سازمانی که در سالهای اخیر به عنوان مشاور مدیریت به یافتن نارساییهای سازمانهای مورد مطالعه خود پرداخته‌اند، بر این اعتقادند که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر و بیشتر کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند (۱).

در این نوشته باختصار هرچه تمامتر خصوصیات از این جریان مهم ارتباطی بررسی و نکاتی را در اختیار خواننده محترم فارسی-زبان می‌گذارد.

چستر بارنارد (Chester Barnard 1938) در کتاب بسیار ارزشمند و معروف خود به نام «وظایف مدیران» (The Functions of the Executive) چنین می‌نگارد: «اولین اقدام مدیر

شماره‌های داخل پرانتز مربوط به منابع و مأخذ است که در آخر مقاله آمده است.

ارتباطات رسمی سازمان بدون توجه به ارتباطات غیر رسمی امکان پذیر نیست.

ارتباطات رسمی:

وقتی که به نمودار سازمان توجه می‌کنیم و روابط میان قسمتهای مختلف و ساخت سازمان را در نظر می‌گیریم، در حقیقت به مجاری رسمی ارتباطی سازمان می‌نگریم و خود را در پیچ و خم مطالعه روابط رسمی سازمان گرفتار می‌سازیم. هنگامی که اطلاعات در سطح سازمان توزیع می‌شود، حداقل در سازمانهای مبتنی بر سلسله مراتب، این توقع می‌رود که افراد، سلسله مراتب را رعایت و از مجاری ارتباطی رسمی استفاده کنند. هرگونه هرج و مرج و نابسامانی در ارتباطات در این گونه سازمانها عدم رعایت سلسله مراتب و جدا شدن از آن (Robbins) (۲) در سازمانهایی که بیشتر به روابط عملکرد یا بر وظیفه (Functiona) توجه دارند، این ارتباط بیشتر متکی بر طبقه بندیهای شغلی و وظیفه‌ای و اغلب به صورت ارتباطات افقی (Horizontal Communication) است (Khandwalla) (۳).

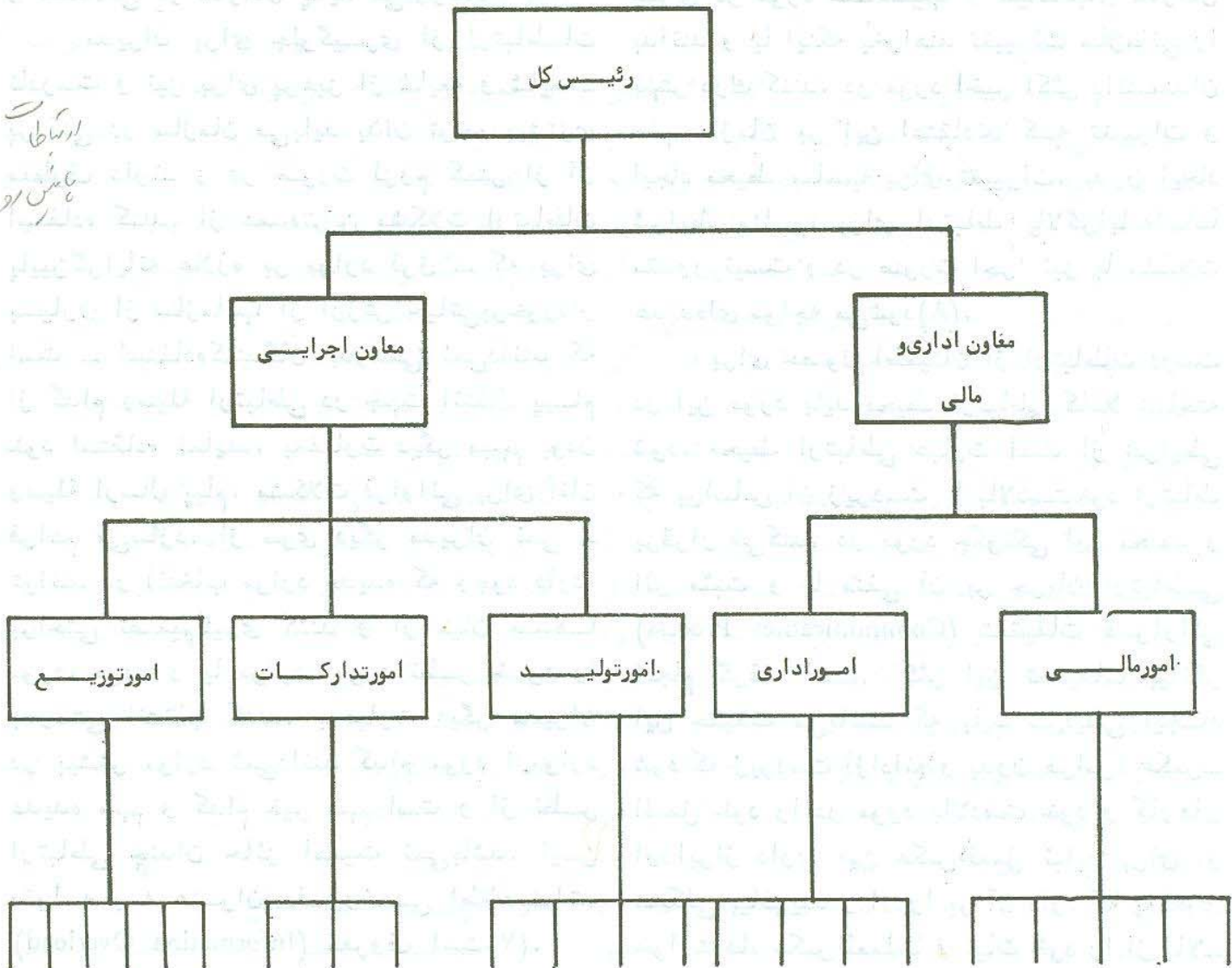
در اشکال جدیدتر سازماندهی، مدیران سعی می‌کنند از طریق ارتباطات دو جانبه افقی و عمودی حداقل کارایی را از نمودار سازمانی خود بطلبند و به گونه‌ای عمل کنند که هم‌مزایای ساختارهای بوروکراتیک و هم‌مزایای ساختارهای مبتنی بر وظیفه یا عملکردی را در یک جا جمع نمایند. (Robbins, 1983, 67-750) (۴). در شکل یک اگر رئیس کل سازمان بخواهد به کارکنان پیامی ارسال دارد، پیام را به معاون مالی و اداری و معاون اجرایی می‌دهد که آنان نیز به نوبه خود به رئیس امور مالی، امور اداری، امور تولید، امور تدارکات و امور توزیع می‌فرستند که این مدیران نیز به زیردستان خود محول می‌کنند. این ارتباط

از جمله کارهای کلاسیک در پهنه مدیریت که به ارتباطات سازمانی پرداخته و آن را نصب‌العین قرار داده تحقیقات بسیار معروف «هاتورن» (Howthorne Studies) است که در سال ۱۹۳۱ «فریتزیو تلیزبرگر» (Fritz Roethlisberger) و «ویلیام دیکسون» (William Dikson) حاصل این مطالعات را که به رهبری «التون مایو» (Elton Mayo) انجام گرفته بود، منتشر و در آن به مواردی اشاره کردند که قویاً به «ارتباطات غیر رسمی» (Informal Communication) در داخل سازمان پرداخته و مدیران را تشویق به بهره‌گیری از این نوع ارتباط نموده است. این دو محقق که عضو مکتب «روابط انسانی» (Human Relations) در رفتار سازمانی می‌باشند، انسان را به صورت حیوانی اجتماعی نگریستند که تولید و کارایی او در کار، کاملاً به رضایت و احتیاجات ارتباطی وی در محیط کار، بستگی دارد.

هرچند در این نوشته به ارتباطات رسمی بیشتر توجه شده است، درک مفاهیم اساسی ارتباطات غیر رسمی نیز مورد نظر می‌باشد و آن نیز به میزان اولی از اهمیت خاصی برخوردار است. این توجه هم می‌تواند به سازمانهای بخش عمومی یا دولتی معطوف باشد و هم به سازمانهای بخش خصوصی که عموماً به گونه سازمانهای تولیدی و بازرگانی متجلی می‌شوند. توجه به نمودار سازمانی، شرح وظایف و توسعه مهارتهای ارتباطی پایین‌گرا (Downward Communication) و بالاگرا (Upward Communication) و کوششهایی که جهت بهبود جنبه‌های رسمی ارتباطات بعمل می‌آید، تماماً موضوعاتی هستند که در این نوشته به آنها توجه ویژه‌ای می‌شود. همانطور که قبلاً اشاره شد، نباید نقش ارتباطات غیر رسمی به بوته فراموشی سپرده شود، چون درک رفتار سازمانی و بالمآل

شکل (۱)

نمودار سازمان با توجه به مجاری ارتباط رسمی



یا نه؟ علاوه بر این مدیران باید این واقعیت را دریابند که ارتباطات پایین‌گرایانه اثر عمیقی بر «محیط ارتباطی» (Communication Climate) سازمان دارد.

بیشتر ارتباطات پایین‌گرایانه، به اموری چون: شرح مشاغل، رویه‌ها و خط‌مشیها، عکس‌العمل کارکنان در مقابل کار و استقرار هدفهای سازمان می‌پردازند. (Katz & Kahn, 1978). (۶). ارتباطات پایین‌گرایانه، عموماً نوشتنی و

را ارتباط «پایین‌گرا» (Downward) می‌نامند.

ارتباطات پایین‌گرا:

ارتباطات پایین‌گرا به آن دسته از ارتباطات سازمانی اطلاق می‌شود که پیام از مافوق به زیردستان ارسال گردد (Goldhaber 1984, 108). (۵). کارشناسان ارتباطات سازمانی در این مورد، بر این اعتقادند که مدیران همواره می‌خواهند بدانند که اثر پیام آنها به زیردستان چگونه بوده و آیا نتایج سودبخشی را در بر داشته است

مبتنی بر مکتوبات اداری است. بسیاری از متخصصان ارتباطات سازمانی بر این باورند که ارتباطات پایین‌گرایانه غیر مؤثر می‌باشند و مشکلاتی در سازمان پدید می‌آورند.

مدیران برای جلوگیری از ارتباطات نادرست و نیز برای پرهیز از شایعه و شایعه‌پراکنی در سازمان می‌باید بدان توجه بیشتری معطوف دارند و در صورت لزوم کمتر از آن استفاده کنند. از عمده‌ترین مشکلات ارتباطات پایین‌گرایانه علاوه بر موارد فوق - که برای بسیاری از سازمانها از ارزش حیاتی برخوردار است - استفاده‌کنندگان بدرستی نمی‌دانند که از کدام وسیله ارتباطی در جهت انتقال پیام خود استفاده نمایند، به عبارت دیگر مبهم بودن وسیله ارسال پیام، مشکلات فراوانی برای آنان فراهم می‌سازد. از سوی دیگر مدیران نمی‌توانند در انتخاب موارد عدیده که وجود دارد، براحتی تصمیم‌گیری کنند و از میان صدها مورد، مورد و یا موارد، مورد نظر خود را بدرستی انتخاب کنند. به عبارت دیگر مدیران در بیشتر موارد نمی‌دانند کدام مورد از موارد عدیده مهم و کدام غیر مهم است و از نظر ارتباطی چندان حائز اهمیت نمی‌باشد. این مقوله به عنوان «فزون‌نی اطلاعات» (Information Overload) معروف است (۷).

نکته دیگر در این مورد این است که مدیران نمی‌دانند که با چه کسی ارتباط برقرار نمایند که مناسبتر باشد و از همه مهمتر در این نوع ارتباط مدیران «بازخور» (Feedback) مناسب را دریافت نمی‌دارند و به راحتی نمی‌توانند کارکنان را درک کنند.

ارتباطات بالاگرا Upward Communication:

ارتباطات بالاگرا شامل ارتباطاتی است که پیام از کارکنان زیردست به مقامات بالاتر سازمان فرستاده می‌شود. این ارتباط بیشتر در

مواقعی مطرح است که زیردستان بخواهند عکس‌العمل خود را در مورد اقدامات انجام شده به بالادستان خود منتقل کنند و یا آنکه بخواهند چیزی در مورد خط‌مشیها و سیاستهای سازمان بدانند و یا اینکه بخواهند تغییرات سازمانی را بهتر درک کنند. در مورد اخیر اکثر دانشمندان علم سازمان بر این اعتقادند که تغییرات و ایجاد محیط مناسب برای تغییرات، بدون ایجاد شرایط مناسب برای ارتباط بالاگرایانه اساساً مقدور نیست و در صورت اجرا نیز با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شود (۸).

برای حصول اطمینان از ارتباطات درست در این مورد باید محیط ارتباطی کاملاً شناخته شود. محیط ارتباطی عبارت است از شرایطی که براساس آن زیردست با بالادست خود ارتباط برقرار می‌کند. در مورد چگونگی این محیط و اثر مثبت و یا منفی آن بر جریان ارتباطی (Communication Process) تحقیقات فراوانی انجام گرفته است. اکثر این تحقیقات بیانگر این حقیقت می‌باشند که باید شرایطی ایجاد شود که زیردست آزادانه و بدون هراس، عکس‌العمل خود را در مورد بالادست خود و کارهای او ابراز دارد. این عکس‌العمل نباید برای او مشکلی بیافریند و او را بر آن دارد که به نحوی خواسته‌ها، عکس‌العملها و نیت خود را از بالا دست مخفی نگه دارد (۹). (Redding, 1979)

اطمینان متقابل در هر جریان ارتباطی نقش بسیار پر اهمیت و حساسی را ایفا می‌کند. این اهمیت در ارتباطات بالاگرا بیشتر مورد توجه است و باید بین طرفین ارتباط علی‌الخصوص زیردستان این اطمینان را بوجود آورد.

مدیران سازمان برای مدیریت بهتر و تأثیر و تأثر بیشتر - که در تسهیل امور بسیار مفید است - باید نوع و اثر ارتباطات بالاگرا را با رهبری خود و عکس‌العمل آن در نظر

از طریق معاون اجرایی و رئیس کل سازمان اقدام کند، بلکه می‌تواند خود رأساً با او ارتباط برقرار کند. این ارتباط با خطوط مقطع نشان داده شده است.

مسئله پلهای ارتباطی به آن سهولت که در نمودار مطرح می‌شود، عملاً در جریانات ارتباطی سازمان قابل اجرا نیست. علت عمده آن تضادهای سازمانی و شغلی، عدم تفاهمها، فروریختگی در روابط اقتداری، اغتشاش و درهم‌ریختگی سازمان، فزونی اطلاعات (Information Overload) و عوامل دیگر است. ارتباطات افقی شاید چاره اساسی برای حل بسیاری از مشکلات حاکم بر ارتباطات رسمی در سازمانهای بلند (Tall Organization) مانند سازمانهای نظامی بسیار بزرگ، بیمارستانها و سازمانهای دولتی و سازمانهایی که روابط اقتداری در آنها از اهمیت بیشتری برخوردار است، باشد. رقابتهای حاکم میان قسمتها، تخصصهای گروهی، و فقدان یا کمبود انگیزش ممکن است علتهای محدودکننده روابط افقی میان قسمتهای مختلف سازمان باشد. (Goldhaber, 1984).

سازمانهای بلند و مسطح:

مفاهیم مرتبط با سازمانهای بلند و مسطح از جمله مفاهیمی است که در طراحی سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. طراح سازمانی در بدو امر باید جهت خود را در اتخاذ تصمیمی دال بر بلندی و یا مسطحی سازمان روشن نماید و سپس در انتخاب الگو و ساختار مناسب تعمق نماید. دخول در چنین مفاهیمی خود مستلزم مقاله‌ای جداگانه است که در اینجا مجال آن نیست.

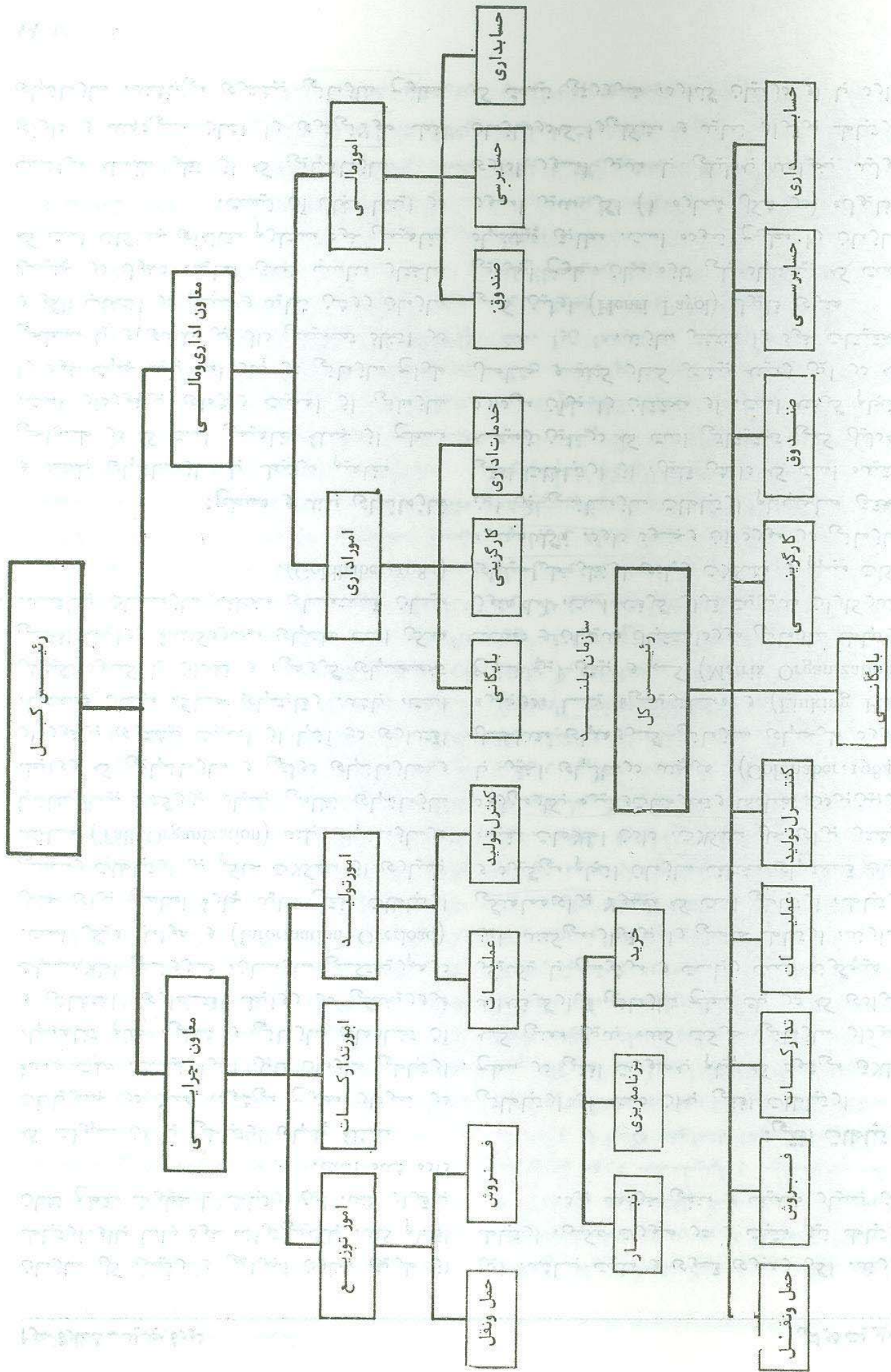
سازمانهایی که از نظر سلسله مراتب خط طولانی‌تری را نشان می‌دهند و دارای سطوح سازمانی بیشتری می‌باشند، سازمانهای

آورند. اگر رهبری قوی و مثبت باشد، این ارتباط نیز مثبت و در صورت عکس، ارتباط نیز بسیار ضعیف و منفی خواهد بود.

ارتباطات افقی:

ارتباطات افقی به آن دسته از ارتباطاتی اطلاق می‌شود که پیام به صورت افقی در سطح نمودار سازمانی حرکت کند، بدین معنی که افرادی که در يك سطح سازمانی قرار گرفته‌اند و هیچگونه سمت ریاست و مرئوسی با یکدیگر ندارند، ارتباط خاصی را برقرار می‌کنند. این ارتباط، ارتباطی است که معمولاً برای هماهنگی میان قسمتهای مختلف سازمان انجام می‌گیرد و بیشتر برای حل مشکلات، دادن اطلاعات مفید، از بین بردن تضادها و تعارضات و غیره بکار می‌رود (Goldhaber, 1984). هرچند در سالهای اخیر با ورود طرحهای سازمانی گروههای متداخل (Linking Pin) و «ماتریسی» یا «دوبر» (Matrix Organization) کم و بیش این نوع ارتباط سازمانی مورد استقبال مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت قرار گرفته است، اما هنوز نکات مبهم و مشکلات زیادی از نظر طراحیهای سازمانی در مورد آن وجود دارد. «گلدهبر» محقق صاحب‌نام ارتباطات سازمانی بر این عقیده است که دانش قلیل، از ارتباطات افقی به دلیل کمی تحقیقاتی است که در این زمینه انجام گرفته است. او محققان را بر آن می‌دارد که در این زمینه بیشتر کار کنند و حاصل تحقیقات خود را منتشر سازند.

هنری فایول (Henri Fayol) اولین کسی است که پیشنهاد پلهی تازه میان سطوح اجرایی سازمان را مطرح نموده است. مطابق پیشنهاد «فایول» (در شکل شماره ۱) اگر مدیر امور تولید بخواهد به دلیلی با مدیر امور اداری ارتباط برقرار نماید و مشکلی را که در سازمان دارد با او در میان گذارد، ضرورتی نیست که



(شکل ۲) - نمودار سازمان بلند سازمان مسطح

را که توسط سازمان تصویب شده است شناسایی و از آن طریق پیام را ارسال دارد (۱۰). نمودار سازمانی فقط چشم‌اندازی کلی از سازمان را عرضه می‌کند و همواره نمی‌تواند الگوهای ارتباطی سازمان را در مورد پستهای مختلف معین نماید.

ارتباطات غیر رسمی:

پیامهایی که از طریق خطوط رسمی سلسله مراتب یا خطوط عملیاتی تعیین شده عبور نمی‌نمایند پیامهای غیررسمی، و این ارتباط را ارتباط غیررسمی می‌گویند. مجاری غیررسمی مکمل مجاری رسمی محسوب می‌شوند و ندرتاً می‌توانند جایگزین مجاری رسمی باشند. هنگامی که ارتباطات رسمی احتیاجات ارتباطی اعضای سازمان را پاسخگو نباشند، ارتباطات غیررسمی بیشتر مورد توجه واقع می‌شوند و ابتکار عمل را در دست می‌گیرند.

نظام ارتباطی غیر رسمی طبیعتاً براساس احتیاجات و علاقه‌های درونی کارکنان، بدون برنامه‌ریزی و کنترل مدیران رده‌های بالای سازمان گسترش می‌یابد. برخی دلایل که در این گسترش مؤثر می‌باشند، عبارتند از:

۱- وجود شبکه قدیمی ارتباط رسمی که دیگر کارایی خود را از دست داده است.
۲- شرایطی که به نوع ویژه‌ای ارتباط نیازمند است و ارتباط رسمی از عهده آن بر نمی‌آید.

۳- نزدیکی شغلی کارکنان.

۴- جاذبه دو جانبه افراد به یکدیگر.

۵- وجود تشابهاتی در نگرشها، ارزشها، پایگاههای اجتماعی و دیگر خصوصیات فردی. مجاری غیر رسمی یا «شبکه ارتباطات

غیر رسمی» (Grapevines) عموماً پرورنده و پخش‌کننده شایعات (Rumors) می‌باشند. مطالعات زیاد و وسیعی که در مورد این شبکه‌ها

بلند نامیده می‌شوند. در مقابل، سازمانهایی که از سلسله مراتب کمتر برخوردارند و به صورت افقی گسترده‌تر شده‌اند، سازمانهای مسطح یا کوتاه (Flat Organization) نامگذاری شده‌اند. بسیاری از علمای سازمانی به مطالعه دقیق در مورد حیطه نظارت و ارتباطات سازمانی که عامل مهمی در بلند شدن یا مسطح شدن سازمان است، پرداخته‌اند. از جمله آنها «کارزو» (Carzo) و «یانوزاس» (Yaneuzas) می‌باشند که بلندی و کوتاهی سازمانها را با توجه به محدودیت و گستردگی حیطه نظارت مورد توجه قرار داده‌اند. نویسندگان زیادی بر این اعتقادند که حیطه نظارت محدودتر مبین سازمان بلند می‌باشد که به نوبه خود باعث بطنی شدن ارتباطات و ضمناً تحریف پیامها می‌گردد. (Hall, 1982, 84). براساس مطالعات متعدد این حقیقت به اثبات رسیده است که هرچه تعداد افرادی که پیام به آنها می‌رسد و آنان نیز باید به نوبه خود به دیگری منتقل کنند، بیشتر شود، تحریف و دستکاری در پیام بیشتر و اثر پیام کمتر می‌گردد و معمولاً روحیه پذیرش در خطوط پایین بسیار تقلیل می‌یابد. (Goldhaber, 1984).

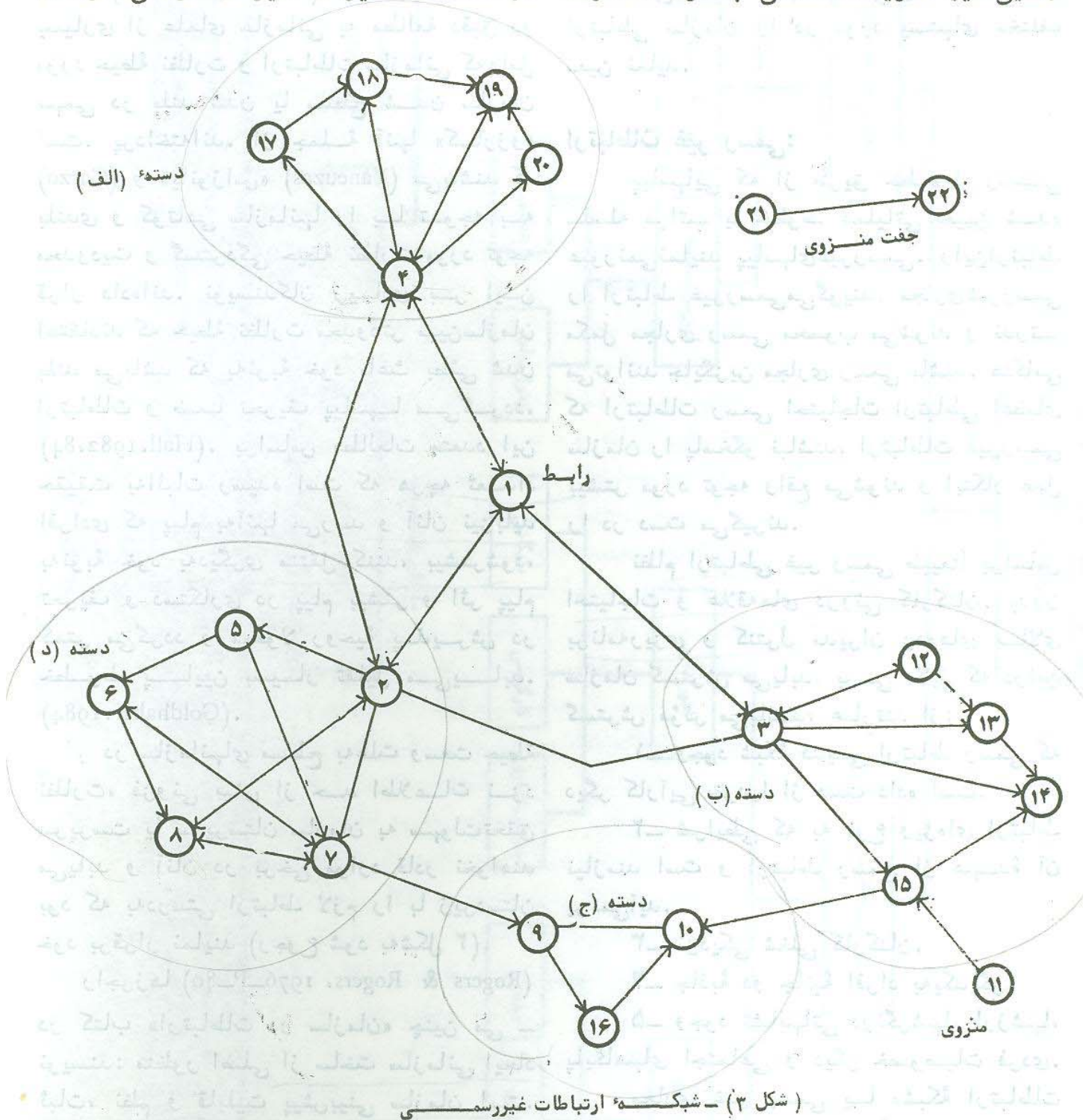
در سازمانهای مسطح به علت وسعت حیطه نظارت، فزونی بیش از حد اطلاعات نزد سرپرست یا سرپرستان سازمان به سهولت تحقق می‌یابد و آنان در برخی موارد قادر نخواهند بود که به درستی ارتباط لازم را با زیردستان خود برقرار نمایند (رجوع شود به شکل ۲).

راجرها (Rogers & Rogers, 1976-P-80)

در کتاب «ارتباطات در سازمان» چنین می‌نویسند: منظور اصلی از ساخت سازمانی ایجاد ثبات، نظم و قابلیت پیش‌بینی سازمان است. اگر فردی بخواهد در چهارچوب ساختار سازمان از پستی به پست دیگر پیامی را ارسال دارد، باید کوتاهترین و بهترین مجرای ارتباط رسمی

(Walton)، «مارتینگ» (Marting)، «ردلف» (Rudolf)، «دیویس» (Davis) و «پول» (Pool) آنها را قابل ملاحظه می‌دانند. «کیت دیویس» در مطالعات عمیق و دقیق و طولانی خود در

و نیز شایعه صورت گرفته، گویای این مطلب است که این شبکه‌ها در عین دشواری از نظر دسترسی قابل پیش‌بینی می‌باشند. از نظر روایی نیز نویسندگانی چون «والتون»



منبع:

Everett M. Rogers and Rekha Agarwala - Rogers, Communication in Organization, New York: Free Press, 1976, p. 1290

(Reitz) بوده‌اند. دو دانشمند اخیر در اثر ارزنده خود به نام «گروه‌ها و سازمانها» با استعانت از دیگران به تشریح اشکال مختلف گروه پرداخته‌اند (Hinton & Reitz, 1971) (۱۲). از نظر نویسندگان معاصرتر (Tubbs & Moss, 1980) (۱۳) این شبکه‌ها به اشکال پنجگانه زیر (شکل ۴) ترسیم و نامگذاری گردیده‌اند: زنجیری - دوشاخه‌ای - چرخشی - دایره‌ای و مختلط.

«باوالاس» (Bavelas) بر اثر تحقیقات خود نتیجه گرفته است که در وظایف معمولی و عادی شبکه چرخشی شکل بهترین شبکه می‌باشد. و برای وظایفی که جنبه‌های نوآوری آنها زیاد است، بهترین شبکه در میان شبکه‌های یاد شده، شبکه دایره‌ای است. «لویت» (Leavitt) در تحقیقات خود یافته است که شبکه چرخشی سریعتر و صحیح‌تر از دایره‌ای می‌باشد «شاو» (Shaw) به یافته‌های «لویت» چنین می‌افزاید که استقلال و پایگاه مساوی اعضا در شبکه دایره‌ای، آنها را به سوی رضایت بیشتر از ارتباط سوق می‌دهد. این محقق معتقد است شبکه چرخشی شکل باعث می‌شود که فرد بخصوصی رهبر گروه شود و اغلب انباشتگی یا «فزونی اطلاعات» بر فرد میانی متمرکز گردد.

یافته‌های مهم تحقیقات انجام شده در زمینه شبکه‌ها به موارد زیر قابل تلخیص است:

نقش شبکه‌ها:

«راجرز» (Rogers) نقشهای عمده در شبکه‌ها را به چهار دسته زیر تقسیم کرده است:

- الف - گردانندگان (Catekeepers).
- ب - رابطها (Liaisons).
- ج - رهبران عقاید (Opinion Leaders).
- د - خارج‌گرایان یا رابطان با خارج از گروه (Cosmopolites).

مورد این شبکه‌ها به این نتیجه رسیده است که این شبکه‌ها از نظر حرکت درآوردن پیام و انتقال عواطف کارکنان با توجه به ابعاد فرهنگی کار جالب توجهی انجام می‌دهند (۱۱). (Davis, 1973). بدین ترتیب که هرکس پیام را دریافت می‌دارد با جرح و تعدیلهایی مطابق نیازها و احساسات خود و در چارچوب فرهنگ، آن را به‌عده دیگری انتقال می‌دهد و آن عده به گروه‌های دیگر تحویل می‌دهند (به شکل ۳ توجه فرمایید).

شبکه‌های ارتباطی:

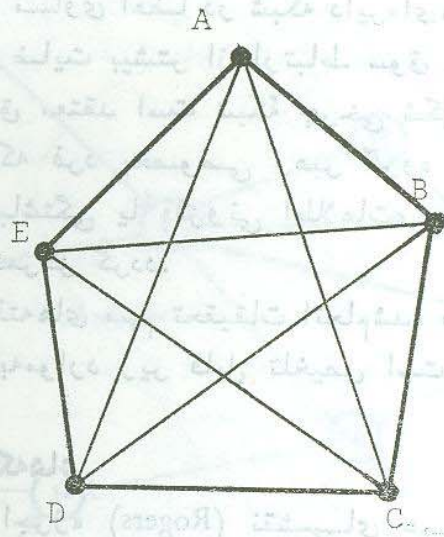
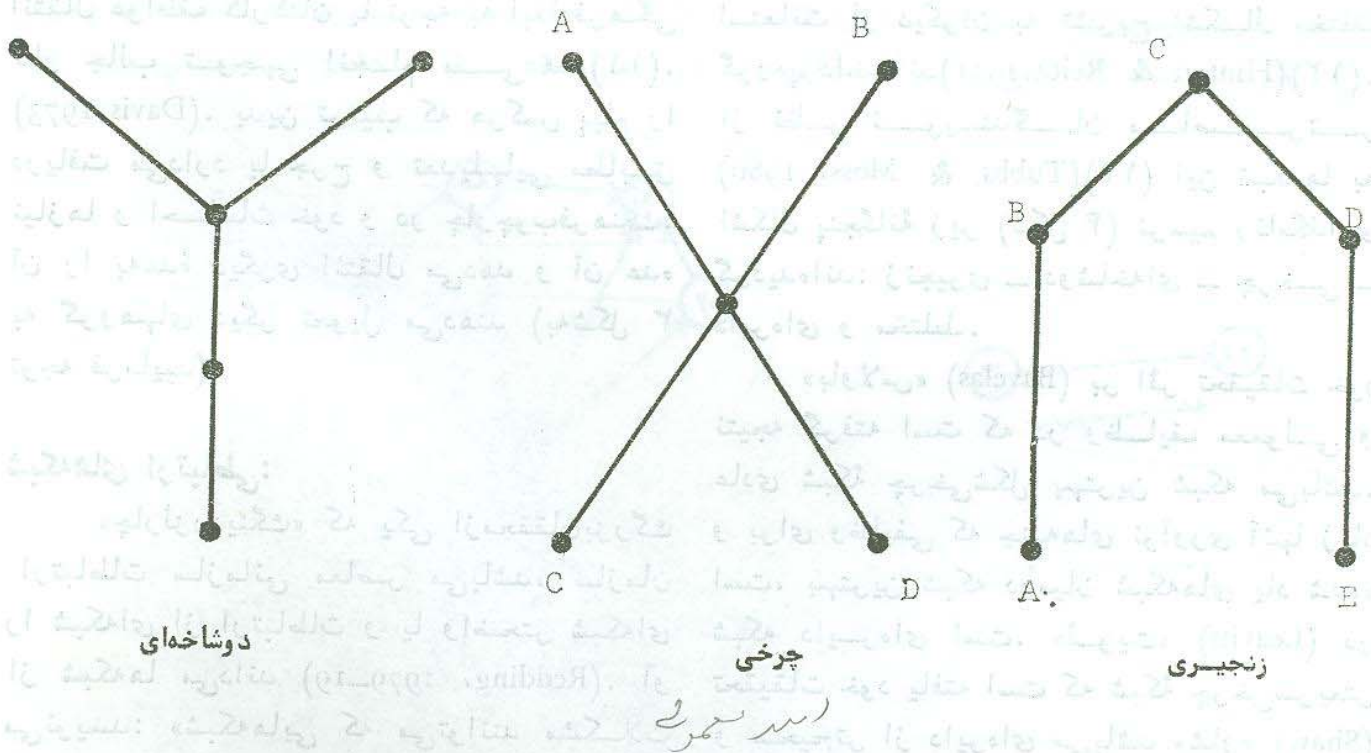
«چارلز ردینگ» که یکی از محققان بزرگ ارتباطات سازمانی معاصر می‌باشد، سازمان را شبکه‌ای از ارتباطات و یا واضعتر شبکه‌ای از شبکه‌ها می‌داند (Redding, 1979-19). او می‌نویسد: «شبکه‌هایی که می‌توانند مشکلات عمیقی در سازمان ایجاد کنند، توان آن را نیز دارند که عملیات سازمان را تسهیل و سازمان را به سوی مقصد بهتری رهنمون شوند».

شبکه، با توجه به نوشته‌های بسیاری از نویسندگان ارتباطات سازمانی، مرکب از گروهی از افراد است که به مقدار زیاد با یکدیگر ارتباط دارند. شبکه‌ها معمولاً از مجاری رسمی کمتر سازمان یافته‌اند. دلیل این امر وجود مقدار وسیع ارتباطات غیر رسمی است که به دشواری می‌توان آنها را تحت سازمان منظمی درآورد.

شکلهای شبکه‌های ارتباطی:

بیشتر مطالعات قدیمی در مورد شبکه‌های ارتباطی به حالت آزمایشگاهی و بر روی گروه‌های کوچک، در حدود پنج نفر انجام گرفته است. پیشتر از این تحقیقات بزرگانی چون «باوالاس» (Bavelas)، «لویت» (Leavitt)، «شاو» (Shaw) و «هینتون» (Hinton)، و «رایتز»

(شکل ۴) - شبکه‌های ارتباطی



مختلط

گردانندگان:

آن دسته از افرادی می‌باشند که به کنترل اطلاعات و گردش آن از طریق مجاری ارتباطی دست می‌زنند. این افراد تعیین می‌کنند که چه

اطلاعاتی باید به چه کسانی و به چه میزان داده شود. بهترین مثال برای این قبیل افراد منشی‌ها و کسانی هستند که با مدیران رده‌های بالای سازمان کار می‌کنند.

رابطه‌ها:

و سازمانهای دیگر در ارتباط می‌باشند. این افراد جریان و مقدار اطلاعات وارده به سازمان و صادره از آن را کنترل می‌نمایند. توانایی تشخیص نفوذها و افراد ذی‌نفوذ در شبکه سازمانی برای مدیران اجرایی خصیصه‌ای مهم به‌شمار می‌رود. آنان با داشتن این توانایی قادر خواهند بود، عملیات سازمان را کنترل کنند و آن را به‌سهولت به‌حرکت درآورند و از ایجاد تضادهای و ضایعات و کشمکشهای گروهی بپرهیزند.

با توجه به مطالب مندرج می‌توان چنین نتیجه گرفت که شناخت ارتباطات سازمانی، چه به صورت رسمی و چه غیر رسمی آن، برای مدیران امری لازم است و به آنان این قدرت را می‌دهد که به درستی شرایط و محتوای ارتباطی را دریابند و از طریق آن به تفهیم و تفاهم بهتر و بیشتری با کارکنان زیردست و یا مدیران بالادست خود برسند. تحقیقات انجام شده، چه آنها که در متن نوشته آمده و چه آنها که در اینجا نامی از آنها برده نشده، تماماً مبین این واقعیت است که مدیران با استفاده از قوانین ارتباطی بر بسیاری از مشکلات و تعارضات (Conflicts) خود با دیگران غلبه کرده‌اند. جا دارد که مدیران و محققان مدیریت ایرانی برای این رشته ارزشمند در میان رشته‌های مرتبط با مدیریت جایی بگشایند و آموزشهای لازم را در این زمینه آغاز کنند.

کسانی هستند که با دو گروه یا بیشتر همکاری دارند و عضو این گروهها نمی‌باشند آنها در شرایط و مقامی قرار دارند که این گروهها را بهم پیوند می‌زنند. مثال بارز در این مورد مدیران رده‌های بالای سازمان می‌باشند که بیش از یک قسمت را زیر نظر دارند. رابطهها نیز می‌توانند موجب تسریع گردش اطلاعات در گروهها و یا برعکس کندی آن گردند.

رهبران عقاید:

اینان کسانی هستند که نفوذ غیر رسمی بر روی دیگر اعضای سازمان دارند. دلایل این نفوذ ممکن است تخصص آنها و یا قدرت ذاتی و یا به تعبیری فرد (Charisma) موجود در وجود آنها باشد. حقیقت انکارناپذیر در مورد این افراد آن است که در عین نفوذ بردیگران، برای عقاید دیگر اعضای گروه ارزش و احترام خاصی قائلند و شاید همین باعث شده است که بر دیگران نفوذ یابند.

خارج‌گرایان:

اعضایی از گروه یا سازمان هستند که با محیط خارج در تماس می‌باشند. مثال بارز این افراد، کارکنان فنی سازمان فروش (فروشنده‌گان)، کارپردازان و محققان سازمانی و اعضای روابط عمومی و کسانی هستند که اغلب با مشتریان

خارج‌گرایان Cosmopolites	رهبران عقاید Opinion leaders	رابطه‌ها Liaisons	گرداننده‌گان Gate keepers	خفیه‌ها و اسرار
				اطلاعات مخفی
			وابسته‌ها	شخصیت و اهداف

منابع و مأخذ:

- 1- Barnard, Chester, *The Function of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- 2- Robbins, Stephen, *Organization Theory*, Second Ed., Prentice-Hall International Inc., 1987.
- 3- Khandwalla, Pradip N., *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Inc., 1977.
- 4- Robbins, Stephen P. "The Theory Z Organization from a Power-control Perspective," *California Management Review*, January 1983.
- 5- Goldhaber, G., H. Dennis, G. Richetto and O. Wiio, *Information Strategies*, N. J.: Prentice-Hall, 1979.
- 6- Katz, D. and R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2d ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- 7- Goldhaber, Gerald, *Organizational Communication*, Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Co., 1984.
- 8- Huse, Edgar F., *Organization: Development and Change*, New York: West Publishing Co. 1983.
- 9- Redding, Charles W., "Communication With the Organization," Industrial Communication Council, 1979.
- 10- Rogers, Everett M. and R. A. Rogers, *Communication in Organization*, New York: Free Press, 1976.
- 11- Davis, Keith, "Care and Cultivation of the Corporate Grapevine," *Dun's Review*, 102: 46, July 1973.
- 12- Hinton, Bernard L. and H. Joseph Rei, *Groups and Organizations*, Belmont, California: Wadsworth Publishing Co., 1971.
- 13- Tubbs, Stewart 1. and Sylvia Moss, *Human Communication*, 3rd ed., New York: Random House, 1980.