

دانشگاه

استاد مربوطه:

درس: مبانی مدیریت

فصل ششم: ارتباطات و فرایندهای آن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمه

جهان کنونی پراز تغییرات شتابان است و یکی از علومی که تحولات بسیاری داشته، "علم مدیریت" است و به روش های تازه پرداخته است.

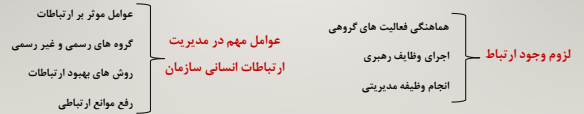
یکی از تحولات اساسی در مدیریت ← تحول در نحوه نگرش به سازمان

گذشته: ۱- ابزاری برای ایجاد هماهنگی بین افراد
۲- کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف
امروزه: سازمان با نگرش وسیع تری در نظر گرفته می شوند، چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی

نحوه نگرش به سازمان ها

مقدمه

- ارتباطات سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان بسیار مهم است.
- ارتباطات سازمانی کلید موفقیت در اکثر سازمان هایی چون تجاری، تولیدی، علمی و ورزشی است.



لزوم وجود ارتباط

مقدمه

یکی از امتالی که می توان برای این موضوع نام برد، مدیریت یک سازمان ورزشی است. از وظایف مدیر یک ارگان ورزشی برای رسیدن به توفیق در امر مدیریت برقراری ارتباط صحیح بین اجزای آن سازمان است.
در واقع ارتباط موثر با افراد با مطالعه الگوهای ارتباطی باعث ایجاد انگیزه و موفقیت سازمان و عدم ارتباط مناسب سازمان با درون و بیرون، ناکامی آن سازمان را به دنبال دارد.

در این فصل الگوهای رایج ارتباطی ارائه می شود.

اهمیت ارتباطات در سازمان های ورزشی

بیشتر وقت مدیران به ارتباط رودررو و یا با همکاران، مشتریان و غیره می گذرد، هنگامی که مدیر با دیگران مذاکره نمی کند، ممکن است مشغول انجام کارهای متفاوت اداری باشد. برای مثال در مطالعه چگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی معلوم شد که آنان هر دو روز یکبار فقط نیم ساعت یا کمی بیشتر می توانستند بدون وقفه کار کنند. بنابراین ریشه بسیاری از مشکلات فرد، سازمان یا اجتماع به دلیل کمیود ارتباطات موثر یا سوء تعبیر ارتباط، جستجو کرد.

اهمیت ارتباطات در سازمان های ورزشی

- دلایل مهم بودن ارتباطات**
مؤثر برای مدیران
- الف) ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می شود.
- ب) ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند.

فرایند ارتباطات و عناصر اصلی آن

در یک عبارت ساده، ارتباطات را می توان تبادل اطلاعات و انتقال معنی از فرستنده به دریافت کننده دانست؛ به طوری که اطلاعات برای هر دو قابل درک باشد.



الگوی ارتباطی ساده

نبود هر یک از عناصر موجب عدم برقراری ارتباط می شود.

تعریف جامع تری از ارتباطات: فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علامت پیام به دریافت معنی عبارت می ورزند.

ارتباط

- برای اینکه یک اندیشه به واقعیت تبدیل شود، باید برنامه وجود داشته باشد و پس از توسعه برنامه افرادی درگیر اجرای آن می شود و ارتباط برقرار می شود.
- در این زمینه ارتباطات وسیله به دست آوردن حاصل کار از دیگران به کار می رود و به عنوان فرایند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می شود.
 - ارتباطات نقطه آغاز همه وظایف مدیریتی است.
- به عبارت دیگر ارتباطات فرایندی است که به وسیله آن افراد در صدد بر می آیند تا در سایه مبادله پیام های نمادین، به مفاهیم مشترک دست یابند.

ارکان اصلی فرایند ارتباطات

جان کاتر ارتباطات را به صورت زیر تعریف کرده است:

یک فرستنده پیام، پیامی را از طریق وسیله یا ابزاری به گیرنده پیام می فرستد که او به آن پاسخ می دهد.

پس سه رکن اصلی یک ارتباط ← فرستنده پیام، پیام، گیرنده پیام

ارکان اصلی فرایند ارتباطات

در یک فرایند هفت بخش وجود دارد:

- فرستنده پیام یا منبع پیام: آغازگر ارتباط است. فرستنده پیام دارای اطلاعات است و هدف دارد آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد.
- به رمز در آوردن پیام: فرستنده پیام اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد در می آورد زیرا اطلاعات باید تنها بین یک نفر به نفر دیگر مبادله شود.
- پیام: اطلاعاتی که توسط فرستنده از نظر فیزیکی به صورت رمز در آورده است و ممکن است به هر شکلی باشد و فرد دیگری آن را دریافت یا درک کند.

ارکان اصلی فرایند ارتباطات

- کانال یا مجرای ارتباطی: وسیله ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل هوا برای انتقال صوت) غالباً نمی توان کانال ارتباطی را از پیام جدا کرد.
- دریافت کننده یا گیرنده پیام: شخصی است که اندام های حسی آن را احساس می کنند. پیام را دریافت کرده اند (گیرنده پیام یک یا چند نفر می باشند)
- از رمز خارج کردن پیام: فرایندی که طی آن گیرنده پیام، پیام را دریافت کرده و سپس آن را تفسیر می کند.

ارکان اصلی فرآیند ارتباطات

۷- بازخورد نمودن نتیجه: مسیری دارد که در جهت عکس فرآیند ارتباطی است. واکنش گیرنده پیام به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به فرستنده پیام داده می‌شود.

۸- پارازیت: عاملی که پیام را تحریف می‌کند. وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط یا گیرنده باشد.

انواع ارتباطات در سازمان های ورزشی

طبقه‌بندی ارتباطات از نظر عکس العمل در محیط استقرار

الف) ارتباطات یک جانبه: اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، مانند گوش دادن به یک خبر ورزشی در رادیو.

ب) ارتباطات دوجانبه: اگر گیرنده عملاً عکس العمل‌ها و نظریه‌های خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، مانند بحث چهره به چهره در موضوع ورزشی یا مکالمه تلفنی دو مدیر باشگاه

مزایا و معایب ارتباطات یک جانبه و دوجانبه

۱- ارتباط یک جانبه سریع‌تر و کار فرستنده پیام آسان تر است.

۲- ارتباط دوجانبه از دقت بیشتری برخوردار است.

۳- در ارتباطات یک جانبه به علت دقت کمتر پارازیت و سردرگمی بیشتری دیده می‌شود.

۴- در ارتباطات یک جانبه فرستنده آسان تر می‌تواند اشتباهات خود را مخفی کند.

مزایا و معایب ارتباطات یک جانبه و دوجانبه

۵- در مواردی که امور هنوز و برنامه‌ریزی نشده و به روال عادی در نیامده‌اند، ارتباط دوجانبه وسیله موثرتری است و قدرت نفوذ بیشتری دارد. (شاید بتوان نتیجه گیری کرد که ارتباط دوجانبه برای اتخاذ تصمیم در سطوح عالی مدیریت موثرتر و مناسب تر است.)

۶- بعضی از صاحب نظران معتقدند که ارتباط یک جانبه هنگامی موثر است که، فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند. یعنی پیام حالت تکراری یا یکنواخت داشته باشد.

فرستنده ای موثر است که عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده باشد و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

ارتباطات افقی، عمودی و مورب

ارتباطات از نظر جهتی که پیام در سطح جهانی طی می‌کند به سه دسته تقسیم می‌شود:

ارتباطات افقی، ارتباطات عمودی، ارتباطات مورب

ارتباطات افقی: این نوع ارتباط به صورت جریان کار در یک سازمان و در میان اعضای گروه های کاری، اعضای بخش‌های مختلف و همچنین اعضای صنف و ستاد برقرار است، که از نظر روانی موجب افزایش روحیه بین اعضای سازمان می‌شود. منظور از ارتباط افقی، فراهم آوردن راهی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است که از طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم ردیفان خود می‌شوند.

ارتباطات افقی

مثال: ارتباط بین سه اداره همسطح از نظر ساماندهی در سازمان در اداره کل تربیت بدنی، بیانگر ارتباطات افقی است.

زمانی که نیاز به این هماهنگی‌ها نداشتند این همبستگی حاصل از ارتباط افقی در دسر ساز است.

ایجاد علاقه مشترک بین افراد سازمانی همسطح باعث بی توجهی آنها به مشکلات به وجود آمده در سازمانهای دیگر می‌شود.

محدودیت‌های
ارتباطات افقی

ارتباطات عمودی

الف) ارتباطات از بالا به پایین ← از مدیریت عالی شروع می‌شود و از طریق سطوح مدیریت به کارکنان و کارشناسان منتهی می‌شود.
ب) ارتباطات از پایین به بالا ← ارائه اطلاعات به سطح بالای سازمان توسط سطوح پایین سازمان است. مثال: دادن اطلاعات مدیران پایین دستی به مدیران بالادستی.

این نوع ارتباط شامل:

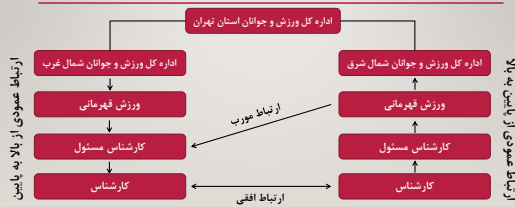
- گزارش پیشرفت پیشنهادات
- توضیحات
- تقاضا برای کمک
- تصمیم‌گیری در سازمان

ارتباطات مورب

ارتباطات مورب ← در ارتباطات مورب اطلاعات در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی یا خارج سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود.

این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است.

ارتباطات مورب



ارتباط میان افراد

خیلی به یکی (عموماً در نظام سلسله مراتبی سازمان‌ها مردود شده است)
یکی به چندین
یک به یک
یکی به خیلی

به چند شکل

حتی اگر تعداد افراد زیاد باشد ارتباط میان افراد معمولاً میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک صورت می‌گیرد.

ارتباط میان افراد

عناصر مطالعه ارتباطات میان افراد:

- ۱- مختصات روانی، اجتماعی و فرهنگی افراد در سازمان
 - ۲- ماهیت زبان و مسائل مفهومی آن
 - ۳- ساختارهای رسمی و اجتماعی سازمان
 - ۴- رویه‌های ارتباطی نظیر صحبت کردن، نوشتن و سایر صورت‌های انتقال به کمک تصویر و رفتار
- اما از آنجایی که هر یک از ما درک مخصوص به خود را از دنیای اطراف مان داریم، درک وضعیت بحرانی افرادی که با آنها ارتباط داریم برآیند مشکل است. پس باید کانال‌های ارتباطی را بشناسیم.

موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

- ۱- ادراکی (شناختی): هر فرد حوادث مربوط به خود را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می‌کند و هر کس موقع ارتباط به تصور خودش از حادثه رجوع کرده و موجب پیدایش موانع ارتباطی می‌شود.
- ۲- اجتماعی: افراد به نقش خود در سازمان‌های اجتماعی خو گرفته و اگر مجموعه لغات گروه اجتماعی به رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنها در برقراری ارتباط اثر بگذارد، ارتباط را مشکل می‌سازد.
- ۳- ارزش‌های فرهنگی: خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر خود نوعی مشکل ارتباطی است. مثال: موانع ارتباطی بین مدیریت و کارکنان.

موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

- ۴- معانی (زبان): این مشکل غالباً از تفسیر اسناد مکتوب پیش می‌آید و مدل می‌فهمد که خط منشی و رویه‌های مکتوب نیاز به توجه خاصی و تفسیر دوره‌ای شفاهی دارد.
- ۵- اثر انگیزه: مسائل روانی مانند خشم، درد، خوشحالی و... بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد.
مثال: تاثیر توقع دریافت یا شنیدن امری خاص بر دریافت پیام متعارض بودن پیام با دانش و عقیده ما باعث نادیده گرفتن تشویش ذهنی برای انتخاب می‌شود.
- ۶- ارزیابی منابع: بعضی ارزیابی‌ها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می‌کند. مثل: پرسیدن سوال آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟

موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

- ۷- علائم غیر شفاهی و متناقض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی می‌تواند به ارتباط کمک کند یا آن را با تأخیر اندازد.
- ۸- پارازیت: هر ابزار ارتباطی ضعف‌هایی دارد. عبارت‌های بی‌سر و ته و ساخت جملات ضعیف در ارتباط کتبی یا توهمات و محدودیت‌های بیانی در ارتباط شفاهی و همچنین کانال‌های ارتباطی میان افراد، کانال‌های فیزیکی، الکتریکی و... ممکن است پیام را مخدوش کرده و به آن پارازیت دانه که نتیجه ارتباط را غیر موثر می‌کند.

روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی

- ۱- استفاده از بازخورد: بازگشت نتیجه پیام به فرستنده
- ۲- افشا: دادن اطلاعات معتبر نسبت به فرستنده پیام به گیرندگان
- ۳- شرح پیام
- ۴- استفاده از ارتباطات شفاهی چهره به چهره
- ۵- آگاهی از علائم ارتباط (استفاده از زبان ساده و همه فهم)

شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

- سازمانها سیستم‌های کسب هدف هستند به همین دلیل لازم است که تصمیم‌های تازه به سایر تصمیم‌گیرندگان (مدیران) یا به گروه عملیات انتقال یابد.
- شبکه انتقال پیام در دو قالب مختلف از جهت شکل و عملکرد تاثیر مهمی بر سازمان‌های رسمی و غیررسمی دارد:
- ۱- سیستم‌های غیر رسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد
 - ۲- سیستم‌های رسمی ایجاد شده از طریق فرآیند سازماندهی

شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

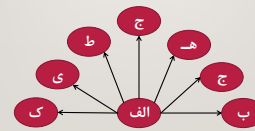


سیستم‌های غیر رسمی ← عموماً بر مبنای روابط غیر رسمی بین اعضای سازمان شکل می‌گیرد و به چهار نوع تقسیم می‌شود:

(الف) شبکه رشته‌ای: در این سیستم شخص "الف" مطلبی را به "ب" و "ب" به "ج" و "ج" به "د" تا انتهای خط، یعنی نقطه "ه" انتقال می‌دهد. در این شبکه انتقال اطلاعات از حداقل دقت برخوردار است.

شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

(ب) شبکه انشعابی: شخص اطلاعاتی را به دست آورده و بین اعضا پخش می‌کند. این شبکه اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می‌شود اما اطلاعات منتقل شده مرتبط با کار نیست.



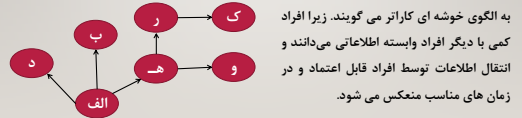
شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

ج) شبکه تصادفی: افراد به طور تصادفی اطلاعات را گرفته و به همین نحو پخش می‌کند. این شبکه مورد استفاده برای اطلاعات ناچیز و بی مانع است.



شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

د) شبکه خوشه‌ای: فرد اطلاعات را با انتخاب افراد پخش می‌کند و آن فرد انتخاب شده به همین ترتیب اطلاعات را منتشر می‌سازد.



به الگوی خوشه‌ای کارا تر می‌گویند. زیرا افراد کمی با دیگر افراد وابسته اطلاعاتی می‌دانند و انتقال اطلاعات توسط افراد قابل اعتماد و در زمان‌های مناسب منعکس می‌شود.

سیستم‌های رسمی

این سیستم دارای عواملی است که در ارتباط بین افراد به کار گرفته می‌شود و در شبکه ارتباطات نیز به کار می‌آید.

چهار عامل را برای اثربخشی ارتباطات سازمانی بیان شده:

۱- کانال‌های رسمی که به دو دلیل ذیل مهم هستند:

الف) در برگیری فواصل رشد و توسعه

ب) جلوگیری از پخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان

سیستم‌های رسمی

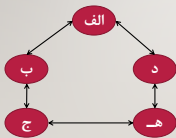
۲- ترکیب قدرت سازمانی که بر کارایی ارتباطات تاثیر می‌گذارد.

۳- تخصیص کاری در گروه‌های مختلف، ارتباطات را تسهیل می‌کند.

۴- تملک اطلاعات به این مفهوم که افراد در مجموعه اطلاعات و دانش‌های شغلی‌شان حق تصرف دارند.

شبکه اطلاعات معمولاً به منظور نگهداری اطلاعات اضافی مدیران و حفظ موقعیت و وضعیت آنها ایجاد شده است.

سیستم‌های رسمی

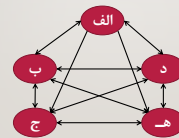


شش نوع شبکه ارتباط رسمی به شرح زیر می‌باشد:

الگوی دایره‌ای ← فرد "الف" فقط می‌تواند با "ب" و "د" ارتباط داشته باشد و اگر "الف" بخواهد با "ج" یا "ه" ارتباط داشته باشد، ارتباط فقط از طریق "ب" یا "د" انجام می‌شود.

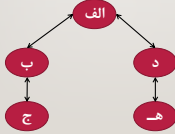
سیستم‌های رسمی

الگوی همه جانبه ← همگی می‌توانند با هم در تماس باشند.



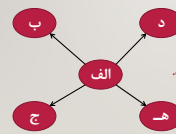
سیستم های رسمی

الگوی زنجیره ای ← دو زبردست "ه" و "ج" به ترتیب دو مافوق "د" و "ب" گزارش می دهند و "ب" و "د" هم گزارش خود را تقدیم "الف" می کنند.



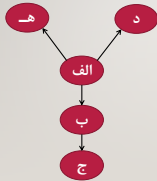
سیستم های رسمی

الگوی ستاره ای ← افراد "ب" "ج" "د" "ه" هیچکدام با هم ارتباط مستقیم ندارند و ارتباط آنها فقط از طریق "الف" ممکن است.



الگوی ستاره ای و زنجیره ای متمرکز در یک عامل نیستند.

سیستم های رسمی



الگوی Y ← تمرکز در سطح فرد "الف است"

سیستم های رسمی

الگوی متمرکز ← سریعتر و دقیق تر از شبکه های غیر متمرکز است و رهبری بارز و نمایان است. اما در غیر متمرکز روحیه افراد بالاست. با این حال عموماً شبکه های اصلی ماهیت سلسله مراتبی دارند.



سیستم های رسمی

الگوی همه جانبه بسیار سریع و نسبتاً دقیق است. این الگو برای مسائل نو و پیچیده که نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و مضیقه زمانی وجود ندارند، بسیار متناسب است.

روش های حذف موانع ارتباطی در سازمان

به منظور حذف موانع ارتباطی سازمان باید فرایند پیچیده ارتباطی و صحت تشریح علائم را شناخت و سوء تفاهم در فهم و تفسیر را به حداقل رساند. این موارد برای حذف موانع ارتباطی مفید هستند.

