



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور  
مرکز آموزش مدیریت دولتی

درسنامه آموزشی

فرهنگ سازمانی و ارتباطات مؤثر در سازمان

مبستنی بر ارزش های اسلامی

(از مجموعه دوره های آموزشی بدو خدمت، موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۲۶۶۸۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۲۰)

دفتر برنامه ریزی و توسعه آموزش

بهار ۱۳۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست مطالب

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| پیشگفتار.....                                             | ۷         |
| مقدمه.....                                                | ۸         |
| <b>فصل اول: فرهنگ سازمانی.....</b>                        | <b>۹</b>  |
| ۱. کلیات.....                                             | ۱۰        |
| ۲. تعریف فرهنگ.....                                       | ۱۰        |
| ۳. تعریف سازمان.....                                      | ۱۱        |
| ۴- مفهوم فرهنگ سازمانی.....                               | ۱۱        |
| ۵. تعریف فرهنگ سازمانی.....                               | ۱۲        |
| ۶. ویژگی‌های فرهنگ.....                                   | ۱۳        |
| ۷. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی.....                           | ۱۳        |
| ۸. عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی.....                       | ۱۵        |
| ۸-۱. نمادها (سمبل‌ها).....                                | ۱۶        |
| ۸-۲. قهرمانان (اسطوره‌ها).....                            | ۱۶        |
| ۸-۳. آئین‌ها (سنت‌ها و تشریفات).....                      | ۱۶        |
| ۸-۴. ارزش‌ها و باورها.....                                | ۱۷        |
| ۹. انواع فرهنگ سازمانی.....                               | ۱۸        |
| ۹-۱. الگوی اقتضایی.....                                   | ۱۸        |
| ۹-۲. الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و راهبرد سازمان.....      | ۱۸        |
| ۱۰. نقش فرهنگ سازمانی.....                                | ۱۹        |
| ۱۱. قدرت فرهنگ سازمانی.....                               | ۲۰        |
| ۱۲. فرهنگ مشترک (غالب) و پاره‌فرهنگ‌ها.....               | ۲۱        |
| ۱۳. چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی.....            | ۲۲        |
| ۱۴. فرهنگ سالم و بیمار.....                               | ۲۳        |
| ۱۵. فضا (جو) سازمانی.....                                 | ۲۴        |
| ۱۶. عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی.....                      | ۲۶        |
| ۱۷. نقش جهانی و ارزش‌ها در فرهنگ سازمانی.....             | ۲۶        |
| ۱۷-۱. جهانی و جهانی‌بینی اسلامی.....                      | ۲۷        |
| ۱۷-۲. واقعیت انسان در جهانی‌بینی اسلامی.....              | ۲۹        |
| ۱۷-۳. تأثیر جهانی‌بینی اسلامی در شئون مختلف مدیریت.....   | ۳۰        |
| ۱۸. جایگاه فرهنگ سازمانی در سیاست‌های کلی نظام اداری..... | ۳۳        |
| <b>فصل دوم: ارتباطات سازمانی.....</b>                     | <b>۳۵</b> |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| ۳۶ | ۱. مفهوم ارتباط.....                               |
| ۳۷ | ۲. تعریف ارتباط.....                               |
| ۳۸ | ۳. ارتباطات در اسلام.....                          |
| ۳۹ | ۳-۱. انواع ارتباطات در اسلام.....                  |
| ۴۶ | ۳-۲. ویژگیهای ارتباطات مؤثر در اسلام.....          |
| ۴۸ | ۴. مفهوم ارتباط سازمانی.....                       |
| ۴۹ | ۵. تعریف ارتباط سازمانی.....                       |
| ۴۹ | ۶. کارکردهای ارتباطات سازمانی.....                 |
| ۴۹ | ۶-۱. کنترل.....                                    |
| ۵۰ | ۶-۲. انگیزش.....                                   |
| ۵۰ | ۶-۳. بیان احساسات.....                             |
| ۵۰ | ۶-۴. اطلاعات.....                                  |
| ۵۰ | ۷. انواع ارتباطات سازمانی.....                     |
| ۵۱ | ۷-۱. ارتباطات رسمی.....                            |
| ۵۱ | ۷-۱-۱. ارتباطات عمودی.....                         |
| ۵۱ | ۷-۱-۲. ارتباطات صعودی.....                         |
| ۵۲ | ۷-۱-۳. ارتباطات افقی.....                          |
| ۵۲ | ۷-۱-۴. ارتباطات مورب.....                          |
| ۵۲ | ۷-۲. ارتباطات غیر رسمی.....                        |
| ۵۲ | ۸. متغیرهای (اجزاء و عناصر) ارتباطات سازمانی.....  |
| ۵۲ | ۸-۱. محتوای ارتباطات.....                          |
| ۵۳ | ۸-۲. جهت حرکت (جریان) ارتباطات.....                |
| ۵۳ | ۸-۳. کانال ارتباطی.....                            |
| ۵۳ | ۸-۴. سبک ارتباطات.....                             |
| ۵۴ | ۹. تکنیک‌های ارتباطات.....                         |
| ۵۴ | ۹-۱. ارتباطات کتبی.....                            |
| ۵۴ | ۹-۲. ارتباطات شفاهی.....                           |
| ۵۵ | ۹-۳. ارتباطات الکترونیکی.....                      |
| ۵۵ | ۱۰. موانع ارتباطی.....                             |
| ۵۶ | ۱۰-۱. موانع ناشی از مسائل روان‌شناسی و ادراکی..... |
| ۵۷ | ۱۰-۲. موانع فردی.....                              |
| ۵۸ | ۱۰-۳. موانع کلامی و بیانی.....                     |
| ۵۸ | ۱۰-۴. موانع سازمانی - مدیریت.....                  |
| ۵۹ | ۱۱. اصلاح ارتباطات سازمانی.....                    |
| ۵۹ | ۱۱-۱. وضوح و روشنی پیام قبل از ارسال.....          |
| ۵۹ | ۱۱-۲. توجه به مشکلات کلام و زبان.....              |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ۵۹ | ۱۱-۳. لحن کلام و حرکات بدن .....                         |
| ۶۰ | ۱۱-۴. دریافت بازخورد اطلاعات .....                       |
| ۶۰ | ۱۲. تکنیک‌های بهبود ارتباطات .....                       |
| ۶۱ | ۱۲-۱. تکنیک‌های لازم برای فرستنده پیام .....             |
| ۶۲ | ۱۲-۲. تکنیک‌های لازم برای گیرنده پیام .....              |
| ۶۲ | ۱۲-۳. تکنیک‌های لازم برای فرستنده و گیرنده پیام .....    |
| ۶۳ | <b>فصل سوم: گروه‌های سازمانی</b> .....                   |
| ۶۴ | ۱. تعریف گروه .....                                      |
| ۶۴ | ۲. ویژگی‌های ساختاری گروه .....                          |
| ۶۵ | ۳. ویژگی‌های کارکردی گروه .....                          |
| ۶۵ | ۳-۱. نقش‌ها .....                                        |
| ۶۶ | ۳-۲. هنجارها .....                                       |
| ۶۶ | ۳-۳. مقام .....                                          |
| ۶۶ | ۳-۴. اندازه گروه .....                                   |
| ۶۷ | ۳-۵. انسجام .....                                        |
| ۶۷ | ۴. انواع گروه و اهداف آن .....                           |
| ۶۷ | ۴-۱. گروه‌های اولیه .....                                |
| ۶۸ | ۴-۲. گروه‌های ثانویه .....                               |
| ۶۸ | ۴-۳. گروه سستی .....                                     |
| ۶۸ | ۴-۴. گروه غیر سستی .....                                 |
| ۶۹ | ۴-۵. گروه‌های رسمی .....                                 |
| ۶۹ | ۴-۶. گروه‌های غیررسمی .....                              |
| ۷۰ | ۴-۷. گروه‌های عمودی (تیم فرماندهی یا تیم وظیفه‌ای) ..... |
| ۷۱ | ۴-۸. گروه‌های افقی .....                                 |
| ۷۲ | ۵. دلایل تشکیل گروه .....                                |
| ۷۲ | ۵-۱. منابع داخلی .....                                   |
| ۷۳ | ۵-۲. منابع خارجی .....                                   |
| ۷۳ | ۶. نقش فرهنگ و ارتباطات در تشکیل گروه‌های سازمانی .....  |
| ۷۴ | ۷. مراحل تشکیل گروه .....                                |
| ۷۴ | ۷-۱. دیدگاه اول .....                                    |
| ۷۵ | ۷-۲. دیدگاه دوم .....                                    |
| ۷۶ | ۸. فعالیت گروه .....                                     |
| ۷۶ | ۸-۱. فعالیت‌های پیچیده .....                             |
| ۷۶ | ۸-۲. فعالیت‌های ساده .....                               |
| ۷۶ | ۹. نقش‌ها در گروه .....                                  |

|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| ۷۶ | ۱-۹. نقش                                 |
| ۷۶ | ۲-۹. هویت                                |
| ۷۷ | ۳-۹. انتظارات نقش                        |
| ۷۷ | ۴-۹. تعارض نقش                           |
| ۷۸ | ۵-۹. طبقه‌بندی نقش‌های گروه              |
| ۸۱ | ۱۰- نقش گروه در رفتار سازمانی            |
| ۸۱ | ۱۱. کنش‌های گروهی                        |
| ۸۱ | ۱-۱۱. کنش‌های رسمی سازمانی گروه‌ها       |
| ۸۱ | ۲-۱۱. نقش‌های روان‌شناختی و فردی گروه‌ها |
| ۸۲ | ۳-۱۱. کنش‌های مختلط یا چندگانه           |
| ۸۲ | ۱۲. ارتباطات در گروه‌ها                  |
| ۸۲ | ۱-۱۲. گروه‌های متعامل                    |
| ۸۳ | ۲-۱۲. گروه‌های همکاری                    |
| ۸۳ | ۳-۱۲. گروه‌های متضاد                     |
| ۸۴ | ۱۳. مزایای گروه‌های کاری                 |
| ۸۴ | ۱۴. مشخصات گروه مؤثر                     |
| ۸۵ | منابع و مآخذ                             |



## پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۲ آیین‌نامه اجرائی فصل نهم قانون مذکور<sup>۱</sup>، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرائی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد<sup>۲</sup>.

براساس ماده ۵ نظام مذکور، «آموزش‌های توجیهی و تصدی شغل بدو خدمت» یکی از انواع مهم آموزش‌هاست. این آموزش‌ها شامل دوره‌هایی است که با دو هدف «آشنا ساختن کارمندان جدیدالاستخدام با اهداف و وظایف دستگاه اجرائی محل خدمت آنها، قوانین و مقررات استخدامی، کلیات قانون مدیریت خدمات کشوری، حقوق فردی و شغلی، محیط کار، قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران و نظام اداری» و «ایجاد توانایی‌های شغلی (دانش، مهارت و نگرش) لازم برای تصدی شغل توسط کارمندان جدیدالاستخدام (رسمی، پیمانی و قراردادی) در بدو ورود به خدمت» طراحی و اجرا می‌شود.

محتوای دوره‌ها نیز شامل مباحث مربوط به آگاهی‌های عمومی در زمینه نظام جمهوری اسلامی ایران، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تشکیلات دولت، نظام اداری و اصول، راهبردها و اهداف حاکم بر آن، قوانین و مقررات استخدامی، آشنایی با قانون مدیریت خدمات کشوری، آشنایی با برنامه‌های توسعه و اصول و سیاست‌های حاکم بر آن، آشنایی با وظایف، مسئولیت‌ها، حقوق و محیطی که کارمند قرار است در آن مشغول به کار شود، اخلاق کارگزاری و روابط انسانی در محیط کار و دانش، مهارت و نگرش تخصصی مورد نیاز انجام وظایف شغلی در بدو ورود به خدمت است.

برای بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی کارمندان و پایه‌گذاری ارتباط سالم کارمند با نظام اداری و دستگاه محل خدمت، عناوین و طرح درس‌های دوره‌های آموزشی بدو خدمت طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۶۶۸۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۲۰ ابلاغ شده است.

درس‌نامه حاضر، منبع آموزشی یکی از دوره‌های یادشده با عنوان «فرهنگ سازمانی و ارتباطات مؤثر در سازمان مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، به همت دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش مرکز تدوین شده است.

در این راستا لازم است مراتب سپاس و امتنان خود را از سرکار خانم‌ها ایران رادمنش و زهرا امیرخانی و جناب آقای احمد ذاقلی در سامان‌دهی، تدوین و تنظیم و خانم لیلا مهربانی در ویرایش فنی و صفحه‌آرایی مجموعه، اعلام کنیم.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این درس‌نامه و تدوین دیگر آثار مورد نیاز کارمندان دولت یاری کنند.

## مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱. تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰

۲. بخشنامه شماره ۱۸۳۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰

## مقدمه

جهان کنونی جهانی است پر از تغییرات شتابان. دگرگونی‌های بسیاری در ارکان جامعه صورت گرفته و پیشرفت‌های سریع علوم و تکنولوژی، انسان را با وضعیتی روبرو ساخته است که کمتر شباهتی با گذشته دارد. یکی از علومی که تحولات بسیاری داشته، علم مدیریت است که پا به عرصه نوینی از حیات خود گذاشته و در پاسخ به چالش‌های محیطی، روش‌های تازه را جستجو می‌کند.

از جمله تحولات اساسی که در علم مدیریت ایجاد شده است، تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهه گذشته، سازمان‌ها، ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف بودند؛ ولی امروزه، سازمان‌ها را با نگرشی وسیع‌تر در نظر می‌گیرند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجهی ویژه می‌کنند. تقریباً در دو دهه گذشته، بسیاری از دانشمندان و محققان مدیریت، نقش فرهنگ و ارتباطات در عملکرد سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند و تحقیقات و مطالعاتی فراوان نیز در این باره انجام شده است.

فرهنگ سازمانی را به گونه‌های متعدد اما با مفهومی نسبتاً یکسان تعریف کرده‌اند. برخی فرهنگ را به عنوان زمینه و بستری می‌دانند که ایجاد هر نوع تغییر و دگرگونی در ساز و کارها، رفتارها، فعالیت‌ها و کارکردهای سازمانی را در پی دارد. بنابراین از این بُعد، مدیران و رهبران سازمانی می‌توانند از فرهنگ به عنوان ابزاری منحصر به فرد و کارساز برای هر نوع مدیریت فرهنگی و انجام تغییر و تحولات سازمانی استفاده کنند.

ارتباطات سازمانی موضوعی پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان، بسیار بااهمیت است. وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خود را در برقرار کردن ارتباط، صرف می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کارآمد و مؤثر، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است؛ زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می‌شود و در واقع می‌توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات مؤثر بستگی دارد. اکثر مواردی که مدیران و سازمان‌ها برای حفظ یکپارچگی سازمان، مدیریت، ایجاد خلاقیت، برآورده کردن انتظارات و انجام تعهدات و ... نیاز دارند، به ایجاد ارتباط مؤثر و مناسب در سازمان وابسته است.

ارتباط برای هماهنگی فعالیت‌های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است؛ بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند، به وضوح به موفقیتی بیشتر خواهند رسید. در مدیریت، اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های رسمی و غیررسمی، روش‌های بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان بااهمیت است.

در مدیریت الهی، ساخته شدن انسان‌ها، اصل است و هر گونه دگرگونی با دگرگونی انسان مرتبط است. آیات قرآن کریم، شاهدی زنده بر این مدعا است. «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ»؛ «و خداوند سرنوشت هیچ قومی (و ملتی) را تغییر نمی‌دهد مگر آنکه آنان آنچه را در (وجود) خودشان است، تغییر دهند». در مدیریت جوامع و سازمان‌ها نیز مسئله اصلی باید ساخته شدن انسان‌ها باشد. لذا باید در امور گوناگون، این هدف را پیوسته در نظر داشت و آن را مانند باور راهنما در فرهنگ سازمانی، جهت‌دهنده به استراتژی‌ها و اقدامات روزمره قرار داد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی باید به نحوی طراحی و پرورده شود که به رشد و تعالی انسان‌ها کمک کند.

## فصل اول: فرهنگ سازمانی

### هدف کلی

ارتقای دانش فراگیران در زمینه مفاهیم فرهنگ سازمانی و چگونگی شکل گیری و عوامل مؤثر بر آن.

### اهداف رفتاری

انتظار می رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:

۱. مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی را توضیح دهند.
۲. تعاریف فرهنگ و فرهنگ سازمانی را بیان کنند.
۳. ویژگی های فرهنگ و فرهنگ سازمانی را برشمرند.
۴. عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی را توضیح دهند.
۵. نقش جهانی و ارزش ها در فرهنگ سازمانی را تحلیل کنند.



## ۱. کلیات

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی اهمیتی روزافزون یافته و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان به این مبحث نو و مهم در مدیریت، توجهی خاص مبذول داشته‌اند و در شناسایی نقش و اهمیت آن، تحقیقاتی بسیار انجام داده و آن را در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. در بررسی گروهی از اندیشمندان علم مدیریت، فرهنگ سازمانی یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت سازمان‌ها شناخته شده است.

فرهنگ، واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهش‌گران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه گسترشی وسیع دارد و چنان مفید واقع شده است که آن را در دیگر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در مفهوم تخصصی، در اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و تایلر<sup>۱</sup> (۱۹۱۷-۱۸۳۲)، مردم‌شناس انگلیسی، مفهوم علمی کلمه فرهنگ را در اواخر قرن مذکور، به کار برد. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی، درباره رفتار کسب‌شده انسان‌ها از فرهنگ و تأثیر آنها بر فرهنگ است. در واقع بدون فهم عمیق ارزش‌های فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به‌درستی فهمید. نقش فرهنگ در رفتار انسان، یکی از مهم‌ترین مفاهیم در علوم رفتاری است.

به صورت کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود. به عقیده/دگار شاین<sup>۲</sup> فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده تجزیه و تحلیل کرد که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به درون گروهی از سازمان می‌آورد؛ می‌تواند به‌وضوح، چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورد، مدیریت کند و سپس تغییر دهد. پژوهش‌گران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

۱. فرهنگ را در گسترده‌ترین معنی، فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته می‌توان دانست که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی باز می‌گردد.
۲. زمینه دیگر، معنای مدنظر مردم‌شناسان و دیگر کسانی است که انسان را بررسی می‌کنند؛ در این معنی، فرهنگ، آفریده‌های اندیشه، عادات و اشیاء عادی است که با انباشت آنها، بین انسان و محیط طبیعی وی، سازگاری پیچیده‌ای پدید می‌آید.

## ۲. تعریف فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلف دارد، از جمله: ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه. از دیدگاه علمی تعاریفی متعدد و متنوع از فرهنگ ارائه شده است، از جمله:

1. Taylor  
2. Edgar Shine

۱. در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.
۲. در فرهنگ لغات ویستر<sup>۱</sup>، فرهنگ، مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است و نیز توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف شده است.
۳. به عقیده هافستد<sup>۲</sup>، فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند؛ در جایی دیگر، فرهنگ مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و دیگر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود.

### ۳. تعریف سازمان

- سازمان به یک مجموعه اجتماعی هدف‌مند و وظیفه‌مدار گفته می‌شود. مجموعه‌ای که یکایک اعضای آن دارای هدف‌های فردی و مجموعه آن به عنوان یک نظام دارای خط‌مشی و اهداف سازمانی است. به بیان دیگر، سازمان عبارت است از فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:
۱. سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
  ۲. این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
  ۳. این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.
  ۴. کلیه افراد در سازمان دارای هدف‌هایی مشخص هستند و بعضی از این هدف‌ها در عملکرد آنها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدف‌های شخصی خود نیز نایل شود.
  ۵. این روابط متقابل همچنین نیل به هدف‌های مشترک سازمان را میسر می‌کند و اعضای سازمان‌ها برای دست‌یافتن به هدف‌های فردی، نیل به هدف‌های مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی، بازتابی است از این روابط متقابل که شامل تعیین نقش‌ها، روابط بین افراد، فعالیت‌ها، سلسله مراتب هدف‌ها و سایر ویژگی‌های سازمان است.<sup>۳</sup>

### ۴- مفهوم فرهنگ سازمانی

استفاده از کلمه فرهنگ برای ملیت‌ها و سازمان‌ها، یکسان بودن این دو پدیده فرهنگی را تداعی می‌کند. حال آن‌که این موضوع نادرست است، زیرا ملت، سازمان نیست و این دو فرهنگ، ماهیتی متفاوت دارند. تفاوت فرهنگ‌های سازمانی و ملی به دلیل تفاوت نقش‌آفرینی هر کدام از جلوه‌های فرهنگی آن دو است. هنگامی که مردم می‌خواهند در مورد فرهنگ‌های ملی، در جهانی مدرن که هر روز شباهت‌های بیشتری به هم پیدا می‌کند، چیزی بنویسند، از موضوعاتی می‌نویسند که معمولاً برخاسته از سطح عادات مردم است: مردم مانند هم لباس می‌پوشند، محصولات مشابهی را خریداری می‌کنند، از کلمات متداول و رایج

1. Webster

2. Hofstede

۳. مهرداد زارعی، «مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی»، ۱۳۸۶، سایت: <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>، ۱۵-۱.

استفاده می‌کنند (نمادها)؛ برنامه‌های تلویزیونی و فیلم‌های مشابه را نگاه می‌کنند (قهرمانان)؛ ورزش و سرگرمی مشابه دارند (آئین‌ها).<sup>۱</sup>

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود، ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است، کمتر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، مفهومی تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه، این مفهوم را ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و ترتیب است درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضاء اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

## ۵. تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرگریس<sup>۲</sup>، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌داند و آن را در قالب رفتاری تعریف می‌کند که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند. ادگار شاین نیز آن را این گونه تعریف می‌کند: فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته می‌شود، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی<sup>۳</sup> معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزا و دیگر الگوی فکری و رفتاری هستند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه کرده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ:

۱. کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
۲. تاریخچه سازمان را نشان می‌دهد.
۳. به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
۴. توسط گروهی از افراد شکل گرفته است که یک سازمان را تشکیل داده‌اند.

۱. گیرت هافستد، فرهنگ‌ها و سازمان‌ها (نرم‌افزار ذهن)، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: علم، ۱۳۸۸، ۱۵-۱۳.

2. Chris Argyris

3. Games Percy

۵. حرکت آن کند و سخت است.

۶. به سختی تغییر می‌کند.

## ۶. ویژگی‌های فرهنگ

بررسی‌های بسیار از فرهنگ‌های مختلف، نشان می‌دهد که علی‌رغم تفاوت‌های موجود، همه فرهنگ‌ها ویژگی‌هایی دارند، از جمله:

۱. فرهنگ آموختنی است؛ فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست، فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.
۲. فرهنگ آموخته می‌شود؛ انسان می‌تواند عادت‌های آموخته‌شده خود را به دیگران منتقل کند.
۳. فرهنگ اجتماعی است؛ عادت‌های فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک‌اند.
۴. فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است؛ عادت‌های گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند.
۵. فرهنگ خشنودی‌بخش است؛ هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلای زندگی برآید، از برآوردن آرمان‌های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی می‌توانند پایدار بمانند که بر افراد یک جامعه خشنودی نهائی می‌بخشند.
۶. فرهنگ سازگاری می‌یابد؛ فرهنگ دگرگون می‌شود و فرایند دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.
۷. فرهنگ یگانه‌ساز است؛ عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد<sup>۱</sup>.

## ۷. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

- در صورتی که فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، این سیستم از ویژگی‌ها (مؤلفه‌ها)ی اصلی تشکیل شده، که سازمان به آنها ارجح می‌نهد، یا برای آنها ارزش قائل است<sup>۲</sup>. این ویژگی‌ها، عبارتند از:
۱. نوآوری فردی؛ میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد درون یک سازمان دارند.
  ۲. ریسک‌پذیری؛ میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپروازی کنند.
  ۳. جهت‌دهی (یا رهبری)؛ میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود؛ مشخص می‌نماید.
  ۴. یکپارچگی و وحدت؛ میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان، تمایل دارند به روش هماهنگ عمل کنند.
  ۵. روابط (حمایت) مدیریت؛ میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
  ۶. کنترل؛ میزان استفاده از قوانین و مقررات و توسل به نظارت و سرپرستی مستقیم از طرف مدیران برای کنترل رفتار کارکنان.

۱. مهرداد زارعی، «مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی»، ۱۳۸۶، سایت: <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>، ۴-۳.

2. Bowles, 2000.

۷. هویت؛ میزان یا درجه‌ای که افراد، خود را با کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد)، یکی می‌دانند و از آن کسب هویت می‌کنند.
۸. سیستم پاداش؛ میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد (نه بر اساس عوامل دیگر).
۹. الگوی ارتباطی؛ میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود.
۱۰. تحمل تعارض؛ میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
۱۱. توجه به جزئیات؛ میزانی که انتظار می‌رود، کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و با دقت به امور بپردازند.
۱۲. نتیجه‌محوری؛ میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها یا ره‌آوردها توجه می‌کند، نه به روش‌ها و فرآیندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.
۱۳. توجه به افراد؛ میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت، درباره اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد توجه می‌کند.
۱۴. تیم‌گرایی؛ میزانی که مدیریت، کارها را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.
۱۵. جسارت و شجاعت؛ میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول یا جسارت هستند (و نه افراد ساده‌اندیش و احتمالاً بی‌تفاوت).
۱۶. ثبات یا پایداری؛ میزانی که سازمان در فعالیت‌های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد و پیشرفت) تأکید و توجه می‌کند.

جیمز پرسی، همین ویژگی‌ها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. هویت یا شخصیت افراد،
۲. اهمیت کار گروهی،
۳. نگرش کارکنان،
۴. یکپارچگی،
۵. کنترل و سرپرستی،
۶. ریسک‌پذیری،
۷. میزان پاداش،
۸. میزان تضاد،
۹. میزان حمایت و راهنمایی مدیریت،
۱۰. نگرش سازمان (در مورد اهداف).

براساس نتایج مطالعات انجام شده برای سنجش میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش‌ها و عقاید اساسی آنان در برخی از سازمان‌های موفق، ده ویژگی فرهنگ سازمانی با توجه به درجه اهمیت‌شان به شرح زیر قابل ذکر است:

۱. عملکرد،
۲. صداقت،

۳. رقابت،
۴. روحیه کار گروهی،
۵. روحیه سازمانی،
۶. نوآوری،
۷. حمایت مدیریت،
۸. موفقیت‌های فردی،
۹. وفاداری؛
۱۰. سابقه تاریخی سازمان.

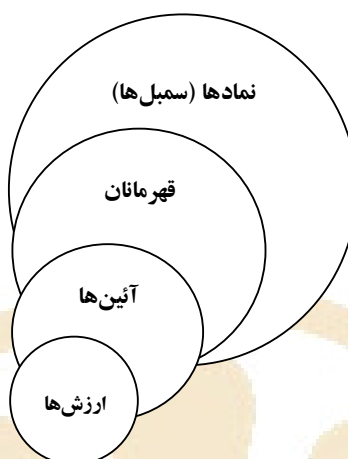
در صورتی که به فرهنگ سازمانی از منظر این ده ویژگی توجه شود، تصویری کامل از آن به دست می‌آید که گویای نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

## ۸. عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. لایه نخست، ارزش‌ها و باورها، لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دوم، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان و شامل ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرایندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی است. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد.

پژوهشگری دیگر اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند. به طوری که سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده است، شامل ارزش‌های مشترکی می‌شود که در سازمان باقی خواهند ماند حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند. در واقع این ارزش‌ها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی تغییرپذیر است. در این سطح، تفاوت افراد در سازمان‌ها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه‌وارد به طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح تغییرپذیر است (۱۳۹۰/۱۰/۲۸).<sup>۱</sup>

چهار لایه زیر تقریباً مفهوم جامعی از عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی بیان می‌دارد.



نمابه ۱: ظهور فرهنگ در سطوح مختلف عمق<sup>۱</sup>

#### ۸-۱. نمادها (سمبل‌ها)

نمادها عبارتند از کلمات، حالت‌ها، تصاویر و مواردی که حامل معنی خاصی هستند و صرفاً کسانی آن را می‌شناسند که با آن فرهنگ سر و کار دارند. کلمات یک زبان یا گویش محلی نیز متعلق به این دسته است همان‌طور که لباس، مدل مو، پرچم‌ها و... چنین هستند. نمادهای جدید به سادگی شکل می‌گیرند و نمادهای قدیمی از میان می‌روند؛ سمبل‌های یک گروه فرهنگی را گروهی دیگر تقلید می‌کنند؛ به همین دلیل است که در خارجی‌ترین سطح شکل بالا قرار می‌گیرند.<sup>۲</sup>

#### ۸-۲. قهرمانان (اسطوره‌ها)

افرادی هستند، مرده یا زنده، واقعی یا تخیلی که در یک فرهنگ ویژگی‌هایی بسیار ارزشمند دارند و بنابراین به عنوان الگوی رفتاری برای دیگران به شمار می‌آیند.<sup>۳</sup> اسطوره‌ها نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان هستند که موفقیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کنند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنان از آن الگوها است به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند.<sup>۴</sup>

#### ۸-۳. آئین‌ها (سنت‌ها و تشریفات)

آئین‌ها، فعالیت‌های دسته‌جمعی هستند که اگر چه از نظر فنی رسیدن به غایت آن غیرضروری است، ولی در درون یک فرهنگ به عنوان یک ضرورت اجتماعی مطرح شده‌اند. بنابراین مردم این آئین‌ها را به خاطر خودشان انجام می‌دهند. نحوه احوال‌پرسی و احترام گذاشتن به دیگران، جشن‌ها و اعیاد اجتماعی و مذهبی از این مقوله‌اند. گردهمایی‌ها و ملاقات‌های تجاری و سیاسی که

۱. گیت هافستد، فرهنگ‌ها و سازمان‌ها (نرم/فزار ذهن)، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: علم، ۱۳۸۸، ۲۰.

۲. همان، ۲۴-۲۰.

۳. همان.

۴. مهرداد زارعی، «مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی»، ۱۳۸۶، سایت: <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>.

به دلایل ظاهراً منطقی سازمان‌دهی می‌شوند، غالباً اهداف تشریفاتی دارند، همانند وقتی که به رهبران اجازه داده می‌شود حرف خود را به کرسی بنشانند.<sup>۱</sup> سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته‌اند و به صورت عادت پایدار درآمده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نحوه برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی‌ها، پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شی، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارات سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.<sup>۲</sup>

## ۸-۴. ارزش‌ها و باورها

هسته مرکزی فرهنگ همان‌طور که در شکل نمایه ۱، پیداست، توسط ارزش‌ها ساخته شده است. ارزش‌ها، به صورت گسترده موجب ترجیح برخی از امور نسبت به امور دیگر می‌شود. در ارزش‌ها، احساسات بی‌شائبه و وجوه مثبت و منفی از این قبیل هستند:

بدی در مقابل خوبی  
ناپاکی در مقابل پاکی  
زشتی در مقابل زیبایی  
غیرطبیعی در مقابل طبیعی  
غیرعادی در مقابل عادی  
غیرمنطقی در مقابل منطقی  
غیرعقلانی در مقابل عقلانی

ارزش‌ها در زمره اولین چیزهایی هستند که کودکان آن را می‌آموزند - البته نه به صورت آگاهانه - بلکه به صورت ضمنی و تلویحی. متخصصان روانشناسی رشد معتقدند که سیستم پایه ارزشی در سن ده سالگی کاملاً شکل می‌گیرد و پس از این سن، تغییر دادن آن مشکل می‌شود. زیرا کودکان این ارزش‌ها را در سنین اولیه کسب می‌کنند و بسیاری از ارزش‌ها به صورت ناخودآگاه در ضمیر آنان قرار می‌گیرد. ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها، تمایلات و نظرهایی هستند که عمدتاً به عنوان راه‌حل‌هایی معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.<sup>۳</sup>

مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه‌های کاری و یا جمع شدن در کنار آب سرد کن برای پچ‌پچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیتی بسیار دارد. به طور کل باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سوسازی این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک

۱. گیت هافستد، فرهنگ‌ها و سازمان‌ها (نرم‌افزار ذهن)، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: علم، ۱۳۸۸، ۲۴-۲۰.

۲. مهرداد زارعی، «بانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی»، ۱۳۸۶، سایت: <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>.

۳. گیت هافستد، فرهنگ‌ها و سازمان‌ها (نرم‌افزار ذهن)، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: علم، ۱۳۸۸، ۲۴-۲۰.

می‌کند در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به‌ندرت تغییر می‌کنند. درحالی‌که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.<sup>۱</sup>

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

۱. مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده‌هایی می‌شود که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند. مانند زبان، فناوری، مراسم، داستان‌ها، جشن‌ها. این سطح را می‌توان مشاهده کرد.
۲. ارزش‌های حمایتی: شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح را کمتر می‌توان مشاهده کرد.
۳. مفروضات اساسی: عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به‌عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح را نمی‌توان مشاهده کرد.<sup>۲</sup>

## ۹. انواع فرهنگ سازمانی

برای شناسایی فرهنگ یک سازمان، مطالعه در زمینه فرهنگ‌های مختلف ضروری است. از این‌رو صاحب‌نظران برای تشخیص نوع فرهنگ شاخص‌هایی را ارائه کرده‌اند. انواع فرهنگ سازمانی را به شرح زیر می‌توان طبقه‌بندی کرد:

۹-۱. **الگوی اقتضایی:** بر اساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگی‌های زیر متصور است. در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های استاندارد است. در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیکی، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیررسمی و تأکیدها بیشتر بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار.

۹-۲. **الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و راهبرد سازمان:** دانیل دنیسون الگویی را ارائه کرده است که هم ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان و هم نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد. الگوی دنیس از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید راهبردی (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هریک با نوع تأکید راهبردی و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگار است.

**الف) فرهنگ سازگاری:** این نوع فرهنگ که بسیار انعطاف‌پذیر است زمانی شکل می‌گیرد که تأکید راهبردی سازمان بر محیط بیرونی است. سازمان بسیار نیاز دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر، به سمت نیازهای مشتری و یا ارباب‌رجوع

۱. مهرداد زارعی، «مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی»، ۱۳۸۶، سایت: <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>.

۲. مصطفی کاویانی، «فرهنگ سازمانی»، ۱۳۹۰، سایت: [shn.umsha.ac.ir/%5Cuploads%5C28\\_162\\_farhange%20sazmani%20...](http://shn.umsha.ac.ir/%5Cuploads%5C28_162_farhange%20sazmani%20...).

حرکت کند. در فرهنگ سازگاری نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی پاسخ سریع بدهد، ساختار خود را به سرعت تعدیل کند و الزام‌های نوین را به آسانی به کار گیرد.

**ب) فرهنگ رسالتی:** در این نوع سازمان‌ها به محیط بیرونی توجه می‌شود اما با تغییرهای سریع رودررو نیست. در فرهنگ رسالتی تأکید اساسی بر یک دید مشترک نسبت به هدف‌های سازمان استوار است. انتظار از افراد سازمانی در این فرهنگ، شناختی ژرف از رسالت و مأموریت سازمان است که گاهی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری است. تکیه اصلی بر سمت‌گیری راهبردی سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدف‌های آرمانی دوردست است.

**ج) فرهنگ مشارکتی:** تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون‌سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخ‌گویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی، دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است که در اثر آن میزان تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان به نحوی فزاینده بیشتر می‌شود.

**د) فرهنگ تداوم:** تأکید این فرهنگ بر محیط درون‌سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند. نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی تماماً در جهت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های برپاشده است. در این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسان‌های سازمانی در کارها در رتبه پایین‌تر قرار دارد و تلاش اصل سازمان، متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوب‌های مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم است.<sup>۱</sup>

## ۱۰. نقش فرهنگ سازمانی

در یک سازمان فرهنگ نقش‌هایی متفاوت ایفا می‌کند و وظایفی گوناگون دارد. این وظایف عبارتند از:

۱. فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان، هویت سازمانی می‌بخشد: آنچه سازمان‌های موفق را برجسته و آنها را از دیگران متمایز می‌کند، توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیق نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد.

۲. فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد: در سازمان‌هایی که فرهنگ قوی و توانمند دارند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی، تعهد و مسئولیت احساس می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد. تعهد سازمانی در سه مرحله دیده می‌شود:

اول، مرحله پذیرش؛ در این مرحله فرد در سازمان نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد.

دوم، مرحله همانند شدن؛ در این مرحله فرد با پذیرش نفوذ دیگران بر خود، به یک رابطه خشنودی‌بخش دست می‌یابد.

۱. مصطفی کاویانی، «فرهنگ سازمانی»، ۱۳۹۰، سایت: [shn.umsha.ac.ir/%5Cuploads%5C28\\_162\\_farhange%20sazmani%20...](http://shn.umsha.ac.ir/%5Cuploads%5C28_162_farhange%20sazmani%20...)، ۹-۱۶.

سوم، مرحله درونی کردن؛ فرد از تعلق به یک سازمان احساس سربلندی می‌کند و درمی‌یابد ارزش‌های سازمان به گونه‌ای درونی او را خشنود و راضی می‌کند و با ارزش‌های وی سازگار است. هنگامی که تعهد سازمانی به مرحله نهائی خود برسد، عضو متعهد سازمان در شمار افرادی درمی‌آید که به آنها، فراوان اعتماد می‌شود و وی در راه محافظت و نگهداری سازمان کوتاهی نخواهد کرد.

۳. فرهنگ سازمانی، به ثبات نظام اجتماعی ترغیب می‌کند: سازمان‌های توانمند، به داشتن معیارهای سخت کاری و کنترل‌های دقیق معروف‌اند. برای نمونه کارکنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت کنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت‌کوشی در سازمان به وجود می‌آید.

۴. فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند: سازمان یا فرهنگ قوی با کمک به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می‌دهد. لذا سازمان‌های موفق زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند.

۵. فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد: فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت بیان می‌کند که مدیر چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند. هر عمل مدیر را باید فرهنگ سازمان تأیید کند، در غیر این صورت مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان تأیید نخواهد شد. از آنجایی که وظیفه تصمیم‌گیری در تمام وظایف مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقشی عمده در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن دارد. بنابراین فرهنگ قوی و مقتدر، تأثیری به‌سزا بر تصمیم‌گیری مدیریت در تمام زمینه‌ها دارد.

## ۱.۱. قدرت فرهنگ سازمانی

قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود. میزان قدرت و اقتدار فرهنگ‌های سازمانی را می‌توان با دو معیار بسیار مهم: الف) تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب و ب) میزان تعهد اعضا به ارزش‌های غالب سازمانی تعیین کرد. عوامل متعددی در درون سازمان و بیرون سازمان وجود دارد که بر قدرت سازمان تأثیر می‌گذارد و میزان قدرت و ضعف آن را تعیین می‌کند. برخی از این عوامل عبارتند از: اندازه و گستردگی سازمان، تعداد ترکیب نیروی انسانی، رشد و پویایی سازمان در طی زمان، میزان جابه‌جایی کارکنان و تغییر مدیریت سازمان. هنگامی که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای یک سازمان، روشن و واضح بیان شوند و از آنها حفاظت و نگهداری شود و افرادی زیاد از افراد از آنها حمایت کنند، به سرعت گسترش پیدا می‌کند؛ چنین فرهنگی، یک فرهنگ قوی است.

فرهنگ قوی مشخص‌کننده توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت دادن به باورها و ارزش‌های فرهنگ است. اگر رضایت و توافق درباره اهمیت ارزش‌ها و باورها وجود داشته باشد، آن فرهنگ یک فرهنگ قوی و اگر توافق اندک باشد، فرهنگ ضعیف است. بنابراین فرهنگ سازمان‌هایی که در آنها ارزش‌های کلیدی سازمان بیشتر مقبول باشد و باعث شود کارکنان تعهدشان به آن ارزش‌ها بیشتر شود، قوی‌تر است.

استیفن رابینز<sup>۱</sup> درباره تأثیر فرهنگ قوی می‌نویسد: از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند، این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌شود تا تداوم رویه در رفتار تشدید و جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان شود. قوانین و مقررات موجب خواهند شد که سازمان نتواند اتفاق نظر ایجاد کند و به رفتارهای ما تداوم رویه بدهد و امور را پیش‌بینی کند.

صاحب‌نظران، سازمان‌ها را از لحاظ قدرت فرهنگی از یکدیگر متمایز می‌کنند. در سازمان‌های دارای فرهنگ قوی، اعضای سازمان‌ها به ارزش‌ها و مفروضات بنیادی سازمان وفادارند. درحالی‌که سازمان‌های دارای فرهنگ ضعیف، توافق کلی و احساس تعهد نسبت به سازمان در بین اعضا کاهش می‌یابد. در سازمان‌هایی با فرهنگ قوی، وفاداری و وظیفه‌شناسی تقویت و جابه‌جایی کارکنان کاهش می‌یابد. باید توجه داشت در صورتی که به ارزش‌ها و مفروضات منفی پاداش داده شود، به ترویج آن ارزش‌ها منجر می‌شود و برای سازمان مضر خواهد بود و به‌سختی تغییر خواهد کرد. مطابق مطالعات کارشناسان و متخصصان، وجود فرهنگ‌های قوی و مثبت در سازمان‌ها برای دستیابی به تعالی و نوآوری، یک ضرورت است.

با توجه به نظرات متخصصان به این نتیجه می‌رسیم که اگرچه سازمان‌ها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همه آنها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت، به افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود و احتمال اینکه آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می‌یابد. این نوع فرهنگ، ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد و راهنمایی برای نوع رفتار در سازمان و ابزاری قدرتمند است برای رسمی‌سازی سازمان و جانشینی است برای قوانین و مقررات به طوری که حتی می‌تواند از کنترل رسمی سازمان، نافذتر عمل کند زیرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند و باعث می‌شود که افراد در سازمان، نسبت به کاری که انجام می‌دهند احساسی بهتر پیدا کنند به گونه‌ای که به کار بهتر و عملکرد بیشتر منجر می‌شود. در صورتی که فرهنگ به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر منجر می‌شود، آن فرهنگ قوی و مثبت است. درحالی‌که اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شود و پیوستگی نداشته باشد این فرهنگ، ضعیف قلمداد می‌شود و به هرج و مرج در سازمان منجر می‌شود و عملکرد و بهره‌وری سازمان آسیب خواهد دید.

## ۱۲. فرهنگ مشترک (غالب) و پاره‌فرهنگ‌ها

وقتی درباره فرهنگ سخن گفته می‌شود، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است که نشان‌دهنده شخصیت متمایز سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها دارای یک فرهنگ غالب و یک سری پاره فرهنگ هستند. فرهنگ مشترک سازمان یا فرهنگ غالب بیانگر ارزش‌های اصلی است که بیشتر اعضای سازمان آن را حفظ می‌کنند و چون افراد، گروه‌ها و واحدهای مختلف در سازمان وجود دارد، هر کدام دارای پاره‌فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان هستند.

سازمان‌ها ممکن است خود را مانند گروهی کاملاً منسجم یا خانواده‌ای ببینند که باورهای مشترک کاری دارند. در عین حال در سازمان‌های دیگر، گروه‌های فکری مختلف هستند و هریک نگرشی خاص به موضوعات مختلف دارند. این نگرش‌ها و تصورات گوناگون نسبت به مسائل سازمان، موجب پدید آمدن پاره‌فرهنگ‌هایی در سازمان می‌شود.<sup>۲</sup>

1. Stephen P. Robbins

۲. مصطفی کاویانی، «فرهنگ سازمانی»، ۱۳۹۰، سایت: [shn.umsha.ac.ir/%5Cuploads%5C28\\_162\\_farhange%20sazmani%20...](http://shn.umsha.ac.ir/%5Cuploads%5C28_162_farhange%20sazmani%20...)، ۹-۱۶.

### ۱۳. چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عواملی مختلف به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود، کارکنان برای موفقیت سازمان بسیار تلاش می‌کنند. در حقیقت فرهنگ نشان‌گر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم‌های پاداش، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌شوند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی، مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردایی است که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیان‌گذاران و مدیران ارشد، نقشی اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزش‌ها، اهداف و رفتار بنیان‌گذار سازمان، مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان است. این اعتقادات و رفتارها را دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌کنند. کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهم که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار نشان‌گر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد، چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه اینها مجموعه قوانین نانوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کار، این قوانین را به عنوان هنجارهای کار می‌پذیرند و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می‌یابد.

عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است. از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند، یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمان‌ها به صورت آموزش‌های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش‌های حین خدمت است و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به تدریج، به آنها خو می‌گیرند که در حالت اول، آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیررسمی است. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان با ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان، بسیار ارتباط دارد<sup>۱</sup>.

*استیفن رابینز* سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

۱- *گزینش*: هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان برای آنها اهمیت قائل است.

۱. مهرداد زارعی، «مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی»، ۱۳۸۶، سایت: <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>

۲- مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.

۳- جامعه‌پذیری: مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت کنند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند.

جامعه‌پذیری کارکنان شامل سه مرحله می‌شود:

- مرحله پیش از ورود: این مرحله مربوط به آموزش‌ها و یادگیری‌هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد.  
- مرحله رویارویی: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً درمی‌یابد که در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

- مرحله دگردیسی یا تحول جامع: در این مرحله فرد استخدام شده، مهارت‌های لازم را برای انجام کارها می‌آموزد، در آنها تبحر پیدا می‌کند و به ارزش‌ها و هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آنان همسان می‌شود.

در صورتی که مرحله تحول جامع یا دگردیسی، به طور موفقیت‌آمیز انجام شود، بر میزان تعهد فرد به سازمان و بازدهی وی اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می‌دهد.<sup>۱</sup>

#### ۱۴. فرهنگ سالم و بیمار

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در هر سازمان باورهای افراد دو گونه‌اند: باورهای راهنما و باورهای روزمره. باورهای راهنما نسبت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. باورهای راهنما خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: باورهای برونی؛ که به نحوه هدایت کردن کار مربوط می‌شوند، و باورهای درونی؛ که درباره نحوه مدیریت و هدایت سازمان هستند. ترکیب این دو باور زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می‌دهند.

هم‌سوسازی این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند. در این حالت درواقع باورهای روزمره از باورهای راهنما سرچشمه می‌گیرد و فرهنگ سازمانی سالم را ایجاد می‌کند. در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اختلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم پدید می‌آید.

*استانلی دیویس*<sup>۲</sup> معتقد است که همیشه باید باورهای راهنما، راهبرد سازمان را تعیین و به پیش برند و نه باورهای روزمره. اگر باورهای راهنما، راهبرد سازمان را به حرکت درنیاورند، باورهای روزمره این کار را خواهند کرد که در آینده باعث مشکلاتی بسیار برای سازمان خواهد شد.

نکته قابل توجه این است که هنگامی که، فرهنگ بر اساس احتیاج‌ها و نیازهای شخص و وظایف سازمان شکل گرفت، ممکن است در ابتدا در خدمت فعالیت سازمان و مدیریت باشد ولی پس از مدتی بنا به دلایلی از فلسفه وجودی فرهنگ سازمان

۱. استیفن پی. رابینز، رفتار سازمانی، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵، ۹۷۴-۹۷۲.

فاصله بگیرد و به صورت یک پدیده مستقل شروع به فعالیت کند. در این زمان به علت بی توجهی مدیریت به قدرت این دست پنهان، فرهنگی که در ابتدا به صورت پویا، مثبت و سالم عمل می‌کرد به یک فرهنگ ایستا، منفی و غالب تبدیل خواهد شد. مسلم است هیچ کس در ابتدای ورود به سازمان آموزش ندیده است که چگونه عمل کند. بلکه هر فردی که به سازمان وارد می‌شود رفتار مورد انتظار به صورت آرام به او تعلیم داده می‌شود. هرچه گروه با هم متحدتر باشند، آموزش سریع‌تر انجام می‌شود. در حالت افراط، گروهی از کارکنان که برای مدت طولانی با یکدیگر بوده‌اند، از نظر ظاهر، اجرای وظایف، فکر و صحبت کردن عیناً همانند یکدیگر عمل می‌کنند. حال اگر این توافق و هم‌فکری در جهت مثبت باشد موجب توفیق سازمان و در غیر این صورت فرهنگ به وجود آمده مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد.

نتایج تحقیقات پیترز<sup>۱</sup> و واترمن<sup>۲</sup> درباره سازمان‌های موقی، نشان داده است که وجود ارزش‌ها و باورهای اساسی در این سازمان‌ها موجب ترقی و پیشرفت آنها شده است. باورهای اساسی کارکنان سازمان‌های موقی را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

۱. اعتقاد به بهترین بودن،
۲. اعتقاد به مهم دانستن جزئیات کار و خوب انجام دادن آن،
۳. اعتقاد به اهمیت یکایک افراد،
۴. اعتقاد به کیفیت عالی فرآورده و خدماتی که همراه آن است،
۵. اعتقاد به آنکه بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه آماده باشند که از ناکامی پشتیبانی کنند،
۶. اعتقاد به اهمیت حالت غیر رسمی برای بالا بردن میزان تماس و ارتباط میان افراد سازمان،
۷. اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی.

## ۱۵. فضا (جو) سازمانی

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان، جو سازمان است. فضا یک ابزار ذهنی برای پی بردن به پویایی‌های یک سازمان است. جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد.

کیت دیویس نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می‌کند: فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند به طوری که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد، خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی با پدید آوردن انتظارات مورد نیاز کارکنان برای رفتارهای مختلف، اثر می‌گذارد. کارکنان سازمان بر پایه ادراکی که از فضای سازمان دارند، می‌دانند چه نوعی از پاداش‌ها، خشنودی‌ها و ناکامی‌ها در سازمان وجود دارد.

فیدلر<sup>۳</sup> و شمرز<sup>۴</sup>، در توصیف جو سازمانی بیشتر بر جنبه‌های فردی تأکید کرده‌اند و جزئیات آن را چنین شرح داده‌اند: درجه حمایت مدیریت، توجه به کارکنان جدید و تعارض بین بخش‌های سازمان و دیگران، به شکلی موجب تعریف جو سازمان شده

1. Peters  
2. Waterman  
3. Fiedler  
4. Shemers

است که شامل محدودیت‌های سازمانی، کاغذبازی اداری، درجه آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت می‌شود. در مطالعه فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان در موارد زیر بررسی می‌شود:

۱. ساختار: احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند.
  ۲. پاسخگویی: احساس خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در همه وظایف محوله به افراد.
  ۳. پاداش: احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تأکید بر پاداش‌های مثبت به جای تنبیه‌های رایج در سازمان.
  ۴. خطرپذیری: میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تأکید بر ریسک‌های محاسبه‌شده.
  ۵. صمیمیت: احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.
  ۶. حمایت: تأکید و پشتیبانی دوجانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا.
  ۷. استانداردها: درک اهمیت صریح بودن اهداف و تأکید بر انجام کار خوب.
  ۸. تضاد: احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیر قابل حل دانستن مشکلات به جای رفع آنها.
  ۹. هویت: احساس تعلق به سازمان و در انجام کار تیمی، عضو باارزش به حساب آوردن.
- پژوهشگری دیگر، شش بعد سازمانی را برای مطالعه فضای سازمانی عنوان می‌کند: روشنی در کار، تعهد و دلبستگی، معیارهای کار، احساس مسئولیت، قدرشناسی و کار در گروه.
- فرهنگ سازمانی و جو سازمانی از مفاهیم مرتبط با یکدیگر هستند. این دو مفهوم در نظریه‌های  $X$  و  $Y$  که توسط داگلاس<sup>۱</sup> و مک‌گریگور<sup>۲</sup> بیان شده به‌خوبی قابل تفکیک هستند. در نظریه  $X$ ، کارکنان را افرادی تنبل می‌دانند که باید به‌شدت کنترل شوند. درحالی‌که در نظریه  $Y$ ، افراد را سخت‌کوش و علاقمند به کار می‌دانند، به رشد آنان توجه می‌شود که همین به افزایش انگیزش، استقلال و خودهدایتی منجر می‌شود. حال اگر تعدادی زیاد از افراد با ارزش‌های نظریه  $Y$  به سازمانی وارد شوند که ارزش‌های نظریه  $X$  در آن حاکم است، مشکل جوی در سازمان به وجود می‌آید. این مشکل ناشی از این است که کارکنان در ارزش فرهنگی مسلط بر سازمان با هم مشترک نیستند. بنابراین جو سازمانی از طریق مواجهه فرد با فرهنگ موجود در سازمان، به این پدیده مرتبط می‌شود.
- بر پایه مطالعات صورت‌گرفته، عوامل تعیین‌کننده فضای فرهنگ سازمانی عبارتند از: نظام‌های مدیریت، رفتار فردی و ارزش‌ها و هنجارهای گروه کار و پیامدهای آن برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و بالاخره عملکرد سازمانی است.

## ۱۶. عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عواملی بی‌شمار می‌توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ یک جامعه و در نتیجه بر یک سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل اصلی و عمده عبارتند از: اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان). هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثرند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر است و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق جریان دارد. آنچه که سازمان‌های عمومی را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند این است که رهبران این سازمان‌ها با فشارهایی از قبیل: قوانین پیچیده اداری، مداخلات سیاسی، تغییراتی که در نتیجه انتخابات دوره‌ای در ادارات به وجود می‌آید، تصدی نسبتاً کوتاه در موقعیت‌های شغلی و اهداف ناسازگار مواجه هستند. در چنین حالاتی رهبران سازمان‌ها کمتر بر فرهنگ سازمانی نفوذ دارند. زیرا عوامل فوق خودبه‌خود، بر فرهنگ سازمان اثر می‌کنند.

عاملی دیگر که بر فرهنگ سازمان تأثیر دارد، فرهنگ جامعه است. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه‌ای دوطرفه و ظریف دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می‌آورد که با فرهنگ دیگر سازمان‌ها تفاوت‌هایی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و مفاهیمی است که در داخل سازمان ساخته و پرداخته می‌شود اما همیشه از فرهنگ وسیع جامعه و فرآیندهای اجتماعی و تاریخی، تأثیر می‌پذیرد و بر آن اثر می‌گذارد؛ فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و فرهنگ‌های سازمانی نیز بر روند حرکت فرهنگی جامعه تأثیر خود را دارند.<sup>۱</sup>

## ۱۷. نقش جهان‌بینی و ارزش‌ها در فرهنگ سازمانی

مدیران برای افزایش بهره‌وری عواملی مانند نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه تولید، بازار و... را مدیریت می‌کنند. اما امروزه دانشمندان علوم مدیریت معتقد هستند که عاملی مهم‌تر نیز وجود دارد که عوامل مذکور را شکل‌دهی، هدایت و تقویت می‌کند و آن «فرهنگ سازمانی» است. فرهنگ سازمانی یا به عبارتی مجموعه اعتقادات و ارزش‌ها و الگوهای رفتاری که عموماً افراد سازمان به آنها پایبند هستند، بر تمام جنبه‌های سازمان از جمله رفتار فردی، نگرش کارکنان، خلاقیت و نوآوری، تدوین اهداف، اجرای راهبردها، انگیزه و تعهد، میزان وفاداری افراد، سخت‌کوشی، نظم و انضباط و بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل، دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند که اساسی‌ترین وظیفه مدیریت، شکل‌دهی و هدایت ارزش‌های اساسی فرهنگ سازمان است. حتی بعضی بیان می‌دارند که عملکرد سازمانی را باید با دستیابی و حاکم بودن ارزش‌های اساسی سنجید.

تبیین فرهنگ سازمانی در هر جامعه تابع جهان‌بینی آن است. تدوین و ارائه الگوهای مدیریتی با فلسفه مدیریت و اداره امور سازمان‌ها در هر کشور و نظام، خواه و ناخواه بر مکتب و نوعی اعتقاد، بینش و ارزیابی درباره هستی و بر یک نوع تفسیر و تحلیل از جهان مبتنی است. اصولاً مدیریت، یک نوع جهان‌بینی است؛ یعنی یک نوع از باورهاست. باید‌ها نیز همیشه از هستی‌ها، یعنی جهان‌بینی، سرچشمه می‌گیرند. اگر هستی‌ها را ندانیم، باید‌ها را نخواهیم دانست. لذا تمام نظام‌های اجتماعی، متکی بر نوعی جهان‌بینی هستند. هدف‌هایی که یک مکتب ارائه می‌کند، به پیگیری آنها دعوت می‌کند، راه و روش‌هایی که تعیین می‌کند، باید و نبایدهای آن، همه بر طراحی و تدوین نظام‌های اجتماعی و اداره امور سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

۱. مصطفی کاویانی، «فرهنگ سازمانی»، ۱۳۹۰، سایت: [shn.umsha.ac.ir/%5Cuploads%5C28\\_162\\_farhange%20sazmani%20...](http://shn.umsha.ac.ir/%5Cuploads%5C28_162_farhange%20sazmani%20...)، ۹-۱۶.

از طرف دیگر بخش‌هایی مهم از علوم انسانی، ارتباطی تنگاتنگ با دین دارد. دین با ارائه مبادی تصدیقی و اصول موضوعه خاص متناسب با جهان‌بینی الهی، در نظریه‌های علوم اثر می‌گذارد. همچنین همین علوم که اصول موضوعه آن از جهان‌بینی و فلسفه است، خود اصول و قواعدی در اختیار علوم و فنون کاربردی قرار می‌دهد. مهمترین اثرپذیری علوم کاربردی از دین از نظام ارزشی آن است. این اثر، نظام رفتاری را هدایت می‌کند و جهت می‌دهد. لذا مهم‌ترین ارتباطی که میان علوم (به ویژه علوم کاربردی) و میان ادیان (به ویژه دین اسلام) وجود دارد و طبعاً در مورد مدیریت هم صدق می‌کند، رابطه جهان‌بینی اسلامی و نظام ارزشی اسلام، با علوم انسانی است. رابطه اول، تأثیر نظریات اسلامی، پیرامون هستی‌شناسی و انسان‌شناسی به عنوان اصول موضوعه در علوم انسانی و از جمله مدیریت، است و رابطه دوم، تأثیر ارزش‌های اسلامی در تعیین اهداف و خط‌مشی‌ها و روش‌های عملی است.

بنابراین تدوین الگوی مناسب مدیریت در نظام اسلامی، تابع جهان‌بینی خاص خود و نظام ارزشی اسلام در محیط کار است. با توجه به این مهم، برای تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبنی بر نظام اسلام، باید ابتدا به مبانی فکری و جهان‌بینی اسلام توجه کرد و همچنین برای بررسی ارزش‌های اسلامی به مطالعه عمیق سیره اولیای دین، مخصوصاً رسول اکرم (ص) و امیرالمؤمنین (ع) که کلید موفقیت را از خدای خود، در دست داشته‌اند، پرداخت. اگر انسان روش اولیای دین اسلام را مطالعه کند، متوجه می‌شود که چقدر بر اصول دقیق رهبری منطبق است و نتایج شگرف مدیریت و رهبری آنها، سابقه ندارد. برای شناسایی ارزش‌ها و الگوهای رفتاری در فرهنگ اسلامی، باید ابتدا مبانی اعتقادات و باورها یا جهان‌بینی اسلامی و نقش آن در سازمان و مدیریت را مرور کنیم.

## ۱۷-۱. جهان‌بینی و جهان‌بینی اسلامی

جهان‌بینی به معنی جهان‌شناسی است و به شناخت مربوط می‌شود. شناخت از مختصات انسان است. لذا جهان‌شناسی نیز از مختصات انسان است و به نیروی تفکر و تعقل بستگی دارد. جهان‌بینی یا جهان‌شناسی، تعبیر و تفسیر انسان است. هرکس به عنوان انسان، آن چنان هست که جهان را می‌بیند و هرکس آن چنان زندگی می‌کند که درس‌هایی از مکتب جهان را می‌شناسد یعنی چگونه، هستی را تلقی می‌کند.

هر نظام و مکتبی درباره جهان برداشتی دارد. نوع برداشت و طرز تفکری که یک مکتب درباره جهان و هستی عرضه می‌کند، زیرساخت و تکیه‌گاه فکری است. این زیرساخت و تکیه‌گاه را اصطلاحاً جهان‌بینی می‌نامند. جهان‌بینی انواعی مختلف دارد مانند: جهان‌بینی مادی، علمی، مذهبی، فلسفی و....

**ماتریالیسم، جهان‌بینی مبنی بر اصالت ماده است.** پیروان آن معتقدند که هرچه هست عبارت است از مجموعه عناصر و روابط و فعل و انفعالاتی که همه مادی است و جهان یک عنصر دارد و آن ماده است. پس جهان بی‌شعور است و هدفی خاص ندارد. چون در مبنای ماتریالیستی، جهان مخلوق یک اراده آگاه و باشعور نیست و پس از خلق جهان هدفی در کار نبوده است. در واقع یک خانه بی‌احساس، بی‌ادراک و انبوهی از عناصر است که بر اساس روابط مادی و فیزیکی و شیمیایی، دست‌اندرکار ساختن هیچ هستند و انسان تنها عنصری است که در این هیچستان پوچ و بی‌هدف و بی‌سرانجام، به خود آگاهی رسیده است و این آغاز پریشانی انسان است، زیرا در جهانی زندگی می‌کند که با آن تناسب و سازگاری و خویشاوندی ندارد. جهان به طرف هیچ می‌رود و انسان با آن بیگانه است. کسانی که در مدیریت، معتقد به این جهان‌بینی هستند، قوانینی را که بر وجود انسان حاکم است، شعبه‌هایی از قوانین مادی تلقی و همه آنها را بر اساس نگرش مادی تحلیل و همه ابعاد وجودی انسان را بر اساس قوانین مادی توجیه می‌کنند.

**جهان‌بینی علمی**، مبتنی بر دو چیز است: فرضیه و آزمون. علم در بررسی فرضیه‌ها و علت‌ها و کشف روابط پدیده‌ها فقط متکی به آزمون است. یعنی تا آن حد پیش می‌رود که عملاً بتواند روابط و علت‌ها را تحت آزمایش عملی درآورد اما از آنجایی که نمی‌توان همه هستی و همه جنبه‌های آن را آزمود، جهان‌بینی علمی، جزءشناسی است نه کل‌شناسی. جهان‌بینی علمی از پاسخگویی به یک سلسله مسائل اساسی جهان و انسان قاصر است. از قبیل اینکه: جهان از کجا آمده است؟ آیا جهان از نظر زمان، اول و آخر دارد؟ آیا هستی در مجموع خود صحیح است یا غلط یا پوچ، یا زشت است یا زیبا؟ آیا در جهان سنت‌های ضروری لایتغیر حاکم است؟ و مانند اینها. علم در پاسخ همه این پرسش‌ها به «نمی‌دانم» می‌رسد، زیرا نمی‌توان آن‌ها را آزمود.

**جهان‌بینی فلسفی**، هرچند دقت و مشخص بودن جهان‌بینی علمی را ندارد، در عوض متکی به یک سلسله اصول است و آن اصول اولاً بدیهی و برای ذهن غیر قابل انکارند و با روش برهان و استدلال پیش می‌روند و ثانیاً آن اصول، عام هستند. جهان‌بینی فلسفی، جهت عمل و راه انتخاب زندگی انسان را مشخص می‌کند، نگرش انسان را به هستی و جهان، شکل می‌دهد. به انسان ایده می‌دهد یا ایده او را از او می‌گیرد. به حیات او معنی می‌دهد یا او را به پوچی و هیچی می‌کشاند. لذا هرگونه اظهارنظر کلی درباره هستی و جهان، جهان‌بینی فلسفی است قطع نظر از اینکه مبدأ آن جهان‌بینی چیست.

در **جهان‌بینی مذهبی**، به اصول جهان‌بینی، قداست بخشیده می‌شود. جذابیت به وجود می‌آورد و ایمان می‌طلبد. ایمان به یک مکتب، علاوه بر اعتقاد به جاودانگی و تغییرناپذیری اصول، مستلزم حرمتی در حد قداست است. بنابراین، یک جهان‌بینی، آنگاه تکیه‌گاه یک ایدئولوژی و پایه ایمان قرار می‌گیرد که رنگ مذهبی داشته باشد.

یک جهان‌بینی خوب، باید از ناحیه عقل و منطق حمایت شود، به حیات و زندگی معنی بدهد، آرمان‌ساز و شوق‌انگیز باشد، تعهدآور و مسئولیت‌ساز باشد و همچنین قدرت تقدس بخشیدن به هدف‌های انسانی و اجتماعی داشته باشد. لذا سبب می‌شود که افراد، به سهولت در راه هدف‌های مکتب فداکاری و از خودگذشتگی کنند. تا یک مکتب نتواند به هدف‌های خود تقدس بخشد و در افراد، حس پرستش و فداکاری و گذشت نسبت به هدف‌های مکتب به وجود نیابد، آن مکتب ضمانت اجرایی ندارد. تعهدآوری و مسئولیت‌سازی یک جهان‌بینی، فرد را در عمق وجدان متعهد می‌کند و مسئول خویش و جامعه قرار می‌دهد. آرمان‌ساز بودن جهان‌بینی یک مکتب، جاذبه و قدرت کشش به آن می‌دهد و به آن حرارت و نیرو می‌بخشد.

تمام خصائص مذکور، در جهان‌بینی اسلامی (توحیدی) جمع است. جهان‌بینی توحیدی یعنی درک اینکه جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و با عنایت و مشیت الهی نگهداری می‌شود و اگر لحظه‌ای عنایت الهی از جهان گرفته شود، نیست و نابود می‌شود. در این جهان‌بینی، کل جهان هستی به صورت مجموعه‌ای هماهنگ است و هدف‌های حکیمانه در خلقت و جهان و انسان در کار است و تحت تدبیر و مدیریت عالیه الهی قرار دارد و سنت‌های ربوبی بر آن حاکم است. خداوند در این بینش، نقش علت‌العلل، به عنوان آفریدگار (خالق) و پروردگار (رب) دارد که پس از خلقت نیز مدبرالامور است و امور را تدبیر می‌کند. هر روز به خلقت و امور آن مشغول است و هدایت جهان را پس از خلقت نیز به عهده دارد.

برای توضیح بیشتر بیان می‌شود که در میان اوصاف خداوند، در قرآن مجید، کلمه «رب» بیش از همه جلب توجه می‌کند و تقریباً در حدود هزار بار، در آیات قرآنی تکرار شده است و بعد از لفظ جلاله «الله» که اشاره به ذات جامع جمیع صفات کمالات است و در حدود ۲۷۰۰ بار در قرآن تکرار شده است، کلمه «رب» قرار دارد. در کتب لغت، معانی زیادی برای رب ذکر شده است، از جمله: مالک، مدیر، مربی، قیم و منعم. در مجموع آنها؛ مسئله مدیریت به‌خوبی نمایان است. این واژه هنگامی که به صورت مطلق ذکر شود، تنها در مورد خدا به کار می‌رود. پس از دیدگاه قرآنی، وقتی ما نگاه می‌کنیم، خدا را به صورت یک فرمانده و مدیر کل در عالم هستی می‌بینیم و نتیجه می‌گیریم عالم هستی اداره کل و سازمان بزرگی است که خدا در رأس این سازمان و اداره عظیم است.

از مطلب فوق نتیجه گرفته می‌شود که باید در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف و خط‌مشی‌ها و حتی در اعمال روش‌ها، اراده تکوینی و تشریعی الهی را دقیقاً رعایت کنیم زیرا نظریات اسلام در مورد مسائل هستی‌شناسی و انسان‌شناسی، به عنوان اصول موضوعه در علوم انسانی و از جمله مدیریت، تجلی می‌کند و از راه تأثیر ارزش‌های اسلامی در تعیین اهداف و خط‌مشی‌ها و روش‌های علمی، ظاهر می‌شود.

ارزش‌ها عبارتند از رفتارهایی که انسان را به کمال می‌رساند یا ابزارهای حرکت تکاملی انسان به سوی هدف نهائی و این یک امر واقعی و حقیقی است و تابع قرارداد هم نیست و به همین دلیل ثبات دارد و تابع شرایط هم نیست. برای اینکه ارزش‌های انسانی در سازمان حاکم شود، ابتدا باید آن‌ها را بشناسیم و همچنین باید یاد بگیریم که چگونه باید این ارزش‌ها را در وجود افراد حاکم کرد تا افراد سازمان به این ارزش‌ها متعهد شوند و آنها را به کار گیرند. اینجاست که ما احتیاج به مسائل انسان‌شناسی پیدا می‌کنیم. تا انسان را بشناسیم و ابعاد روحی انسان را درک نکنیم و ابعاد روح انسان را نشناسیم، نمی‌توانیم بفهمیم که چگونه می‌شود یک فردی را متعهد بار آورد. حتی به این هم نمی‌شود اکتفا کرد، زیرا ما احتیاج داریم که ابعاد روح انسان را بشناسیم. به هر حال در مسائل مدیریت باید انسان را شناخت، کمال انسان را شناخت و بعد انگیزه کار و فعالیت در او ایجاد کرد. لذا تحقیقات جامع و کامل درباره مدیریت به‌ویژه در زمینه مدیریت رفتار سازمانی، مترتب بر شناخت انسان است. حتی از دید اقتصادی و افزایش سودآوری هم به ارزش‌های اخلاقی نیاز است و شناخت ارزش‌های اخلاقی احتیاج به شناخت انسان دارد.<sup>۱</sup>

## ۱۷-۲. واقعیت انسان در جهان‌بینی اسلامی

در جهان‌بینی اسلامی، انسان تنها یک حیوان مستقیم‌القامه، که با دو پا راه می‌رود و سخن می‌گوید نیست. این موجود از نظر اسلام و قرآن بسیار ژرف‌تر و مرموزتر است. در قرآن، عالی‌ترین مدح‌ها و بزرگ‌ترین مذمت‌ها درباره انسان آورده شده است. او را از آسمان و زمین و از فرشته برتر و در عین حال از دیو و چهارپایان پست‌تر شمرده است. از نظر قرآن، انسان موجودی است که توانایی دارد جهان را مسخر خویش سازد و فرشتگان را به خدمت خویش بگمارد و هم می‌شود که به اسفل سافلین سقوط کند. این خود انسان است که باید درباره خود تصمیم بگیرد و سرنوشت نهائی خویش را تعیین کند.

به طور کل از نظر قرآن، انسان موجودی است برگزیده از طرف خداوند، خلیفه و جانشین او و دارای فطرتی خدا آشنا، آزاد، مستقل، امانت‌دار خدا، مسئول خویش‌شن و جهان، مسلط بر طبیعت و زمین و آسمان، مُلْهَم به خیر و شر، دارای ظرفیت نامحدود علمی و برخوردار از شرافت و کرامت ذاتی است و حق استفاده مشروع از همه نعمت‌های خدا به او داده شده است ولی در برابر خدای خود، تکلیف دارد و همچنین جز با یاد او آرام نمی‌گیرد.

در همین حال، در قرآن مجید درباره او بزرگ‌ترین نکوهش‌ها و شدیدترین ملامت‌ها بیان شده است. او بسیار ستمگر و نادان است<sup>۲</sup>؛ نسبت به پروردگارش بسیار ناسپاس است<sup>۳</sup>؛ او آنگاه که خود را بی‌نیاز ببیند، طغیان می‌کند<sup>۴</sup>؛ او عجول و شتابگر است<sup>۵</sup>؛ او حریص آفریده شده است<sup>۱</sup>؛ او تنگ‌چشم است<sup>۲</sup>. چگونه است که خداوند هم او را در انتها درجه، مدح می‌کند و هم در انتها درجه، مذمت؟

۱. حسن زارع‌تین و مهدی شهبازی، «فرهنگ سازمانی و نقش جهان‌بینی و ارزش‌ها در این فرهنگ»، مجله درس‌هایی از مکتب اسلام، ۱۳۸۲، شماره ۵۰۷، ۶۸-۶۱.

۲. احزاب/ ۷۲.

۳. حج/ ۶۴.

۴. علق/ ۷۰.

۵. اسراء/ ۱۱.

حقیقت این است که این ستایش و نکوهش، از آن جهت نیست که انسان موجودی است که نیمی از سرشتش ستودنی و نیم دیگر نکوهیده است. در قرآن مجید انسان همه کمالات را بالقوه دارد و باید آنها را به فضیلت برساند و این خود اوست که باید سازنده و معمار خویش باشد. شرط اصلی وصول انسان به کمالات، ایمان است. ایمان منشأ تقوا و عمل صالح و کوشش در راه خداست و با ایمان، علم از صورت یک ابزار ناروا از دست نفس اماره خارج می‌شود و ابزاری مفید می‌شود. لذا انسانی که خلیفه‌الله است، مسجود ملائکه است و همه چیز برای اوست و همه کمالات انسانی را دارد، انسان به علاوه ایمان، کامل است. انسان فاقد ایمان، ناقص، خونریز، بخیل و کافر است و از حیوان پست‌تر است. لذا انسان فاقد ایمان و جدای از خدا، انسان واقعی نیست. مانند درختی است که از ریشه خویش جدا شده است. نه می‌فهمد و نه می‌بیند و نه می‌شنود. خداوند در سوره اعراف آیه ۱۷۹ این مطلب را به زیبایی بیان می‌فرماید.

### ۱۷-۳. تأثیر جهان‌بینی اسلامی در شئون مختلف مدیریت

از بحث‌های گذشته که درباره آفرینش و جهان‌بینی اسلامی، می‌توان نتیجه گرفت که بر پایه این تفکر، تمام مدیریت‌ها، به مدیریت پروردگار باز می‌گردد و نظام‌های اجتماعی حکومت الهی، شاخه‌هایی از آن اصل پربار محسوب می‌شود، همان‌گونه که تمام مالکیت‌ها از او سرچشمه می‌گیرد و مالک تمام عالم هستی اوست و به ما آزادی، اراده، لیاقت، مالکیت و مدیریت در محیط زندگی بخشیده است. او ما را به عنوان نماینده خود در زمین برگزیده و شایستگی‌های لازم را برای نمایندگی به ما داده است.

بر اساس این جهان‌بینی، انسان دنیای کوچکی است که تمام عالم بزرگ در او خلاصه و جای داده شده است. بر این اساس تمام اصولی که در مدیریت عالم بزرگ و در مدیریت جسم و جان یک انسان حاکم است، بر جوامع انسانی و نظام‌های اجتماعی حکم فرمات. این مسئله می‌تواند الهام‌بخش مسائلی بسیار باشد و می‌تواند راهنمای ما در تدوین اصول مدیریت و فرهنگ اسلامی در سازمان‌ها باشد. برای مثال می‌توان موارد زیر را ذکر کرد:

۱. اصل در مدیریت الهی، ساخته شدن انسان‌ها است و هرگونه دگرگونی با دگرگونی انسان مرتبط است. قرآن، شاهد این مدعا است؛ «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ»<sup>۱</sup>. در مدیریت جوامع و سازمان‌ها نیز مسئله اصلی باید ساخته شدن انسان‌ها باشد. لذا باید پیوسته این هدف در امور، در نظر باشد و مانند باور راهنما در فرهنگ سازمانی جهت‌دهنده راهبردها و اقدامات روزمره باشد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی را باید به نحوی طراحی و توسعه داد که به رشد و تعالی انسان‌ها کمک کند.

۲. مدیریت خداوند در جهان هستی، بر پایه رحمت عام و خاص اوست. چنانکه در سوره مبارکه حمد، که همه روزه در نمازها می‌خوانیم، بعد از توصیف خداوند به «رب العالمین» او را به رحمان و رحیم توصیف می‌کنیم. یعنی عالم هستی صحنه این دو صفت الهی «بخشنده‌گی و مهربانی» است. مدیریت سازمان‌ها نیز در تمام زمینه‌ها باید بر اساس رحمت عام و خاص استوار باشد. لذا آنچه مدیران را با کارکنان یک مجموعه پیوند می‌دهد، همان پیوند دوستی، صفا، صمیمیت و محبت است که یک مجموعه را با قدرت تمام پیش می‌برد. به همین دلیل وجود روابط صمیمی و دوستانه، حسن خلق، نظام صحیح تشویق و قدردانی در سازمان، از عوامل مهم فرهنگ اسلامی در محیط کار به شمار می‌آید.

۱. معارج/ ۱۹.

۲. اسراء/ ۱۰۰.

۱. رعد/ ۱۱.

۳. رحمت عام و خاص خداوند هرگز به معنای عدم رسیدگی به تخلفات متخلفان نیست. توصیف به «مالک یوم‌الدین» بعد از توصیف به رحمت در سوره مبارکه حمد گواه این مدعاست. لذا نمی‌توان در برابر رفتارهای نامطلوب بعضی، بی‌اعتنا بود. این اصل مدیران را وادار می‌دارد که عملکرد کارکنان را بررسی و ارزیابی کنند و براساس آن پاداش دهند و عدالت و انصاف را در پرداخت حقوق و دستمزد، ترفیعات، تنبیه و مانند آن، دقیقاً اجرا کنند. بنابراین عوامل مذکور از فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی محسوب می‌شود.

۴. با نظر همه جانبه به جهان‌بینی توحیدی به این نتیجه می‌رسیم که مدیر خوب، که مدیر مجموعه‌ای از انسان‌هاست، در حقیقت مانند شخصیت یک انسان سالم و رشد یافته است که اعضای خود را به بهترین وجه توجیه و اداره می‌کند. این رابطه میان مدیریت و اعضای آن که تحت سیطره آن فعالیت می‌کنند، شایسته‌ترین و منطقی‌ترین رابطه‌ای است که میان اداره‌کنندگان و اداره‌شوندگان در جامعه بشری تصورشدنی است. در چنین رابطه‌ای، اداره‌شوندگان خود را باوجدان آزاد در اختیار مدیریت قرار می‌دهند. با این فرض، تسلیم و پذیرش افراد از مدیریت مانند تسلیم و پذیرش اعضای وجود آدمی از شخصیت اوست و هر هدفی که مدیر را به اتخاذ تصمیم در کارهای مربوط بیانگیزد، برای اعضای آن مجموعه نیز هدف انگیزنده تلقی می‌شود.

هر نظام مدیریتی که با غیر رابطه فوق، اعضای خود را اداره و توجیه کند، انگیزش لازم را ایجاد نخواهد کرد. حتی بالاتر از این باید توجه کرد، زیرا هر یک از اعضای یک انسان، به تنهایی دارای شخصیتی مستقل نیست، در صورتی که هر یک از اعضای مجموعه یک مدیر، دارای شخصیتی هستند که در عین عضویت و وابستگی به مجموعه مدیریت، هویتی مستقل دارند که پرورش آنها باید از حیاتی‌ترین وظایف مدیریت تلقی شود. اینجاست که مدیران، بسیار مهم جلوه می‌کنند. در واقع از بحث فوق می‌توان گفت مدیران سازمان‌ها در رفتار و نگرش باید برای اداره‌شوندگان، اسوه باشند و آنها را به بهترین وجه هدایت و راهنمایی کنند. در این صورت تغییرات اساسی در سازمان، به‌خوبی صورت می‌گیرد.

در بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهند که مدیران شکل‌دهنده و هدایت‌کننده فرهنگ سازمانی هستند. لذا در تدوین فرهنگ سازمانی، عوامل مربوط باید بر مدیران و فرهنگ آنها بیشتر باید تأکید کنند. در واقع در ابتدا باید به پرورش فرهنگ مدیران و مدیریت در سازمان‌ها پرداخت.

۵. با توجه به ویژگی‌های انسان از نظر قرآن درمی‌یابیم که انسان دارای حیثیت و کرامت ذاتی است. یعنی انسان در میان حیوانات آن نوع است که از طرف خالق متعال تکریم شده است و این کرامت و شرف در وجود انسان به ودیعت نهاده شده است. همه ادیان الهی در این مسئله هم‌نظرند. در قرآن، به خوبی این کرامت ذاتی، برای نوع انسان اثبات می‌شود. با این ویژگی ذاتی می‌توان راه کمال را به طور اختیاری طی کرد. شرافت انسان به روح ملکوتی اوست و امتیاز او بر دیگر حیوانات، مرهون ویژگی‌های انسانی وی است که خاستگاه ارزش‌های معنوی و الهی است و قوای نباتی و حیوانی در واقع زمینه‌ساز رشد انسانی و کمال معنوی و ابزارهایی برای رسیدن به درجات بلند و سعادت جاودانی‌اند. بنابراین در تعیین اهداف و خط‌مشی‌های سازمان و جامعه باید اولویت و اصالت را به ارزش‌های معنوی داد.

با توجه به این موضوع، اگرچه انسان دارای دو بعد مادی و معنوی است، اهتمام مدیریت به بعد معنوی آن، نه تنها نباید کمتر از بعد مادی باشد بلکه با توجه به هدف اعلای حیات همه انسانها، مدیریت باید به بعد معنوی انسانها بیشتر اهمیت بدهد. در این مورد هیچ شخصی بر دیگری ترجیح ندارد. یعنی در برخورداری از «حیات معقول» بین یک مدیر و اعضای تحت‌سرپرستی او هیچ تفاوتی نیست. زیرا چنان نیست که مدیر یک مجموعه، از حیات قابل تفسیر و معقول و سعادت مطلوب بهره‌مند باشد اما بر دیگر اعضای سازمان نظریه X حاکم باشد که انسان را یک موجود بی‌مسئولیت و تبیل می‌داند.

در مدیریت اسلامی، هرگز انگیزه‌های مادی نادیده گرفته نمی‌شود ولی تکیه‌گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است و این از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی حاصل می‌شود. براساس تعلیمات فرهنگ اسلامی، یک کارگر مسلمان، در همه حال خود را در محضر خدا می‌بیند. از نظر او پاداش‌هایی که از سوی خدا به افراد با ایمان در برابر انجام وظائف اجتماعی داده می‌شود، دامنه‌ای وسیع دارد. از جمله پیروزی در این جهان از طریق امدادها و کمک‌های الهی و آرامش روح و جان به خاطر احساس خشنودی خداوند و عنایت خاص او نسبت به چنین انسان وظیفه‌شناس و دادن پاداش در جهان دیگر. اینها همه نتیجه آن کرامت ذاتی انسان است و همچنین هدایت و راهنمایی صحیح او. در نتیجه، انسان تنها برای مسائل مادی کار نمی‌کند. یگانه محرک او نیازهای مادی نیست و این واقعیتی انکارناپذیر و مختص به انسان است. این مهم، مدیران را بر آن وامی‌دارد که در برنامه‌های پرداخت خود، فقط به جبران خدمات مالی توجه نداشته باشند. دیگر موارد جبران خدمات که جنبه غیر مالی دارد، بیشتر اهمیت دارد.

۶. در جهان طبیعت و عالم خلقت، سازماندهی و هماهنگی به عالی‌ترین صورت، مشاهده می‌شود. برای مثال، در برابر یک حادثه ناگهانی و فوق‌العاده که برای یک انسان پیش می‌آید، در یک لحظه تمام نیروهای جسمی و روحی او با هماهنگی خاص بسیج می‌شوند. مغز، بروز حادثه را درک می‌کند، یک فرمان از طریق اعصاب صادر می‌شود و مقارن با آن، ضربات قلب به سرعت بالا می‌رود تا خون را هرچه بیشتر به مغز و عضلات برای انجام دادن کارهای بیشتر برساند، تنفس نیز سرعت می‌گیرد تا خود را با سرعت کار قلب هماهنگ سازد، هوشیاری بیشتر می‌شود، چشم تیزبین و گوش شنواتر می‌شود. معده کار خود را موقتاً تعطیل می‌کند و احساس تشنگی و گرسنگی که یک عامل بازدارنده است، ناگهان از بین می‌رود و جالب این که تمام اینها به طور خودکار انجام می‌شود. سازماندهی و تشکیلات در مدیریت سازمان‌ها نیز باید چنان باشد که در برابر حوادث با دقت به صورت خودکار عمل کند. در این صورت سازمان‌ها می‌توانند با توجه به تغییرات محیطی، اقدامات لازم را انجام دهند.

استفاده‌ای که از این ارتباط در تدوین فرهنگ سازمانی می‌بریم، اینکه در تمام امور سازمان، باید نظم حاکم باشد. بدون نظم در امور و طراحی نظام‌های سازمانی، امکان ایجاد هماهنگی بین واحدها و افراد سلب و فعالیت گروهی مختل می‌شود.

۷. اسلام به مدیر و رهبر جامعه اهمیتی خاص قائل شده است و برای آن ویژگی‌هایی را لازم می‌داند. البته در دیگر مکاتب هم برای مدیر و مدیریت سازمان‌ها شرایطی در نظر گرفته شده است. نکته مهم اینجاست که در سایه تعالیم اسلامی، خصلت‌ها و ویژگی‌های لازم برای مدیران، بهتر تأمین می‌شود. برای نمونه، مدیری که با اخلاق اسلامی و با روح توکل به خدا و اعتماد بر قدرت بی‌نهایت الهی تربیت یافته است، هنگام بروز خطر و بحران‌ها خود را نمی‌بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمی‌دهد. طبعاً چنین مدیری تصمیم‌هایی عاقلانه‌تر و سنجیده‌تر می‌گیرد و بهتر می‌تواند روحیه کارکنان را تقویت و آنها را به فرجام نیک امیدوار کند و از یأس و نومیدی و خودباختگی نجات دهد. از سوی دیگر با رفتار متواضعانه و روابط صحیح و خالصانه، علاقه کارکنان را جلب می‌کند و در نتیجه، عملکرد بهبود می‌یابد. به همین دلیل توکل بر خدا و همچنین تقوای الهی در امور و تصمیمات، از عوامل مهم فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی است.

در مدیریت و فرهنگ اسلامی بخشی از هزینه‌ها و نیروهایی که در نظام‌های دیگر صرف کنترل و بازرسی و اطلاعات می‌شود، در راه ارتقای فرهنگی و رشد معنوی کارکنان به کار گرفته می‌شود تا با تقویت روحیه دینی و تقوا، عامل کنترل‌کننده درونی در افراد به وجود آید و ضمن تأمین اهداف سازمانی، رشد و تعالی معنوی انسان‌ها نیز حاصل شود. لذا در سایه مدیریت و

ارزش‌های اسلامی، هم هزینه‌های نظام‌های اطلاعاتی کاهش می‌یابد و هم سطح فرهنگ انسان‌ها بالا می‌رود و هدف اصلی از آفرینش، یعنی تکامل روحی و معنوی آزادانه و آگاهانه، بهتر تحقق می‌یابد.<sup>۱</sup>

## ۱۸. جایگاه فرهنگ سازمانی در سیاست‌های کلی نظام اداری<sup>۲</sup>

در بند یک سیاست‌های کلی نظام اداری که مقام معظم رهبری به رؤسای قوای سه‌گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ فرموده‌اند، بر «نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی» تأکید شده است.

پیش‌تر بیان شد، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و قواعد حاکم بر سازمان است که الگوهایی مختلف دارد؛ مدل شاین، گرینفین و...؛ اما فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی کدام است؟ اجزای فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها و باورهای فرد، گروه (سازمان‌های غیررسمی) و سازمان (در درون هر سازمان یک سری گروه‌ها وجود دارد) می‌شود که مجموع اینها با هم، فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. وقتی فرد وارد سازمان می‌شود، هم از فرهنگ سازمان می‌گیرد و هم به فرهنگ سازمان اضافه می‌کند. فرهنگ دائماً در حال زایش است. فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی یعنی هم فرد و هم گروه‌های سازمانی و مدیران، دارای باور و اعتقاد قلبی باشند.

آنچه مسلم است، اهداف ما ماهیتاً با اهداف دنیای غرب متفاوت است. هدف در غرب سود و لذت نامحدود است ولی اهداف ما عدالت، رشد و تعالی انسان، و... است. ما در ارزش‌ها و مبانی با آنها اختلاف عمیق داریم. باید براساس اصول و مبانی خود، طراحی‌ها را انجام دهیم ولی می‌توان از ابزارها استفاده کرد. مثلاً یکی از روش‌های برنامه‌ریزی، استفاده از فنون ریاضی است که در پژوهش عملیاتی مطرح است یا مثلاً فن مدیریت راهبردی، که با توجه به اینکه جنبه ابزاری دارند، می‌توان از آنها استفاده کرد. ولی نکته مهم، مبانی است که جهت‌گیری را مشخص می‌کند. در حقیقت مدیریت اسلامی به اقدامات ما جهت می‌دهد.

محبت به کارکنان در فرهنگ سازمانی غرب برای کسب منافع بیشتر سازمانی، و تکریم افراد برای به دست آوردن سود بیشتر، با رویکرد اسلام که در آن افراد به لحاظ انسان بودنشان تکریم می‌شوند، دو دیدگاه متفاوت است که باید روشن شود. همچنین در بندهای بعدی سیاست‌ها، ویژگی‌های نظام اداری مطلوب و شاغلان در آن (کارمندان و مدیران) بیان شده است که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

بند ۲۰- قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب‌رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها.

بند ۲۱- نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال.

بند ۲۴- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و بکارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات.

۱. حسن زارعی‌متین و مهدی شهبازی، «فرهنگ سازمانی و نقش جهان‌بینی و ارزش‌ها در این فرهنگ»، مجله درس‌هایی از مکتب اسلام، ۱۳۸۲، شماره ۵۰۷، ۶۸-۶۱.

۲. ابلاغی مقام معظم رهبری به تاریخ ۱۳۸۹/۰۱/۱۴.

بند ۲۶- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری.



## فصل دوم: ارتباطات سازمانی

### هدف کلی

ارتقای دانش فراگیران در زمینه مفاهیم مرتبط با ارتباطات سازمانی و جایگاه ارتباطات در اسلام.

### اهداف رفتاری

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:

۱. مفاهیم و تعاریف ارتباط و ارتباطات سازمانی را بنویسند.
۲. انواع ارتباطات در اسلام را توضیح دهند.
۳. انواع ارتباطات سازمانی را به اختصار بیان کنند.
۴. ویژگی‌های ارتباط و ارتباطات سازمانی را برشمارند.
۵. تکنیک‌های بهبود ارتباطات در سازمان را تحلیل نمایند.



همه موجودات جهان ارتباطاتی خاص با دیگر موجودات و پدیده‌های پیرامون خود دارند. از ساده‌ترین موجودات همچون سنگواره‌ها و سلول‌ها، تا موجودات پیچیده‌تری همچون انسان، سازمان و جوامع بشری، دارای ارتباطات گوناگونی با پدیده‌های پیرامون خود می‌باشند. تعدادی از این ارتباطات منظم و قابل پیش‌بینی بوده و تعدادی از آنها چنان پیچیده و پویا هستند که امکان بررسی و مشاهده نظم درونی آنها بسیار مشکل و حتی غیر ممکن است، بنابراین غیر قابل پیش‌بینی می‌باشند.

انسان نیز که موجودی پیچیده است و روزبه‌روز بر پیچیدگی او افزوده می‌شود، ارتباطاتی خاص با خود، دیگران و سایر موجودات دارد. بررسی سیر تطور ارتباطات با مطالعه اولین انسان‌ها و پس از آن، غارنشین‌ها و کشاورزان و شکارچیان و سرانجام شهرنشینان امکان‌پذیر است. این بررسی در ابعاد نهادهایی همچون خانواده، دولت، دین و سازمان‌های کوچک و بزرگ انجام‌شدنی است. در مکاتب الهی همچون اسلام، یهودیت و مسیحیت و...، رهکردهایی در خصوص نحوه تنظیم ارتباط انسان‌ها با خالق، خود، دیگران و دیگر موجودات ارائه شده است و حتی مکاتب غیر الهی نیز در خصوص این نوع ارتباطات به نکاتی اشاره کرده‌اند. تمدن‌های گوناگون بشری با موضوع ارتباطات دولت با مردم، افراد با یکدیگر، افراد خانواده و خانواده‌ها و شهروندان و...، موضوعاتی ارائه کرده‌اند، اگرچه ممکن است به طور مکتوب و مدون گردآوری نشده باشد.

بررسی ارتباطات از دیدگاه سازمانی از اوایل قرن بیستم با مطالعات علمی مدیریت علمی تیلور، علم اداره فایول و بروکرسی که به عنوان بنیان‌گذاران مکتب کلاسیک مدیریت معروف می‌باشند، آغاز شد.<sup>۱</sup>

## ۱. مفهوم ارتباط

چنین ذکر شده است که ارسطو انسان را موجود ناطق و در جای دیگر انسان را موجود اجتماعی دانسته است. آنچه انسان را از دیگر موجودات زنده متمایز می‌کند، زندگی انسان‌ها به صورت اجتماعی است البته نه چیزی که خیلی از حیوانات از آن تبعیت می‌کنند، بلکه توانایی بسیار زیاد انسان در خلق و استفاده از نمادها برای برقراری ارتباطات است.<sup>۲</sup> برای هریک از افراد در یک سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد؛ یکی مفهوم سازمان که حیاتی‌ترین موضوع در فرایند شغلی هر فرد است و دوم، مفهوم ارتباط است که یک مولفه منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقا و پیشرفت سازمان است.<sup>۳</sup>

هیچ گروه یا سازمانی نمی‌تواند بدون ارتباطات وجود داشته باشد. تنها از طریق انتقال منظور، از یک شخص به شخص دیگر است که اطلاعات و ایده‌ها را می‌توان به دیگران رساند اما ارتباطات چیزی بیش‌تر از صرفاً پخش یک پیام است. ارتباطات باید در عین حال درک بشود. در گروهی که در آن یک عضو تنها می‌تواند به زبان آلمانی صحبت کند و دیگران آلمانی نمی‌دانند، فرد آلمانی زبان، به طور کامل درک نخواهد شد. از این رو، ارتباط باید هم شامل انتقال و هم درک معنا و منظور باشد.

ارتباطات خوب برای اثربخشی هر گروه یا سازمانی اهمیتی اساسی دارد. از آنجایی که افراد تقریباً هفتاد درصد ساعات بیداری خود را در ارتباطاتی مانند: نوشتن، خواندن، حرف زدن و گوش دادن صرف می‌کنند، معقول به نظر می‌رسد نتیجه

۱. جمال‌الدین طیبی، «بررسی ویژگی‌های ارتباطات سازمانی در مکاتب مدیریت»، مجله کنترولر، ۱۳۸۱، شماره ۱۱ و ۱۲، ص ۱۲-۱.

۲. علی اکبر فرهنگی، «ارتباطات انسانی»، دانشگاه تهران، ۱۳۸۲، چاپ هفتم، ۹-۱۰.

۳. محمد داودآبادی، مدیریت و ارتباطات سازمانی، ۱۳۸۵، ۱۵-۱.

بگیریم که یکی از بازدارنده‌ترین نیروها بر سر راه عملکرد موفقیت‌آمیز گروه، فقدان ارتباطات اثربخش است. درواقع، تحقیقات نشان می‌دهند که ارتباطات ضعیف، احتمالاً بیش از هر عامل دیگر به عنوان منبع اختلافات بین فردی ذکر شده‌اند.<sup>۱</sup>

در چند دهه اخیر، اصطلاح روابط انسانی با واژه «رفتار سازمانی»، مترادف انگاشته شده است اما حقیقت این است که رفتار سازمانی به مطالعه رفتار در سازمان می‌پردازد و رفتار را در حالت واقعی آن و به همان صورت که در سازمان اتفاق می‌افتد، توصیف می‌کند و علت‌های بوجود آورنده آن را توضیح می‌دهد. رفتار سازمانی به عنوان یک علم از قضاوت‌های ارزشی می‌پرهیزد اما روابط انسانی چیزی برتر و بیشتر از رفتار انسانی است. روابط انسانی از یک بار ارزشی و انسانی برخوردار است و درباره درستی یا نادرستی رفتار و روابط، ارزیابی و انتقاد می‌کند. رفتار سازمانی روابط انسانی را در برنمی‌گیرد، ولی روابط انسانی، رفتار سازمانی را در برمی‌گیرد.

روابط انسانی در مفهوم وسیع آن همه انواع تعاملات بین مردم، تعارضات آنها، کوشش‌های معاضدت‌آمیز و روابط گروه‌ها را در برمی‌گیرد. روابط انسانی به اعتقادات، نگرش‌ها و رفتارهایی که سبب تعارضات بین فردی می‌شود و به زندگی شخصی همه ما و موقعیت‌های کاری مربوط می‌شود، اطلاق می‌شود.<sup>۲</sup>

## ۲. تعریف ارتباط

منظور از ارتباطات، ترجمه کلمه Communication است که ریشه لاتین آن Communicare می‌باشد و مفهوم اولیه آن «عمومی کردن» و به عبارت دیگر «در معرض عموم قرار دادن» است. تعریف جدیدتر این عبارت، «انتقال مفاهیم» و یا «انتقال معانی» و همچنین «انتقال و تبادل پیامها» است. برخی از دانشمندان نیز ارتباطات را «فرآیند تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی» تعریف کرده‌اند.

آنچه قطعی است، ارتباطات با تفهیم سر و کار دارد و به تسهیم معنی نیازمند است. وقتی که ما به خود فکر می‌کنیم و یا به اهداف و برنامه‌های خود می‌اندیشیم و یا چیزی را با خود در میان می‌گذاریم، در حال «ارتباط با خویش» هستیم و یا وقتی در حال راز و نیاز و دعا به درگاه احدیت هستیم، در حال «ارتباط با خداوند» هستیم و در صورتی که موضوعی را با دیگران در میان می‌گذاریم در حال «ارتباط با دیگران» هستیم.

از نظر علامه جعفری، معنای رابطه به اختصار عبارت است از قرار گرفتن دو موجود یا چند موجود در حال تأثیر متقابل. البته چنان که روشن است این تعریف، مفهومی بسیار وسیع در خصوص «رابطه» است که در فارسی از آن به «پیوستگی» تعبیر می‌کنند.

اسلام، کامل‌ترین دین دنیا، در تمام ابعاد زندگی بشر دارای احکام و توصیه‌هایی کامل است. از جمله جنبه‌های اصلی انسان که اشرف مخلوقات است، زندگی اجتماعی آن است. خداوند متعال در آیه ۱۳ سوره مبارکه حجرات میفرماید «ای مردم! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره‌ها و قبیله‌ها قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید...» که نشان‌دهنده اجتماعی بودن انسان است و به تبع آن موضوع ارتباطات در درون خلقت وی نهفته است.<sup>۳</sup>

به لحاظ اهمیت، ارزش و ابعاد مختلف روابط انسانی، از این علم، تعاریفی فراوان کرده‌اند. پرهیزکار در تعریف خود گفته است: روابط انسانی عبارت است از ایجاد، توسعه و گسترش روابطی که بتواند انگیزه‌هایی پرثمر از راه موفقیت گروهی در راه نیل به هدف‌های سازمانی از طریق ایجاد رضایت‌مندی در اعضا به وجود آورد.

۱. استیفن پی. رابینز و جاج ای. تیموتی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدمحمد تقی‌زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹، ۲۷۸.

۲. سید محمد میرکمالی، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: نشر رامین، ۱۳۷۹، ۱۹-۱۸.

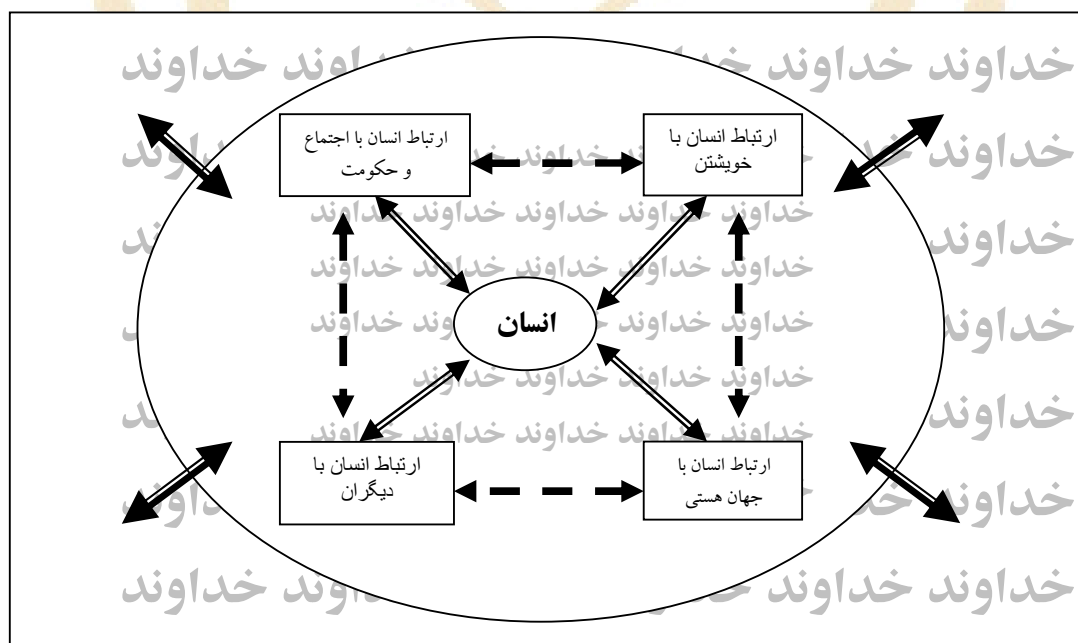
۳. لطف‌اله فروزنده دهکردی و حسین ابوالحسنی، ارتباطات انسانی در مدیریت اسلامی، ۱.

دیویس روابط انسانی را به این شکل تعریف کرده است: روابط انسانی یگانه ساختن و تلفیق افراد با کار است به نحوی که این یگانگی اسباب برانگیختگی آنان را فراهم می‌کند و موجب می‌شود به نحوی بارور، معاضدت‌آمیز، صرفه‌جویانه و با رضایت روحی و اجتماعی به کار اشتغال ورزند. دیویس سعی می‌کند که در تعریف خود موضوع رضایت روانی افراد را وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف سازمان و تقویت جنبه اقتصادی سازمان قرار دهد. به عقیده او در روابط انسانی، رفتار انسان‌ها را محیط سازمان مطالعه می‌کنند تا در نتیجه آن، نتایج کار سازمان بهتر شود.<sup>۱</sup>

### ۳. ارتباطات در اسلام

نظریه‌پردازان غربی ارتباطات را به سه دسته زیر تقسیم کرده‌اند: ارتباط با خویشتن یا Intrapersonal Communication، ارتباط با دیگران یا Interpersonal Communication، ارتباطات عمومی یا جمعی یا Public Communication. تفاوت این دسته بندی با دسته بندی مشروح در نمایه یک بر اساس تفاوت در نگرش به انسان و هدف از خلقت آن در بین نظریات اسلامی و ادیان حقیقی با نظریات دیگر است.

به عقیده علامه جعفری، انسان در زندگی دنیوی خود انواع ارتباطات نشان داده شده در نمایه شماره ۲، را تجربه می‌کند. این ارتباطات مبتنی بر دسته بندی طرفین ارتباط و محتوای ارتباطی مخصوص هر یک است. البته ارتباط چهارگانه مذکور را می‌توان به دو نوع اساسی تقسیم‌بندی کرد: ۱. ارتباطات آن چنان که هست و ۲. ارتباطات آن چنان که باید و شاید. کمال دین در پاسخگویی به مسائلی است که آدمی در مجرای ارتباطات چهارگانه با آنها مواجه می‌شود، و کمال آدمی در گرو به فعلیت رساندن همه استعدادهای انسانی است که در قلمرو فردی و اجتماعی در حد امکان برای به ثمر رساندن شخصیت خویش در حرکت به سوی ابدیت قرار دارد.<sup>۲</sup>



نمایه ۲. محیط ارتباطی انسان و انواع ارتباطات انسان

۱. سید محمد میرکمالی، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: رامین، ۱۳۷۹، ص ۱۹-۱۸.

۲. لطف‌اله فروزنده دهکردی و حسین ابوالحسنی، ارتباطات انسانی در مدیریت اسلامی، ص ۴-۳.

## ۳-۱. انواع ارتباطات در اسلام

## الف) ارتباط انسان با خویشتن

بر اساس اعتقادات اسلامی هدف از خلقت انسان تقرب الی ا.. است. همچنین با توجه به آموزه‌های الهی در خصوص ماهیت انسان که وی را مرکب از دو بعد مادی و معنوی (روح) می‌داند، انسان برای نیل به هدف اصلی خلقت، در برابر خود چه مسئولیت و تعهدی دارد؟

در پاسخ به سؤال فوق، بایستی اذعان کرد که انسان راهی سخت برای رسیدن به این هدف دارد و باید خود را برای رسیدن به آن مهیا و به عبارت دیگر «خودسازی» کند. حال سؤال این است که چگونه انسان می‌تواند خودسازی کند؟ در پاسخ بایستی اشاره کرد که بدون «خودشناسی» نمی‌توان درباره خودسازی، برنامه‌ریزی و اقدام کرد. بنابراین مسئولیت‌های انسان در برابر خود عبارتند از خودشناسی و خودسازی که در زیر به تبیین هر یک از آنها پرداخته شده است.

## ۱. شناخت خویشتن (خودشناسی)

برای موجودی که فطرتاً دارای حب ذات است، کاملاً طبیعی است که به خود پردازد و درصدد شناختن کمالات خویش و راه رسیدن به آنها برآید. همه تلاش‌های انسانی، اعم از علمی و عملی، برای تأمین لذایذ و منافع و مصالح انسان انجام می‌شود. پس شناختن خود انسان و آغاز و سرانجام وی و همچنین کمالاتی که ممکن است به آنها نایل آید، مقدم بر همه مسائل، بلکه بدون شناختن حقیقت انسان و ارزش واقعی او، دیگر بحث‌ها و تلاش‌ها بیهوده و بی‌پایه است. پیامبر اکرم (ص) نیز برای خودشناسی، اهمیتی فوق‌العاده قائل شده‌اند و آن را راه خداشناسی معرفی می‌فرمایند: «کسی که خودش را شناخت، پروردگارش را شناخت».

قرآن کریم در آیاتی انسان را ستایش کرده است که حاکی از ظرفیت بالای اوست. از جمله: «براستی ما فرزندان آدم را گرمی داشتیم و آنان را در خشکی و دریا بر مرکب‌ها نشانیدیم و از چیزهای پاکیزه به ایشان روزی دادیم و آنها را بر بسیاری از آفریده‌های خود برتری دادیم»<sup>۱</sup>.

«در جان انسان، بسیاری از معارف و فضایل جاسازی شده است و روح آدمی با الهام الهی از زیبایی تقوا و زشتی فجور آگاه است»<sup>۲</sup>.

امام علی (ع) می‌فرماید: «عارف حقیقی کسی است که هویت و ارزش خود را بشناسد»<sup>۳</sup>.

«برای جهل یک انسان کافی است که هویت و ارزش خود را نشناسد»<sup>۴</sup>.

«نفس خود را برای تحصیل کمال، محاسبه کن»<sup>۵</sup>.

۱. اسراء / ۷۰.

۲. شمس / ۷ و ۸.

۳. نهج البلاغه، خطبه ۱۰۳.

۴. نهج البلاغه، خطبه ۱۰۳.

۵. نهج البلاغه، خطبه ۲۲۲.

## ۲. خودسازی

به عقیده علامه جعفری، خودشناسی مقدمه‌ای بر خودسازی است، با خودشناسی انسان بیدار و جوهر آدمی دگرگون می‌شود. در اسلام در «ارتباط با خویش» در هر دو قلمرو «شناخت خویش» آن چنان که هست و «اصلاح خویش» آن چنان که باید، باید از هرگونه علم و معرفت که به وسیله تجارب عینی، تعقل، منابع اصلی دین و اکتشافات در گذرگاه زمان به دست می‌آید، بهره برداری کرد.

البته اگر انسان خودسازی می‌کند، باید خود انسانی خویش را بسازد و پرورش دهد، نه خود حیوانی یا خود جسمانی خویش را. هدف پیامبران نیز این بوده است که انسان را در خودسازی و پرورش جنبه انسانی تقویت و کمک کنند. «با کرامت‌ترین شما نزد خداوند با تقواترین شماست»<sup>۱</sup>.

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! بر شما باد (تعلیم و تربیت و تهذیب) نفوستان. اگر شما هدایت شوید، ضلالت هیچ کس به شما ضرری نخواهد رساند»<sup>۲</sup>.

علامه جعفری معتقدند، آیاتی که دستور به تقوا می‌دهد در قرآن مجید فراوان است. تقوا عبارت است از صیانت تکاملی ذات از آلودگی‌ها و کثافات و تربیت نفس برای شایستگی به سعادت ابدی.

/امام علی(ع) می‌فرماید: «عبادا...! محبوب‌ترین بندگان در پیشگاه خداوند بنده‌ای است که خدا او را در شناخت و ساختن خودش یاری کند، آنگاه او لباسی از اندوه مقدس بر تن، و پوشاکی از بیم برخورد پوشد و در نتیجه، چراغ هدایت در دلش برافروخت و برای آن روز که مانند مهمان براو وارد می‌شود آماده گشت»<sup>۳</sup>.

### ب) ارتباط انسان با خداوند

به نظر علامه جوادی آملی، رابطه انسان با خدا، بهتر از رابطه مقهور با قاهر یا محکوم با حاکم عادل است، بلکه رابطه انسان با خدا رابطه عارف و معروف و محب و محبوب می‌باشد. /امام جعفر صادق(ع) در وصف خدای متعال می‌فرماید: ذات اقدس ا...، معروف هر جاهلی است. چون رابطه انسان با خداوند، رابطه عارف و معروف و رابطه محب و محبوب است، اگر کسی در برابر او بدرفتاری و عصیان کرد، خداوند در آغاز به او مهلت می‌دهد و راه توبه را به روی او باز می‌کند تا وی با استفاده از استمهال الهی و توبه به درگاه او به سوی خداوند باز گردد.

«نباید کسانی که کافر شدند، تصور کنند که مهلت برای آنان نیکوست؛ ما فقط به ایشان مهلت می‌دهیم تا بر گناه خود بیافزایند و آنگاه عذابی خفت بار خواهد داشت»<sup>۴</sup>.  
«تنها با یاد خدا دلها آرامش می‌یابد»<sup>۵</sup>.

رابطه انسان با خداوند را میتوان از ابعاد زیر مورد بررسی قرار داد.

۱. حجرات/ ۱۳.

۲. مائده/ ۱۰۵.

۳. نهج البلاغه، خطبه ۸۷.

۴. آل عمران/ ۱۷۸.

۵. رعد/ ۲۸.

### ۱. هدفمند بودن خلقت انسان

همان‌طوری که قبلاً بحث شد، هدف از خلقت انسان رسیدن به کمال و قرب الهی است. / امام علی (ع) می‌فرماید: «بندگان خدا، از خدا پرهیزید و با اعمال نیکو به استقبال اجل بروید و با چیزهای فانی شدنی دنیا آنچه که جاویدان می‌ماند خریداری کنید.... خدای سبحان شما را بیهوده نیافرید و به حال خود وانگذاشت، میان شما تا بهشت و یا دوزخ فاصله اندکی جز رسیدن مرگ نیست»<sup>۱</sup>.

### ۲. حق خداوند بر بندگان

خداوند سبحان که خالق هستی و انسان است، بر انسان حقوقی دارد. از آنجایی که هر ذی‌حقی، تکالیفی را بر ذمه تأمین‌کننده آن می‌نهد، انسان نیز مکلف به ادای تکالیفی در برابر خداوند متعال است.

بزرگترین حق خداوند بر تو آن است که او را پرستش کنی و کسی یا چیزی را شریک او ندانی. که اگر با دل پاک چنین کنی خداوند بر عهده گرفته است که کار دنیا و آخرت تو را خودش کفایت کند و آن چه از دنیا و آخرت بخواهی برایت نگه دارد و فراهم سازد<sup>۲</sup>.

### ۳. ایمان به خداوند

ایمان و معرفت زیربنای کمالات نفسانی و حرکت به سوی قرب الهی است. ایمان به خدا، به حرکت و تکاپوی انسان جهت می‌دهد و مقصدش را روشن می‌کند. کسانی که ایمان نداشته باشند از پیمودن صراط مستقیم تکامل عاجزند.

«کسانی که به خدا و قیامت ایمان ندارند از راه راست منحرف خواهند شد»<sup>۳</sup>.

«بلکه آنان که به عالم آخرت ایمان نمی‌آورند، در عذاب و گمراهی دور و درازی گرفتار می‌باشند»<sup>۴</sup>.

«هر که به خدا ایمان بیاورد، همانا به ریسمانی استوار چنگ زده است»<sup>۵</sup>.

آثار ایمان از دیدگاه استاد شهید مرتضی مطهری اینهاست:

۱. پشتوانه‌ای برای اخلاق،

۲. سلامت جسم و جان،

۳. انطباق با محیط،

۴. مفهوم رضا و تسلیم،

۵. تسلط بر نفس،

۶. علم و مهارت.

### ۴. درک عمیق احاطه و نظارت خداوند بر انسان

۱. نهج البلاغه، خطبه ۲۶.

۲. ترجمه رساله حقوق امام سجاد (ع)، ص ۲۵.

۳. مؤمنون / ۷۴.

۴. سبأ / ۸.

۵. بقره / ۲۵۶.

۱. معیت با اشیاء: نه به صورت حلول: از آنجایی که خداوند مطلق و نامتناهی و بدون حد است، با همه اشیاء هست، ولی در آنها حلول نمی‌کند و با آنها متحد نمی‌شود، زیرا اگر مقرون و متحد با آنها شود، بسان آن‌ها محدود خواهد شد. «مع کل شیء لامقارنه و غیر کل شیء لامزیله»<sup>۱</sup>.

۲. شناخت خداوند: اگر خداوند نامتناهی است و در همه جا حضور دارد، پس اگر چیزی را می‌شناسیم به نور الهی می‌شناسیم، ابتدا خداوند و سپس آن چیز را می‌شناسیم هر چند ممکن است نسبت به شناخت مان غفلت داشته باشیم امام علی (ع) می‌فرماید: «او از آنچه به چشم ما می‌آید ثابت‌تر و روشن‌تر است»<sup>۲</sup>.

۳. در محضر خداوند بودن: امام علی (ع) می‌فرماید: «بندگان خدا! بدانید تمام اعضای شما سربازان حقند، خلوت و تنهایی شما در حضور حق است».

### ۵. توکل به خدا

حقیقت توکل واگذاری کار به دیگری و انتخاب او به وکالت است. در قرآن، سه مرحله برای تصمیم‌گیری بیان شده است:

۱. مشورت،

۲. اتخاذ تصمیم،

۳. توکل بر خداوند. لذا توکل به خدا مرحله پسین تصمیم‌گیری است، بر خلاف برخی از افکار سطحی که توکل به خدا را مترادف بی‌تصمیمی و انفعال می‌دانند.

«... با آنان مشورت کن! اما هنگامی که تصمیم گرفتی، (قاطع باش! و) بر خدا توکل کن! زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد»<sup>۳</sup>.

«و بر خدا توکل کن، و همین بس که خداوند حافظ و مدافع (انسان) باشد»<sup>۴</sup>.

رابطه ایمان به خدا و اعتماد به حضرت باری تعالی، با توکل بسیار قوی است. خدای متعال می‌فرماید: «افراد با ایمان به خدا توکل می‌نمایند»<sup>۵</sup>.

«مؤمنان کسانی هستند که چون نام خدا برده شود، خوف بر دل‌هایشان چیره گردد و چون آیات خدا بر آنان خوانده شود، ایمان‌شان افزون گردد و بر پروردگارشان توکل کنند»<sup>۶</sup>.

«هر کس بر خدا توکل کند، پس خداوند او را از هر چیزی بی‌نیاز می‌کند»<sup>۷</sup>.

### ج) ارتباط انسان با دیگران

#### ۱. رابطه انسان مسلمان با دیگران

رابطه انسان مسلمان با دیگران را می‌توان از ابعاد زیر بررسی کرد:

۱. نهج البلاغه، خطبه ۱.

۲. نهج البلاغه، خطبه ۱۵۵.

۳. آل عمران / ۱۵۹.

۴. احزاب / ۳.

۵. مائده / ۱۱.

۶. انفال / ۲.

۷. طلاق / ۳.

الف) رابطه با دیگر مسلمانان: «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ»؛ «مؤمنان برادر یکدیگرند». امام علی (ع) در وصیت خود به امام حسن (ع) در هنگام بازگشت از صفین می‌فرماید: «ای پسر من! نفس خود را میزان میان خود و دیگران قرار ده. آنچه را برای خود دوست داری برای دیگران هم دوست بدار. و آنچه را برای خود نمی‌پسندی برای دیگران نیز مپسند. ستم روا مدار آنگونه که دوست نداری بر تو ستم شود، نیکوکار باش آنگونه که دوست داری بر تو نیکی کنند. آنچه برای دیگران زشت می‌داری برای خود نیز زشت بشمار و چیزی را برای مردم رضایت بده که برای خود می‌پسندی، آنچه نمی‌دانی نگو، آنچه دوست نداری به تو نسبت دهند درباره دیگران مگو».<sup>۲</sup>

ب) رابطه انسان مسلمان در حوزه غیراسلامی (رابطه با غیرمسلمانان): «خدای سبحان شما را از کسانی که در کار دین با شما ننجگیده و شما را از دیارتان بیرون نکرده‌اند، باز نمی‌دارد که به آنان نیکی کنید و با ایشان عدالت ورزید، زیرا خدا دادگران را دوست دارد».<sup>۳</sup>

«هرگاه خواستید مجازات کنید (کافران را) تنها به مقداری که به شما تعدی شده کفر دهید».<sup>۴</sup>

ج) حقوق دیگران: براساس آموزه‌های اسلامی، انسان مسلمان در برابر دیگران تکالیف و حقوقی دارد. حق دارد چون دیگر مسلمانان مکلف به مواردی در برابر وی هستند و تکالیفی دارد که مبین ذی‌حق بودن فرد مسلمان است، و متقابلاً نیز وی در برابر دیگران مکلف به مواردی است که مبین ذی‌حق بودن دیگران است. رعایت این موضوع چنان اهمیت دارد که خداوند متعال می‌فرماید از حق خود می‌گذرد ولی هرگز از حق الناس نخواهد گذشت.

د) امر به معروف و نهی از منکر: در اسلام سه مرجع بر کارگزاران و مدیران حکومت اسلامی نظارت دارند و یا به عبارت دیگر کارگزاران حکومت اسلامی در مقابل خداوند، امام و مردم مسئولند. بدیهی است که با وسعت و پیچیدگی سازمان‌های موجود، امکان نظارت مستقیم برای امام و در زمان غیبت، ولایت فقیه، مگر در موارد خاص وجود ندارد و به همین دلیل نیاز به وجود دستگاه‌ها و سازمان‌های مختلف پیدا می‌شود. اما همان‌طور که ذکر شد مشروعیت همه آن‌ها از امام و ولی امر است.

«از شما امتی پدید آید، دعوت کننده به خوبی‌ها، تشویق کننده به کارهای شایسته و به دور دارنده از بدی‌ها، این چنین کسانی رستگار هستند».<sup>۵</sup>

«شما بهترین امت بوده‌اید که برای بشریت به وجود آمده، کارهای شایسته را ترویج می‌کنید و جلوی کارهای زشت را می‌گیرید و به خدا ایمان دارید».<sup>۶</sup>

«مردان و زنان با ایمان، ولی (یار و یاور) یکدیگرند، امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند...».<sup>۷</sup>

## ۲. رابطه انسان با خویشاوندان

امام علی (ع) می‌فرماید: «ای مردم! انسان هر اندازه ثروتمند باشد از خویشان خود بی‌نیاز نیست که با دست و زبان‌شان از وی دفاع کنند، زیرا خویشان و کسان آدمی بزرگ‌ترین حامیان اویند... و کسی که با اطرافیان خود با ملایمت رفتار کند همواره از کسان خود محبت و دوستی بیند».<sup>۱</sup>

۱. حجرات، آیه ۱۰.

۲. نهج البلاغه، نامه ۳۱.

۳. ممتحنه / ۹.

۴. نحل / ۱۲۶.

۵. آل عمران / ۱۰۴.

۶. آل عمران / ۱۱۰.

۷. توبه / ۷۱.

حقوق خویشان فراوان است و بسته به میزان قرب و نزدیکی پیوند خویشاوندی (کم و زیاد) است؛ واجب‌ترین آنها حق مادر توست؛ سپس حق پدرت؛ آنگاه حق فرزندان؛ پس از آن حق برادرت؛ و سپس به ترتیب، حق هر کس نزدیک و نزدیک‌تر به توست؛ که هر کس به تو نزدیک‌تر باشد اولویت (وتقدم) دارد.<sup>۲</sup>

### د) رابطه انسان با اجتماع و حکومت

انسان موجودی اجتماعی است. از ابتدای خلقت انسان نیز وی بصورت انفرادی آفریده نشده است. «ای مردم! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره‌ها و قبیله‌ها قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید...»<sup>۳</sup>.

بر این اساس، انسان علاوه بر تعاملات و ارتباطات فردی، در برابر جامعه بعنوان یک کل قرار دارد و بایستی ارتباطات خود را با اجتماع نیز تنظیم نماید. ارتباطات فرد با جامعه از دو منظر شهروندی و حکمرانی قابل طبقه‌بندی است. از سویی هر انسانی عضوی از جامعه است که وی را مکلف به تبعیت از قوانین و نظم اجتماعی می‌نماید؛ از طرفی نیز می‌تواند عضوی از گروه کارگزاران حکومتی باشد که تصمیمات و اقدامات وی بر روی حکومت و مردم اثرگذار است. بر این اساس رابطه انسان با اجتماع و حکومت را از ابعاد زیر می‌توان بررسی کرد.

۱. *اقامه دین الهی: امام علی (ع)* می‌فرماید: «خدایا تو می‌دانی جنگ و درگیری ما برای بدست آوردن قدرت و حکومت دنیا و ثروت نبود، می‌خواستیم نشانه‌های دین تورا به جایگاه آن بازگردانیم و در سرزمین‌های تو اصلاح را ظاهر کنیم تا بندگان ستم‌دیده ات در امن و امان زندگی کنند و قوانین و مقررات فراموش شده تو دوباره اجرا شود»<sup>۴</sup>.

۲. *تعهد به اصول اخلاقی: پیامبر اسلام (ص)* هدف از رسالت خویش را به کمال رساندن مکارم اخلاقی معرفی کرده‌اند. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «از اجسادتان بگیری (از اجسادتان کسر کنید) و به روحتان و بر نفستان منت بگذارید و آن را به کمال برسانید»<sup>۵</sup>.

۳. *انسان محوری: امام علی (ع)* در سفارش خود به مالک اشتر می‌فرماید: «نسبت به رعیت بسان گرگ نباش که خوردن اموال آنان را غنیمت بشماری، زیرا مردم یا برادران دینی تواند و یا بسان تو در خلق‌اند»<sup>۶</sup>.

۴. *شایسته محوری: امام علی (ع)* در سه فراز از فرمان تاریخی خود به مالک به شرایط و اوصاف متصدیان کارهای کلیدی اشاره می‌کند: تقوی و انقیاد، ورع، صداقت، پاکدامنی و پاک دستی، سعه صدر، اصالت خانوادگی، دودمان صالح، حسن سابقه، استقامت در برابر مشکلات، بلند همت، شجاعت، پوزش‌پذیری، مهربانی با مستضعفین و قاطعیت با قدرتمندان، مردم‌دارو با گذشت، دست و دل باز، کوشا در انجام وظایف، مسئولیت‌پذیری با دل و جان، دل به دیگران نبستن، صراحت لهجه در حق گویی، سبک‌بار بودن، بازدارنده فرادست از خواسته‌های نفسانی، یاور ظالمان نبودن، دارای اخلاق فاضله، بهترین، توانایی‌های علمی و فنی.

۵. *مردم‌سالاری: امام علی (ع)* در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «باید از بین کارها آن را بیشتر دوست بداری که از حق نگذرد و عدالت را فراگیرد و دلپذیر توده مردم باشد»<sup>۱</sup>.

۱. نهج‌البلاغه، خطبه ۲۳.

۲. ترجمه رساله حقوق امام سجاد علیه‌السلام.

۳. حجرات/ ۱۳.

۴. نهج‌البلاغه، خطبه ۱۳۱.

۵. نهج‌البلاغه، خطبه ۱۸۳.

۶. نهج‌البلاغه، نامه ۵۳.

۶. حقوق پیشوایان (حاکم): اما حق اداره کننده تو به حکومت (حاکم و فرمانروا) این است که بدانی تو برای او وسیله آزمایش شده‌ای، و او به خاطر تسلطی که خداوند به او بر تو داده توسط تو آزموده می‌شود، و اینکه خیرخواه او باشی، و با او نستیزی، که دست او بر تو باز است، و (اگر با او به مخالفت پردازی) هم موجب هلاکت خودت و هم او می‌گردد. نسبت به او به اندازه ای زیردستی و نرمش نشان ده که رضایت او را به دست آوری بگونه ای که زیانش به تو نرسد و زبانی به دین تو نرسد، و در این موارد از خدا یاری بخواه، درامر حکومت و سلطه با او رقابت نکن و به مخالفت با او نپرداز و سزاوار است که تو به زیان خود یاور او شوی، و در هر چه به تو کند شریک و همراه او باشی.<sup>۲</sup>

۷. حقوق زیردست: و اما حقوق رعیت تو که تو بر آنان حکومت داری آن است که بدانی تو به خاطر نیرو و قوت بیشتر خود بر آنان سرپرستی یافته‌ای، پس چه شایسته است کسی که ناتوانی و خواریش تو را از او بی نیاز ساخته تا آنجا که او را رعیت (زیردست) تو ساخته و حکم تو را بر او جاری کرده، به غلبه و نیرو از تو سرپیچی نکند و بر آنچه از ناحیه تو بر او سخت و گران می‌آید جز به رحمت و حمایت خواهی و بردباری یاری نجوید و چقدر سزاوار است برای تو که چون دانستی خداوند به مدد این تسلط و نیرو که بر دیگران چیره و مسلط شده‌ای چه نعمتی به تو بخشیده، خداوند راسپاس گویی، چرا که هر کس شکرگزار باشد خدایش نعمتی را که به او بخشیده خواهد افزود.<sup>۳</sup>

#### ه) ارتباط انسان با جهان هستی

به اعتقاد علامه جعفری، انسان موجودی است که در یک جهان با عظمت (که کارگاه صنع الهی است) و به اندازه موجودیت خود، موقعیت خاصی را در جریانات طبیعی اشغال کرده است. بنابراین انسان جزئی از یک مجموعه هماهنگ است که مورد نظارت خداوندی می‌باشد و نگاه او به جهان هستی و خویشتن (بعنوان جزئی از آن) تماشای جلوه گاه علم و مشیت و عدالت خداوندی است. ایجاد این رابطه، نیازمند کوشش‌های علمی و ایمانی است. هر اندازه علم انسانی به حقایق و پدیده‌های منظم جهان وجود، زیاده‌تر باشد، به همان اندازه نگاه انسان به جهان هستی، بیشتر جنبه الهی به خود می‌گیرد. بنابراین شناختن این جهان و حقوق اشیاء نسبت به انسان در حد امکان برای هر انسانی ضروری است.

«اوست خداوندی که آنچه را که در روی زمین است برای شما آفریده است»<sup>۴</sup>.

«آیا ندیدی که خدا آنچه را که در آسمانها و زمین است، مسخر شما ساخته است»<sup>۵</sup>.

«آنچه در آسمان و زمین است، تسبیح گوی حق است»<sup>۶</sup>.

به اعتقاد علامه جوادی آملی، انسان، این گوهر مجرد جاودانه که به لقای حق بار می‌یابد، با همه اجزای هستی پیوندی ناگسستنی و خواه ناخواه دارد. از این رو، هیچ کاری از انسان سر نمی‌زند مگر آنکه در جان و روح وی تأثیر داشته باشد. هر گفتار و نوشتار و رفتاری که از انسان سر می‌زند، در خلق او تأثیر می‌گذارد: یا روشنی زاست یا تیرگی آفرین. در بینش الهی، هر کنش انسان در مجموعه روح و جان او اثر ژرف می‌گذارد و آن را چنان می‌کند که گاه با صورت ظاهری وی، هیچ سازگاری و شباهتی ندارد.

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲. ترجمه رساله حقوق امام سجاد (ع)، ص ۳۹ و ۴۱.

۳. ترجمه رساله حقوق امام سجاد (ع)، ص ۴۳ و ۴۵.

۴. بقره/ ۲۹.

۵. لقمان/ ۲۰.

۶. آل عمران/ ۸۳.

«آن چه انجام داده‌اند، جان‌هایشان را کدر و تیره ساخته است»<sup>۱</sup>.

«حقیقت این است که دیدگان ظاهری انسان نابینا نیستند، اما چشم جان او کور شده است»<sup>۲</sup>.

همچنین علامه جوادی آملی عقیده دارند، رابطه انسان با طبیعت در صورتیکه آوارزش وجودی خود را تحصیل کرده و امین خدا باشد، رابطه تسخیری است و نه رابطه قهر و قسر. خداوند می‌فرماید هر یک از موجودات، خاصیت و اثر ویژه خود را دارند؛ اگر انسان، آن خاصیت را شناخت و آن را درست تنظیم و رهبری کرد، در حقیقت، آن موجود را تسخیر کرده است. البته تسخیر کننده بالذات و اصل، خداست. پروردگاری که انسان را آفرید، آسمان و زمین را نیز خلق فرمود و به مجموعه نظام کیهانی دستور داد تا از امام و انسان کامل پیروی کنند.

«آیا ندیدی خداوند آنچه را که در آسمان و زمین است، مسخر شما ساخته است»<sup>۳</sup>.

### ۳-۲. ویژگیهای ارتباطات مؤثر در اسلام

دانشمندان مدیریت ارتباطات معتقدند که ارتباطات را از دو بعد عملگرایی (دستیابی به هدف توسط برقرار کننده ارتباط) و خشنودی (رضایت‌مندی طرفین ارتباط از برقراری ارتباط) می‌توان بررسی کرد. در این خصوص پنج ویژگی زیر برای ارتباط مؤثر را بر شمرده‌اند که عبارتند از: **گشودگی**<sup>۴</sup>، **همدلی**<sup>۵</sup>، **حمایت‌گری**<sup>۶</sup>، **مثبت‌گرایی**<sup>۷</sup> و **تساوی**<sup>۸</sup>. برخی دیگر اصول اساسی ارتباط را چنین بر شمرده‌اند: **تقابل**، **اندیشه ترکیبی**، **آگاهی**، **بقا**، **توازن**، **همتایی** و **تمیز حریم**. در خصوص محتوای ارتباطات انسانی نیز دو عامل «چاشنی محبت» و «اکسیر عشق» را برای برقراری ارتباط مؤثر ضروری می‌دانند.

ویژگی‌های ارتباط مؤثر در اسلام و مذهب شیعه مبتنی بر اخلاق اسلامی است. بهترین الگو در این زمینه، رفتار پیامبر اکرم (ص) و ائمه (ع) و همچنین حضرت فاطمه (س) است. همان‌گونه که خداوند خطاب به حضرت محمد (ص) فرمودند: «وَأَنكَ لَعَلَىٰ خَلْقٍ عَظِيمٍ»<sup>۹</sup>، برخی از اصول برقراری ارتباط مؤثر برگرفته از سنت رسول مکرم اسلام و اهل بیت مطهرش را می‌توان به شرح زیر طبقه‌بندی کرد.

### جدول ۱. مقایسه برخی سنن اسلامی و نظریات غربی

| مقایسه برخی سنن اسلامی و نظریات غربی | مقایسه برخی سنن اسلامی و نظریات غربی |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| گشودگی                               | راستگویی                             |
| گشودگی                               | وفای به عهد                          |
| تمیز حریم                            | پرهیز از گفتن عیوب دیگران            |
| همدلی                                | اخلاص                                |
| چاشنی محبت                           | میهمان‌نوازی                         |
| همدلی                                | انفاق                                |

۱. مطففین/ ۱۴.

۲. حج/ ۴۶.

۳. لقمان/ ۲۰.

4. Openness  
5. Empathy  
6. Supportiveness  
7. Positiveness  
8. Equality

۹. قلم/ ۴.

| مورد مشابه در نظریات غربی    | برخی از سنن اسلامی                                  |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|
| همدلی                        | نیکی کردن                                           |
|                              | احترام به همگان (کوچک و بزرگ، پیر و جوان، زن و مرد) |
| همدلی                        | مدارا با دیگران                                     |
| مثبت گرایی، حمایتگری، گشودگی | مشورت با دیگران                                     |
| تمیز حریم                    | پرهیز از گفتن عیوب دیگران                           |
|                              | پرهیز از نزاع و کشمکش با دیگران                     |
| مثبت گرایی                   | حسن ظن                                              |
| چاشنی محبت                   | اخلاق خوش                                           |
| تمیز حریم                    | دوری از غیبت                                        |
| چاشنی محبت                   | خوش رویی                                            |
| آگاهی                        | مردانگی و جوانمردی (صداقت)                          |
|                              | امانت داری                                          |
| تساوی، توازن                 | عدالت                                               |
| تساوی، توازن                 | انصاف                                               |
| همدلی                        | اخلاص                                               |
| چاشنی محبت                   | خوش خلقی                                            |
| اندیشه ترکیبی، بقا           | صبر و بردباری                                       |
| چاشنی محبت                   | آرام و دلنواز سخن گفتن                              |
| چاشنی محبت                   | شوخی طبعی                                           |
| بقا                          | عفو و بخشش (گذشت و نگرفتن انتقام)                   |
| حمایتگری، همدلی              | صله رحم                                             |
| تمیز حریم                    | ملامت نکردن دیگران                                  |
|                              | میانروی                                             |
|                              | پناه بردن به خدا در هنگام سختی و دلتنگی             |
|                              | عبادت فراوان (به ویژه در هنگام شب)                  |
|                              | فروتنی                                              |
|                              | زهد                                                 |
| اکسیر عشق                    | پرهیز از بخل و جفا                                  |
| چاشنی محبت                   | پرهیز از بدزبانی                                    |
| اکسیر عشق                    | پرهیز از حقد و کینه                                 |
| تمیز حریم                    | رعایت حریم خصوصی افراد                              |
| همتایی                       | کفو بودن دوستان و همراهان                           |

همان گونه که در جدول فوق مشخص است پس از چهارده قرن از ظهور اسلام (بدون توجه به آموزه‌های اسلامی)، انسان تنها برخی از عوامل اثربخشی ارتباط را، بدون دارا بودن مصادیق قابل اعتماد، شناسایی و بسیاری دیگر از آنها را هنوز شناسایی نکرده است، کما اینکه در جدول فوق برای برخی از سنن اسلامی معادل یا مشابهی یافت نشده است. شواهدی در خصوص برخی از سنن فوق در زیر آورده شده است.

خوش خلقی: امام صادق (ع) می‌فرماید: «خوش خلقی مایه آسانی امور و شادی زاست... سپس می‌فرمایند رسول خدا (ص) خوش خلق بود».

نیکی کردن: /میرمومنان(ع) فرمود: «رسول خدا (ص) چنان بود که از نیک‌هایش قدردانی نمی‌شد».

صله رحم: به روایت طبرسی، رسول خدا (ص) اگر یکی از یارانش را سه روز پیپی نمی‌دید از حال او جویا می‌شد، اگر در سفر بود برایش دعا می‌کرد، اگر در شهر بود به دیدارش می‌رفت و اگر بیمار بود از او عیادت می‌فرمود.

انفاق: رسول خدا (ص) فرمود: «هر که از ما چیزی بخواهد، اگر آن را داشته باشیم از وی دریغ نمی‌کنیم».

میانه‌روی: «دست خود را برگردنت میند (بخل موز) و نیز بطور کلی باز مکن (هرچه داری مده) که در غیر این صورت ملول و دلتنگ خواهی شد»<sup>۱</sup>.

آنچه بحث شد، ارتباطات در اسلام البته نه به صورت تکنیک‌ها و روش‌ها، بلکه به صورت یک پارادایم کلان رفتاری بود که بر اهداف دنیوی و اخروی مبتنی است. شایان ذکر است از تکنیک‌ها و فنون ارتباطی در صورتی که منافاتی با موازین اسلامی نداشته باشند، می‌توان در چهارچوب این پارادایم استفاده کرد.

با توجه به موضوع و هدف این درسنامه که بررسی ارتباطات سازمانی است، طبق آنچه بیان شد این ارتباطات در حیطه ارتباطات انسان با دیگران، اجتماع و حکومت قرار می‌گیرد. بر این اساس، انسان علاوه بر تعاملات و ارتباطات فردی، در برابر جامعه به عنوان یک کل، قرار دارد و بایستی ارتباطات خود را با اجتماع نیز تنظیم کند. ارتباطات فرد با جامعه را از دو منظر شهروندی و حکمرانی می‌توان طبقه‌بندی کرد. هر انسان عضوی از جامعه است که وی را مکلف به تبعیت از قوانین و نظم اجتماعی می‌نماید؛ همچنین می‌تواند عضوی از گروه کارگزاران حکومتی باشد که تصمیمات و اقدامات وی بر روی حکومت و مردم اثرگذار است.

#### ۴. مفهوم ارتباط سازمانی

هیچ سازمانی نمی‌تواند در خلاء به وجود آید یا در آن زیست کند بلکه همه سازمان‌ها را محیط‌های اجتماعی پیرامون که هم بر آنها اثر می‌گذارند و هم متأثر از آنها هستند، احاطه کرده‌اند. در گذشته تصور بر این بود که سازمان وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگی‌ها بودند<sup>۲</sup>.

اما برای این که یک اندیشه به واقعیت پیوندد باید برنامه‌ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می‌یابد، باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند ارتباط برقرار شود. در این زمینه ارتباطات، وسیله به دست آوردن حاصل کار از دیگران به شمار می‌رود و به عنوان فرآیند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می‌شود. در این راستا از ترکیب دو واژه ارتباط و سازمان به مفهومی جدید می‌توان دست یافت که ارتباطات سازمانی نام دارد. ارتباط سازمانی یکی از انواع ارتباطات انسانی است.

۱. لطف‌اله فروزنده دهکردی و حسین ابوالحسنی، ارتباطات/انسانی در مدیریت/اسلامی، —، ۱۲-۴.

۲. مهرداد زارعی، مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی، ۱۳۸۶، سایت: <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>، ۴.

## ۵. تعریف ارتباط سازمانی

ارتباطات سازمانی فرایندی است که با آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و سازمان‌های مختلف داخل و خارج سازمان راه اندازی می‌کنند. ارتباطات سازمانی، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان است.

در رویکردهای گوناگون علم مدیریت در مفهوم ارتباطات سازمانی با توجه به تعریف هر یک از سازمان، تفاوت‌هایی محسوس دیده می‌شود. برای مثال در مکتب کلاسیک که سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته می‌شود، عناصر ارتباط به این صورت است: ارتباط یک وظیفه است، مسیر ارتباطی به صورت عمودی است، کانال ارتباطی همواره به صورت کتبی و سبک ارتباط به صورت رسمی است. در دو رویکرد دیگر یعنی روابط انسانی و منابع انسانی که به نیازهای کارکنان و تأثیر رضایت مندی بر میزان بهره‌وری توجه می‌شود؛ ارتباط علاوه بر وظیفه، وضعیتی اجتماعی و ابتکاری دارد. مسیر ارتباط به صورت عمودی، افقی و یا گروهی است. در اینجا کانال ارتباط نیز اغلب حالت رودررو و بدون محدودیت دارد و سبک ارتباط به شکل غیر رسمی است. در مقابل این مکتب می‌توان به رویکردهای سیستمی، فرهنگی و انتقادی اشاره کرد.

برای مثال در رویکرد سیستمی، سازمان به عنوان یک موجود زنده انگاشته می‌شود که هم بر محیط اثر می‌گذارد و هم از آن تأثیر می‌پذیرد و این دیدگاه که متأثر از نظریه عمومی سیستم‌هاست، هر مجموعه را دارای اجزائی می‌داند که وجه اشتراک آنها نظم سلسله مراتبی، وابستگی به یکدیگر و مرزهای نفوذپذیر است. به علاوه، نظام دارای فرایند داده و ستاده و بازخورد است. نوربرت ونیرا<sup>۱</sup> (۱۹۶۹)، در کتاب سایبرنتیک یا کنترل، ویژگی‌های هر نظام را به چهار دسته کلی مجموعه، هم پایانی، آنتروپی منفی و تنوع الزامی، تقسیم بندی می‌کند. در این رویکرد، سازمان عبارت از یک کل با اجزای پیوسته و متشکل از افراد انسانی، سازمان‌های رسمی و غیر رسمی، روش‌های رهبری و روابط انسانی حاکم بر محیط فیزیکی و افراد آن مجموعه است.

ارتباطات سازمانی را می‌توان از دیدگاه فرهنگی نیز بررسی کرد. در این رویکرد محیط درونی و بیرونی سازمان دارای فرهنگی قوی یا ممتاز و متشکل از عناصری چون ارزش‌ها، قهرمانان، آداب و رسوم و شبکه فرهنگی در نظر گرفته می‌شود. در نگرش فرهنگی به سازمان، توجه به روابط با مشتریان نسبت به ساختار دیوان سالار سازمانی دارای ارزشی بیشتر است. در این رویکرد تصویر و هویت سازمانی اهمیت دارد<sup>۲</sup>.

## ۶. کارکردهای ارتباطات سازمانی

ارتباطات در خدمت چهار کارکرد مهم در داخل یک گروه یا سازمان است: کنترل، انگیزش، بیان احساسات و اطلاعات<sup>۳</sup>.

### ۶-۱. کنترل

ارتباطات به چندین روش به کنترل رفتار عضو گروه کمک می‌کند. سازمان‌ها دارای سلسله مراتب اختیارات و رهبردهای رسمی هستند که کارکنان به تبعیت از آنها ملزم هستند. هنگامی که کارکنان ملزم می‌شوند که نخست هرگونه مشکلات را که

1. Norbert Wenyra

۲. محمد داود آبادی، مدیریت و ارتباطات سازمانی، سایت: <http://forum.patoghu.com/thread53306.html>، ۱۳۸۵، ۴.

۳. گیت هافستد، فرهنگ‌ها و سازمان‌ها (نرم‌افزار ذهن)، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران، علم، ۱۳۸۸، ۲۷۸.

در رابطه با کارشان دارند به رؤسای مستقیم‌شان منعکس کنند، از شرح شغل‌های خود تبعیت کنند یا خود را با خط‌مشی‌های شرکت تطبیق دهند، ارتباطات کارکردی کنترلی دارد اما ارتباطات غیررسمی نیز رفتار را کنترل می‌کند. هنگامی که گروه‌های کار، عضوی را که بیش از حد تولید کرده (و موجب شده است کار باقی‌گروه به نظر بد برسد) دست می‌اندازند یا آزار و اذیت می‌کنند، به طور غیررسمی با رفتار آن فرد ارتباط برقرار و آن را کنترل می‌کنند.

## ۶-۲. انگیزش

ارتباطات با روشن کردن این موضوعات برای کارکنان که چه کاری باید انجام شود، کیفیت انجام کار چگونه باید باشد و برای بهبود عملکرد، در صورتی که کمتر از حد متوسط باشد، چه باید کرد، انگیزش را تقویت می‌کند. شکل‌گیری اهداف خاص، ارائه بازخورد درباره میزان پیشرفت به سمت این اهداف و تقویت رفتار مطلوب، همگی محرک انگیزش هستند و به ارتباطات نیاز دارند.

## ۶-۳. بیان احساسات

برای بسیاری از کارکنان، گروه کارشان منبع اصلی تعاملات اجتماعی آنهاست. ارتباطاتی که در داخل گروه انجام می‌گیرد، ساز و کاری بنیادی است که اعضا به کمک آن، ناکامی‌ها و احساس رضایت خود را نشان می‌دهند. از این رو، ارتباطات راهی برای بیان احساسات و برآورده ساختن نیازهای اجتماعی به وجود می‌آورد.

## ۶-۴. اطلاعات

ارتباطات تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند. ارتباطات با انتقال داده‌ها برای شناسایی و ارزیابی گزینه‌های موجود، اطلاعاتی را که افراد و گروه‌ها برای اخذ تصمیمات به آنها نیاز دارند، برای آنها فراهم می‌کند.

هیچ یک از این چهار کارکرد را نباید مهم‌تر از دیگری دانست. برای آنکه گروه‌ها عملکردی اثربخش داشته باشند، باید:

- نوعی کنترل بر اعضای خود برقرار کنند،
- اعضا را به انجام وظایف خود برانگیزند،
- وسیله‌ای برای بیان احساسات در اختیار آنها قرار دهند،
- و به آنها در اخذ تصمیم کمک کنند.

می‌توانید فرض کنید که تقریباً کلیه تعاملات ارتباطی که داخل یک گروه یا سازمان روی می‌دهند، یکی (یا بیش‌تر) از این چهار کارکرد را انجام می‌دهند.

## ۷. انواع ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از روابط رسمی و غیررسمی در سازمان که بین کارکنان در سطوح مختلف برقرار می‌شود. ارتباطات سازمانی، از طریق تعامل کارکنان و با حرکت و انتقال دستورات سازمانی از رأس سازمان به سطوح زیرین و دادن اطلاعات و ارائه پیشنهادات فنی، اداری و... از سطوح زیرین به رأس سازمان فعال می‌شود. انواع ارتباطات سازمانی محصول

وجود دو عنصر مهم در سازمان است؛ اول، عنصر اداری و بوروکراسی (شبکه ارتباطات رسمی) و دوم، عنصر تعامل اجتماعی و روابط انسانی (شبکه ارتباطات غیررسمی)<sup>۱</sup>.

## ۷-۱-۱ ارتباطات رسمی

ارتباط رسمی و یا ارتباطات سازمان داده شده عبارت است از حرکت اطلاعات، دستورات اداری و...، در طول سلسله مراتب سازمانی. ارتباطات رسمی همواره و به گونه‌ای تنگاتنگ در کنار سیستم رسمی اختیارات سازمانی قرار می‌گیرد. سیستم ارتباطات رسمی (عمودی- صعودی- افقی- مورب) محدودیت‌ها و کمبودهایی دارد که به همه نیازهای سازمانی پاسخ لازم را نمی‌دهد و دلیل آن نیز معلوم است؛ زیرا پیش‌بینی همه مسائل اداری و سازمان، به علت وجود متغیرهای فراوان ناممکن است. پایه و اساس سیستم ارتباطات رسمی سند، مکتوب، پرونده و مانند آن است که مدیران یا کارکنان در طول سلسله مراتب سازمانی به وسیله آنها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. ارتباط عمودی، ارتباط صعودی، ارتباط افقی، ارتباط مورب، از نوع ارتباط رسمی سازمانی است.

### ۷-۱-۱-۱ ارتباطات عمودی

ارتباط عمودی منطبق بر سلسله مراتب رسمی سازمان و منعکس‌کننده وحدت فرماندهی است. در سازمان‌های عمودی با طبقات و لایه‌های متعدد، ارتباطات عمودی حرکتی کند و بطئی دارد و برعکس در سازمان‌های افقی با سطوح سازمانی محدود سرعت و حرکت مناسب دارد و کارآئی آن مورد انتظار است. چستر بارنارد برای کارآئی ارتباطات عمودی شرایط زیر را لازم می‌داند:

۱. مسیر حرکت و مجاری ارتباطات رسمی باید کاملاً مشخص باشد.
۲. مجاری ارتباطی کارمند باید معلوم باشد.
۳. مجاری ارتباطی هرگز نباید قطع شود.
۴. مجاری ارتباطات باید کاملاً به کار انداخته شوند.
۵. اطلاعات ارتباطی باید مسجل باشد.
۶. مجاری ارتباطی باید کوتاه و مستقیم باشد.

### ۷-۱-۲ ارتباطات صعودی

ارتباط صعودی یا از پایین به بالا عبارت است از جریان و عبور اطلاعات از کارمند به رئیس و از قاعده هرم سازمانی به رأس آن. به عقیده بروس هریمن، این نوع از ارتباطات برای عملکرد مؤثر فعالیت‌های سازمانی درجه اهمیت بسیاری دارد. ارتباطات صعودی یا ارتباطات از پایین به بالا (اگر چه معمولاً به دلایل اداری- شخصی به‌ندرت در کانال سازمانی دیده می‌شود) باید با فشار به سطح بالاتر فرستاده شود و در واقع به سطوح بالاتر پمپاژ شود که در مرحله حرکت اطلاعات از طبقات و لایه‌های سازمان که کار صافی را انجام می‌دهند امکان تحریف و تفسیر اطلاعات ارسالی وجود دارد.

۱. فرزاد فخمی، سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، تهران، هستان، ۱۳۷۹، چاپ اول، ۲۳۰-۲۲۱.

### ۳-۱-۷. ارتباطات افقی

ارتباط افقی که ارتباط ناقص هم نامیده می‌شود، رابطه‌ای است که در سطوح مختلف سازمان فارغ از موضوع رئیس و مرئوسی بین کارکنان در سطوح مساوی ایجاد می‌شود.

### ۴-۱-۷. ارتباطات مورب

این نوع ارتباطات اگرچه در سازمان‌ها وجود دارد ولی موارد آن بسیار اندک است و در شرایطی انجام می‌شود که مدیران عالی حسب ضرورت به کارمندی که خارج از حیطه نظارت و یا مدیریت آنها باشد کاری ارجاع کنند.

### ۲-۷. ارتباطات غیر رسمی

محدودیت‌های ارتباطات رسمی باعث می‌شود که مدیریت و کارکنان از طریق به کارگیری نوع دیگری از ارتباط یعنی ارتباط غیررسمی که در کنار ارتباط رسمی قرار می‌گیرد و در طول و عرض سازمان حرکت می‌کند، تماس از مجاری ارتباطات رسمی را نادیده بگیرند و از طریق ارتباط غیررسمی به رفع موانع و مشکلات موجود و مبتلا به سازمان اقدام کنند. ارتباط غیررسمی نوع دیگری از ارتباط است که اصول و قواعد از پیش تعیین شده‌ای ندارد و با توجه به روابط و مراودات اجتماعی در سازمان شکل می‌گیرد. از خصوصیات ارتباطات غیررسمی توسعه سریع شبکه‌های آن است. امروزه ارتباطات غیررسمی موضوعی اجتناب‌ناپذیر و لازمه مدیریت است. به عقیده دیوید نیکول، وجود شبکه‌های غیررسمی در ارتباطات، کامل کننده ارتباطات رسمی سازمان است تا مخالف و خنثی کننده دستاوردهای آن. ارتباطات غیررسمی برای سازمان امکان تطابق سریع با شرایط دائماً در حال تغییر را فراهم می‌سازد.

### ۸. متغیرهای (اجزاء و عناصر) ارتباطات سازمانی

ارتباطات را می‌توان بر اساس متغیرهایی همچون محتوا، جریان، کانال و سبک، بررسی کرد. این متغیرها را می‌توان در مکتب منابع انسانی، مکتب روابط انسانی و مکتب کلاسیک بررسی کرد.<sup>۱</sup>

### ۸-۱. محتوای ارتباطات

کلاسیک‌ها بر ارتباطات کاری تأکید می‌کنند، در حالی که طرفداران روابط انسانی هم به ارتباطات کاری و هم به ارتباطات اجتماعی توجه دارند. در مکتب منابع انسانی علاوه بر موارد فوق به ارتباطات ابداعی که همان تعامل ایده‌های جدید در زمینه‌هایی همچون نحوه انجام بهتر کارها، نحوه بهتر تولید محصولات جدید، و راه‌های گوناگون ساختاردهی و... است، توجه شده است. طبق نظریه‌های منابع انسانی، ایده‌های جدید ارتباطات باعث حداکثر کردن اثربخشی سازمانی و نیز کسب اهداف فردی می‌شود. ایده‌های جدید ارتباطاتی، مهمترین نوع تعامل انسانی است. البته ارتباطات کاری هنوز هم مهم است و ارتباطات اجتماعی برای ارضای نیازهای انسانی اهمیت دارد.

۱. جمال‌الدین طیبی، «بررسی ویژگی‌های ارتباطات سازمانی در مکاتب مدیریت»، مجله کنترولر، ۱۳۸۱، شماره ۱۱ و ۱۲، ۵-۱۲.

## ۸-۲. جهت حرکت (جریان) ارتباطات

جریان ارتباطات در سازمان‌های کلاسیک روبه پایین<sup>۱</sup> است. در سازمان‌های روابط انسانی، برای ارضای نیازهای انسانی ارتباطات هم به صورت افقی و هم به صورت عمودی است. هدف سازمان‌های منابع انسانی تشویق، ایجاد و گسترش ایده‌ها از همه قسمت‌ها به کل سازمان است. به عبارت ساده، ارتباطات در مکتب منابع انسانی، همه جهت‌های بالا، پایین، افقی و مورب را دربرمی‌گیرد. این جریان ارتباطات چندجانبه در مجموعه‌های مبتنی بر تیم، غالباً در سازمان‌های منابع انسانی وجود دارد. یعنی به جای جریان ارتباطی سلسله مراتب سازمانی، مکتب منابع انسانی، نمودار سازمانی را بر حسب حداکثر کردن جریان ایده‌های جدید (در همه جهت‌ها) ترسیم می‌کند. مثلاً تیمی چند وظیفه‌ای از افراد شاغل در بازاریابی، تولید، فروش، تحقیق و مالی برای بحث در خصوص تولید یا پروژه جدید با یکدیگر تشکیل می‌شود. این جریان ارتباطی مبتنی بر تیم باعث می‌شود که میزان کمک‌های خاص افراد سازمان به حداکثر ممکن افزایش یابد.

## ۸-۳. کانال ارتباطی

سازمان‌هایی که با سبک کلاسیک عمل می‌کنند، ارتباطات مکتوب، ارزشی پایدار و نیرومند دارد. در سازمان‌های روابط انسانی، بر ارتباطات چهره به چهره تأکید شده است. همچنین این کانال دارای بیشترین میزان حضور اجتماعی<sup>۲</sup> است و به بهترین نحو به ارضای نیازهای سطح بالاتر می‌پردازد. در سازمان منابع انسانی، امکان ندارد که هر کانال ارتباطی مخصوص بر دیگر کانال‌ها ارجحیت داشته باشد. مکتب منابع انسانی برای حداکثر کردن کارآیی سازمان، از منابع انسانی آگاهانه استفاده می‌کند. گاهی این منابع را از طریق ارتباط رودررو در جلسات می‌توان به دست آورد و گاهی با یادداشت‌های مکتوب یا پست الکترونیکی دست‌یافتنی است. لذا سازمان‌هایی که از مکتب روابط انسانی پیروی می‌کنند، دامنه‌ای وسیع از کانال‌های ارتباطی دارند.

برخی معتقدند مدیران اثربخش باید کانال ارتباطی را به کارهای در دست انجام متصل کنند و معتقدند که کارهای نامشخص در سطح بالا باید دارای کانال ارتباط غنی باشد (مثل تعامل چهره به چهره)، در حالی که کارهای نامشخص با سطح پایین (مثل ارتباطات مکتوب) نیاز به کانال ارتباطی ضعیف دارد. برای مثال ابداع طرح تولید محصول جدید یک نوع کار نامشخص است لذا این کار باید با تعامل چهره به چهره انجام گیرد. برعکس تهیه برنامه زمان جلسه کاری کاملاً مشخص است و می‌تواند به بهترین نحو از طریق یادداشت کتبی یا پست الکترونیکی انجام شود. ملاحظه می‌شود که مدیر منابع انسانی چگونه می‌تواند کانال ارتباطی بهینه را انتخاب کند تا از منابع انسانی، مطلوب بهره‌برداری شود.

## ۸-۴. سبک ارتباطات

در سازمان‌های کلاسیک بر سبک ارتباطات رسمی تأکید می‌کنند اما در سازمان روابط انسانی بر سبک ارتباطات غیررسمی. سازمان منابع انسانی که دارای هدف‌های دوگانه تقویت اثربخشی سازمان و کسب نیازهای انسانی است، به راحتی می‌تواند از ارتباطات غیررسمی مسلط بهره‌برداری کند.

1. Down ward  
2. Social Presence

امکان‌پذیرترین راه ارضای نیاز تعلق و همچنین اثربخشی سازمانی، سبک غیررسمی است و کارکنان نیز احساس می‌کنند که به روش غیررسمی بهتر می‌توانند کار کنند. سبک غیر رسمی ارتباطات همه‌جانبه تیمی، در مکتب منابع انسانی به شدت پذیرفته شده است. به هرحال مدیر منابع انسانی باید از سبک رسمی (اگر در جایی به عنوان مناسب ترین سبک عنوان شود) استفاده کند.

## ۹. تکنیک‌های ارتباطات

ارتباطات در مسیر حرکت و اجراء، نیاز به روش یا تکنیک دارد. تکنیک‌هایی که برای انواع ارتباطات کاربرد دارند عبارتند از:

۱. تکنیک و روش براساس هدفی که ارتباط تعقیب می‌کند،
  ۲. تکنیک و روش براساس نحوه ارتباط فرستنده با گیرنده که بستگی به شخصیت و رفتار سازمانی آنها دارد،
  ۳. تکنیک و روش براساس ساختار سازمان اعم از متمرکز و یا غیرمتمرکز<sup>۱</sup>.
- عوامل اصلی و مشترک که در سه عامل فوق استفاده می‌شود عبارتند از:

### ۹-۱. ارتباطات کتبی

مطمئن‌ترین نوع ارتباطات رسمی است. خواندن یادداشت و گزارش‌ها، صدور دستورات، ارزیابی برنامه‌ها یک وظیفه ارتباطی است که مدیر قسمت اعظم وقت خود را باید صرف آن کند. از طرفی مهم‌ترین امتیاز برقرار کردن ارتباط کتبی امکان نگهداری و ثبت آن به عنوان یک مستند اداری است.

در ارتباط کتبی، برقرار کننده ارتباط معمولاً وقت کافی برای تدوین مطالبی که باید در پیام گنجانده شوند، دارد و به این دلیل اشتباه در این نوع ارتباط بسیار اندک است. با وجود این و به‌رغم وجود امکانات مختلف برای ارسال پیام صحیح، گاهی اوقات پیام با مشکلاتی از قبیل ناقص بودن اطلاعات و یا محدودیت‌های زبان مورد استفاده مواجه و باعث می‌شود که از ارتباط شفاهی برای رفع ابهامات و نواقص ارتباط کتبی کمک گرفته شود. مشکل دیگری که در ارتباطات کتبی وجود دارد، احصای موضوع‌های لازم از بین انبوه اطلاعات و حصول اطمینان از صحت اطلاعات به دست آمده و لازم برای استفاده، هنگام برقراری ارتباط با فرد یا سازمان است. به طور کل ارتباطات کتبی محاسن و معایبی نیز دارد. از جمله محاسن آن، حفظ سوابق کار به صورت مدون، نبود سوء تعبیر و تفسیر از پیام‌های ارسال شده و بالاخره وجود مستند برای مراجعات بعدی در رابطه با پیام است. از جمله معایب این نوع ارتباط نیز وقت گیر بودن، نامه پراکنی، احتمال افشاء مطالب قبل از اجرا و بالاخره عامل به وجود آمدن روابط رسمی خشک بین کارکنان است.

### ۹-۲. ارتباطات شفاهی

ارتباطات شفاهی ابزاری قدرتمند در انتقال افکار خود و درک دیگران، نه تنها در معاملات و مباحث، بلکه در همه موقعیت‌هاست. در ارتباط شفاهی انتقال پیام نه تنها از طریق صحبت کردن صورت می‌پذیرد، بلکه طنین کلام و حرکات عضلات صورت همراه با ایما و اشاره برای گیرنده پیام، به عنوان تکمیل کننده مفهوم واقعی اطلاعات به حساب می‌آیند. این گونه ارتباط آسان و سریع است و احتمال بازخورد نتایج پیام برای کسب توضیح بیشتر با فوریت بیشتر وجود دارد.

۱. فرزاد فخمی، سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، تهران، هستان، ۱۳۷۹، چاپ اول، ۲۳۰-۲۲۶.

ایجاز و فشردگی یکی از لوازم اساسی در ارتباطات شفاهی است. در ارتباطات شفاهی رودرو، عواملی دیگری از قبیل حرکات چشم، سر و دست، بدن و... نیز در ارسال پیام نقش دارند. از جمله مزایای ارتباطات شفاهی ساده و مستقیم بودن و با وقت و هزینه کم انجام شدن است. ارتباطات شفاهی تقریباً کاغذبازی ندارد و محبت و رفاقت بین کارکنان به وجود می‌آورد و احساس تعلق به سازمان را افزایش و سوء تفاهم‌ها و سوء برداشت‌های نادرست از ارتباطات را کاهش می‌دهد. به رغم این محاسن، این نوع ارتباط معایبی نیز دارد از جمله: تحریف پیام در عبور از سلسله مراتب سازمانی، عملکرد ضعیف در صورت پراکندگی جغرافیایی سازمان، استنباط پیام براساس برداشت شخصی فرستنده و یا گیرنده. درضمن، تظاهرات فیزیکی فرد در رابطه با ارتباطات شفاهی بسیار قابل ملاحظه است.

### ۹-۳. ارتباطات الکترونیکی

در سال‌های اخیر ماهیت مدیریتی و سازمانی ارتباطات به نحوی تصورات پذیر تغییر کرده است. این تغییر بیشتر به دلیل افزایش توانایی ارتباطات الکترونیکی است که تغییرات بیشتر را در آینده نوید می‌دهد. ماشین تحریرهای الکترونیکی و دستگاه‌های فوکی اولیه تحول در این زمینه‌اند. برای مثال، دستگاه فوکی شرایطی بسیار مناسب برای توزیع اطلاعات تایپ شده در مدت کوتاهی فراهم می‌کند که به انتشار سریع خبرها و اطلاعات لازم بسیار کمک می‌کند.

ارتباطات الکترونیکی که به وسیله شبکه کامپیوتر عرضه شده است، حرکت و جریان کلمات را از طریق تلفن‌های پیشرفته و ماشین‌های دورنویس یا نمابر و مانند آن، به سیستم ارتباطات اضافه کرده که اثرات عمیقی در وظایف مدیران و گردش امور سازمان به وجود آورده است.

### ۱۰. موانع ارتباطی

اگر چه کلام و بیان، رایج‌ترین نوع ارتباطات انسانی است، با وجود این، امروزه مجموعه ارتباطات به مراتب از بیان و کلام بیشتر و به تبع آن موانع و مشکلات مربوط به آنها نیز زیاده‌تر است. حال باید دید با وجود آن که در اغلب ما، میلی شدید برای برقراری ارتباط ثمربخش وجود دارد، چرا چنین ارتباطی، تا این حد نادر و دشوار است؟ یکی از دلایل اصلی، آن است که مردم، نوعاً، سدها و موانع ارتباطی را ناآگاهانه در گفتگوهای خود وارد می‌کنند.<sup>۱</sup> به طور کل هر عاملی که مزاحم تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده پیام شود از موانع ارتباطات محسوب می‌شود. با توجه به اهمیت فراوان ارتباطات در سازمان‌ها، برای مدیران نهایت اهمیت را دارد که پدیده‌هایی خاص که به صورت مانع بر جریان سالم ارتباطی اثر می‌گذارند و آن را دچار کندی و پیچیدگی حرکت و یا مسدود می‌کنند، بشناسند و در رفع آنها کوشش کنند.<sup>۲</sup>

دانشمندان در رابطه با موانع و مزاحمت‌های جریان سالم ارتباطی عوامل مختلفی را مورد اشاره قرار داده‌اند:

۱. جان شرمرهورن<sup>۳</sup> و دیگران، به شش مورد مانع ارتباطی از جمله: مسائل کلامی، مسائل ناشی از سوء تفاهم، اثرات مقام و حالات شخصی، اختلافات فرهنگی و فیزیکی، و نبود بازخورد اشاره دارد.
۲. مایکل استال<sup>۱</sup>، موانع ارتباطی را درک نکردن صحیح مطلب، شنود نامؤثر، سلطه سر و صدا در ارتباط چهره به چهره، انتخاب نکردن مجاری مناسب ارتباطی و بار اضافی اطلاعات می‌داند.

۱. رابرت بولتون، روان‌شناسی روابط انسانی (مهارت‌های مردمی)، ترجمه حمیدرضا سهرابی، تهران، رشد، ۱۳۸۱، چاپ اول، ۳۸.

۲. فرزاد فخمی، سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، تهران، هستان، ۱۳۷۹، چاپ اول، ۴۴۰-۴۳۰.

۳. گریفین<sup>۲</sup>، موانع ارتباطی را در مسائل زیر می‌داند:

- مشکلات در ارسال پیام شامل: دادن علائم مغایر و نامفهوم، تمایل نداشتن به استقرار رابطه توأم با اعتماد و باور در مسائل،
  - مشکلات در دریافت پیام شامل: شنود ضعیف و ناکافی، پیش‌داوری راجع به موضوع،
  - پویائی گروهی بین فرستنده و گیرنده پیام شامل: زبان، اختلاف در قدرت و موقعیت شخصی، اختلاف در ادراک،
  - مسائل ناشی از عوامل محیطی شامل، هیاهو و سر و صدا، بار اضافه اطلاعات.
- به‌رغم نظریات متفاوت که در موانع ارتباطات وجود دارد، همه وجوه مشترکی دارند و مسائل مشابه را از زوایایی متفاوت بررسی کرده‌اند که شامل موارد زیر می‌شود:

#### ۱۰-۱. موانع ناشی از مسائل روان‌شناسی و ادراکی

انسان از نظر ذاتی و فطری موجودی است ذهنیت‌گرا که به جنبه‌های ذهنی مسائل و حوادث اطراف خود بیشتر توجه دارد تا گرایش عینی به آنها. مسائل و مشکلات انسان بیشتر از نوع بسیار عادی و معمولی است که به علت فطرت ذهنیت‌گرائی نمی‌تواند خود را از قید و بند آنها آزاد و رها کند. مشکلاتی که برای او مسائل اجتماعی بسیاری فراهم می‌کنند.

ذهنیت‌گرائی انسان به ترکیب عوامل تشکیل‌دهنده شخصیت او از نظر روان‌شناسی و شرایط خاص اجتماعی از قبیل آداب و رسوم، سنت‌ها و ارزش‌های اجتماعی که در متن آنها زندگی می‌کند، ارتباط پیدا می‌کند. ذهنیت‌گرائی عاملی ارثی در شخصیت انسان است که به گونه‌ای خودآگاه یا ناخودآگاه در جریان و نحوه نگرش او به اشیاء و محیط پیرامونی تأثیر می‌گذارد که مانعی اساسی در راه استقرار ارتباطات سالم و سازنده است.

در رابطه با بحث فوق می‌توان به خطای تصور که اثر هاله<sup>۳</sup> و یا خطای هاله نیز نامیده شده، همچنین خطای فرافکنی<sup>۴</sup> (فردی که تصور کند بقیه نیز مثل او هستند) و خطای کلیشه‌ای<sup>۵</sup> (این تصور که افراد یک واحد دارای ویژگی‌های مشابه هستند) اشاره کرد. خطای کلیشه‌ای، طرفین ارتباط را وادار می‌کند که مطالب را به گونه‌ای قالبی و کلیشه‌ای مطرح کنند. در ارتباطات، تصویر ذهنی مثبت به مسائل نامطلوب داشتن و تحت تأثیر خطای تصور واقع نشدن بسیار اهمیت دارد. به طور کل، مسائل روان‌شناسی و جامعه‌شناسی در ارتباطات شامل «ادراک فرد از مسائل»، «سطح ارتباطات» و «حالات و رفتار در ارتباطات» است.

**ادراک فرد از مسائل:** ماهیت و نوع اشیاء از طریق لمس و ادراک بر ما معلوم می‌شود و هر انسانی بر اساس درک، احساس، نگرش و تلقی خود، موضوعی را تفسیر و تعبیر می‌کند که با توجه به خلیات، تجربیات و تصویر ذهنی او از موضوع صورت می‌پذیرد. به طور کل، ادراک ما از هر گونه فراگرد ارتباطی به ذهنیت خود ما بستگی دارد.

همچنین با توجه به محدودیت ارگان‌های حسی که به هر حال بر ادراک انسان از اشیاء پیرامون او اثر می‌گذارند، باید پدیده ادراک انتخاب‌کننده، یعنی آنچه را که میل داریم و می‌خواهیم درک کنیم اضافه کرد. ادراک انتخاب‌کننده، بازتاب و نتیجه نیازها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و حالات روانی انسان است. از نظر روان‌شناسان، ادراک آدمی در شناخت حس‌های مختلف به

4. Michael Stall

5. Griffin

3. Halo Effect

4. Projection

5. Sterotype

گونه‌ای جداگانه عمل نمی‌کند بلکه برعکس، درک هر حسی بستگی به ساختار مجموعه مکانیزم و سیستم بدن انسان دارد. به عبارت دیگر، ادراک به مجموعه پدیده بستگی دارد و نه به عوامل مورد نظر به صورت انتزاعی و مجزا از هم.

در ارتباطات باید توجه کرد که تصویر ذهنی گیرنده از پیام چیست و با توجه به ارزش‌های فکری، فرهنگی و زمینه اطلاعاتی، او پیام را چگونه می‌شنود و تفسیر و توجیه و سپس پاسخ لازم را ارسال می‌کند. به عبارت دیگر ارتباطات یعنی برابری دو عامل درک مطلب و آنچه که هدف و مقصود از ارتباطات است.

**سطح ارتباطات:** سطح ارتباطات با ماهیت مقام اداری و یا موقعیت شخصی دو طرف ارتباط یعنی انتقال‌دهنده و انتقال‌گیرنده پیام بستگی مستقیم دارد. ارتباطات در چهار سطح امکان برقراری دارد:

**ارتباط فرد با خود:** این نوع ارتباط این امکان را برای فرد به وجود می‌آورد که خود را بهتر بشناسد و نقاط ضعف و مثبت خود را بیابد. ارتباط فرد با خود نقطه آغاز هر عمل و یا تصمیم‌گیری است.

**ارتباط فرد با فرد:** این ارتباط بین دو نفر برقرار می‌شود و رایج‌ترین نوع ارتباط است.

**ارتباط فرد با گروه:** ارتباطی است یک‌طرفه از قبیل تدریس استاد در کلاس و یا سخنرانی.

**ارتباط گروه با گروه:** این نوع ارتباط از طریق سخن‌گوی گروه برقرار می‌شود و عقیده از مجرای واسطه تبادل می‌شود. بدیهی است در هر یک از موارد فوق، تکنیک‌هایی خاص در برقراری ارتباط به کار گرفته می‌شود.

**حالات و رفتار در ارتباطات:** داشتن حالات خاص در هنگام برقراری ارتباط اثراتی دارد که باید به آنها توجه کرد. بعضی حالات اثر موقتی و نسبی بر رفتار افراد دارند و بعضی دیگر اثر عمیق و قطعی که حتی در طول زندگی، تداوم خود را حفظ می‌کنند. حالات خاص می‌توانند فردی باشند یا جمعی، آگاهانه باشند و یا ناآگاهانه که جنبه‌های ویژه‌ای به ارتباطات می‌دهند. ایجاد حالات و اتخاذ روش‌های گفتاری مناسب در ارتباط، بستگی دارد به آنچه که از یک فرد و یا گروه در زمان ارتباط دریافت می‌کنیم و بر این اساس شیوه گفتار و حالاتی از جمله خصومت، همدردی، تفاهم، همکاری، مقابله به مثل کردن و... را به کار می‌بریم.

## ۱۰-۲. موانع فردی

موانع فردی یا موانعی که با عامل انسانی ارتباط پیدا می‌کند شامل مسائلی می‌شود که خصوصیات گیرنده و فرستنده پیام و اختلاف بین دو طرف پیام را زیر سؤال می‌برد. به طور کل، مهمترین مانع بسیار با اهمیت در هر یک از چهار نوع ارتباط، اثر منفی قضاوت‌های ارزشی است. ارزشیابی کردن و قضاوت کردن نسبت به اشیاء، اشخاص و یا گروه‌هایی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنیم به صورت طبیعی و فطری در انسان نهفته است. مثال‌های ساده فراوان برای قضاوت‌های ارزشی جملات و کلماتی است که در هنگام ارتباط به سادگی ابراز می‌کنیم؛ جملاتی از قبیل: «... به نظر من مدیریت این رئیس بسیار ضعیف است...» که جواب طرف مقابل پیام در صورت موافق بودن چنین خواهد بود: «... بله، واقعیت دارد مدیریت رئیس ضعیف است...» ولی در صورتی که موافق نباشد خواهد گفت: «... نه این طور نیست، برعکس شما، من تصور می‌کنم که رئیس به وظیفه خود کاملاً واقف و مسلط است...» بدون اینکه به عمق توانائی و یا عدم توانائی او واقف باشیم.

تعبیر غلط از کلمات و جملات و توجه نکردن به مفاهیم ارزشی بیان و کلام به هنگام برقراری ارتباط، اغلب باعث بروز مانع در ارتباطات می‌شود. همچنین، فرستنده پیام، مانند گیرنده آن، ممکن است از حقایقی که باید به طرف مقابل انتقال دهد، تعبیر و درک اشتباه داشته باشد. در این صورت، پیام فرستاده شده هرگز در مجاری ارتباطی حرکت نخواهد کرد و به تدریج

حشو و زوائد پیدا می‌کند و به صورت شایعه نمایان می‌شود. از آنجا که ایجاد و توزیع شایعه نتیجه ناتوانی افراد در استقرار ارتباط سالم و مؤثر است، می‌توان به نقش توانائی‌های لازم در استقرار ارتباط پی‌برد.

نحوه و روش ارسال پیام و کلمات و جملات به کار گرفته شده از طرف فرستنده چنانچه برای گیرنده پیام قابل درک و فهم نباشد و فاقد وجوه مشترک در برداشت‌های یکسان از اصطلاحات و استعارات متبادل بین طرفین پیام باشد، می‌تواند از موانع جدی ارتباطات به حساب آید. علاوه بر اینها، موقعیت اداری و یا شرایط اجتماعی یکی از طرفین پیام نیز می‌تواند مانع استقرار ارتباط سالم و کامل در سازمان شود. در این حالت ابتکار عمل در اختیار فردی است که در شرایط و موقعیتی برتر و مناسب‌تر قرار دارد. شخصی که ابتکار عمل را در دست دارد و دارای تسلط بیانی نیز است باید با ایجاد اعتماد در دیگران به عنوان عاملی در تسهیل ارتباطات، کلام و گفتار خود را براساس استنباط طرف مقابل جرح و تعدیل و دو عامل متن کلام و لحن کلام را با توجه به چارچوب‌های گیرنده پیام تنظیم کند.

### ۱۰-۳. موانع کلامی و بیانی

در محاوره و گفت و شنود، کلمات و جملات طیف تعبیر و تفسیر بسیار وسیع و گسترده‌ای دارند که به هنگام برقراری ارتباط، الزاماً مفاهیمی یکسان و استنباطی یک دست را برای طرفین پیام فراهم نمی‌کنند و اغلب موجب ناتوانی در استقرار ارتباط می‌شوند. از طرفی نقش کلمات و جملات در شکل‌دادن به چارچوب تصورات ذهنی افراد در برقراری ارتباط، با توجه به فرهنگ، ارزش‌ها، عوامل روانی و سایر شرایط اجتماعی که فرد در متن آن زندگی می‌کند، اهمیتی فراوان دارد.

کلمات به هنگام رد و بدل کردن پیام بین فرستنده و گیرنده باید به گونه‌ای انتخاب و به کار گرفته شوند که مفهومی یکسان به ذهن طرفین ارتباط متبادر شود. مثال ساده در این مورد می‌تواند کلمه صحرا در زبان فارسی و زبان انگلیسی و یا عربی باشد که به زبان فارسی اشاره به محلی سرسبز و خرم دارد، در حالی که در انگلیسی و عربی برعکس آن است و به بیابانی خشک، سوزان و شن‌زار اشاره می‌کند. حال چنانچه طرفین یک پیام در مقابل این کلمه یعنی صحرا قرار گیرند، بدیهی است در صورت آشنا نبودن به مفاهیم متفاوتی که از آن استفاده می‌شود باعث عدم تفاهم و حتی شاید سوءتفسیر و تعبیر بین طرفین ارتباط و نهایتاً اختلال کامل در ارتباط برقرار شده می‌شود.

### ۱۰-۴. موانع سازمانی - مدیریت

ساختار سازمان به منزله رابطه منطقی سطوح مختلف مدیریت همواره به گونه‌ای طراحی می‌شود که بیشترین و مؤثرترین دسترسی را به هدف سازمانی داشته باشد. چنانچه طراحی ساختار سازمان، ضعیف باشد، توانائی مدیر در برنامه‌ریزی‌ها و حصول به هدف در نظر گرفته شده تنزل می‌کند. در سازمان‌هایی که سطوح مدیریتی متعدد دارند امکان بالقوه اختلال در ارتباطات بسیار بیشتر از سازمان‌هایی است که سطوح مدیریتی محدود دارند، زیرا برای هر یک از سطوح مدیریت این امکان وجود دارد که پیام را با تفاسیر و تعبیر خاص خود از محتوای پیام به سطح و یا سطوح دیگر ارسال کند و به عبارت ساده‌تر از صافی بگذرانند که نتیجه آن اختلال در جریان ارتباط است.

جنبه‌های دیگر ساختار سازمان که می‌تواند موجب بروز مشکلات ارتباطی بشوند عبارتند از: طراحی نامناسب، استفاده مکرر از جلسات اداری و همچنین روش‌هایی که ارتباطات و اختیارات سازماندهی شده‌اند. علاوه بر این، تضاد موجود بین واحدهای مختلف سازمان خود باعث ایجاد مشکلات ارتباطی می‌شود.

## ۱۱. اصلاح ارتباطات سازمانی

ارتباطات به عنوان بعد ناآشکار سازمان و به منزله پیام مخفی که مدیران از مجاری مختلف ارسال می‌کنند، عامل اتصال‌دهنده واحدهای سازمانی است و نقشی اساسی در ایجاد وابستگی کارکنان و هماهنگی فعالیت‌ها دارد. به‌رغم همه تلاش‌ها برای استقرار ارتباطات کامل و سالم، ارتباطات هنوز دارای نقایص جدی است و نمی‌تواند کامل باشد، زیرا پیام و عقیده به هنگام ارسال از مجاری ارتباطی دقیقاً با همان کیفیت زمان ارسال از طرف گیرنده، دریافت نمی‌شوند. افزون بر این، عواملی مختلف در حرکت پیام، کاربرد کلام و زبان، برداشت معانی خاص از کلمات و جملات، بر نحوه ارتباطات تأثیر فراوان می‌گذارند.

مهارت‌های ویژه‌ای ضروری است تا جریان ارتباطات در مسیر حرکت خود با کمترین اشکال و بیشترین کارایی، اهداف را تأمین کند. این مهارت‌ها به شرح زیر هستند:

### ۱-۱۱. وضوح و روشنی پیام قبل از ارسال

پیام باید قبل از هر چیز برای خود فرستنده واضح و روشن و فاقد هر گونه ابهام، معانی دوپهلوی و مانند آن باشد. علاوه بر این، فرستنده باید درباره مسائل و مشکلاتی که احتمالاً در پیام او به وجود خواهند آمد، مذاقه کند و سپس آنها را تجزیه و تحلیل و سعی کند تا ممکن است از بروز اختلالات در جریان ارسال پیام جلوگیری کند. با توجه به اینکه برقراری ارتباط با رئیس مافوق و کارکنان زیردست و همکاران مستلزم بکارگیری گفتار و نوشتار و اصطلاحاتی کاملاً متفاوت از یکدیگر است، ضرورت روشن و واضح بودن پیام قبل از ارسال معلوم و مشخص می‌شود.

### ۲-۱۱. توجه به مشکلات کلام و زبان

مشکلات ناشی از کلام، زبان و بیان به صورت بالقوه و حتی بالفعل در مسائل گفتاری و نوشتاری وجود دارد که اغلب موجب بروز سوء تفاهم بین طرفین پیام می‌شود. ارسال‌کننده پیام باید کوشش کند که از کاربرد جملات و کلمات مبهم و دوپهلوی که باعث بروز شک و تردید در گیرنده پیام می‌شود و اصالت مطالب را مخدوش می‌کند خودداری کند تا پیام در بستری مطمئن و فارغ از سوء تعبیرهای مختلف، جریان خود را در مجاری ارتباطی طی کند.

### ۳-۱۱. لحن کلام و حرکات بدن

انتقال نظریات خود به دیگران با حرکات و اشارات سر و دست و یا دیگر اعضای بدن، نوعی از ارتباطات است. برای مثال باستر کیتون<sup>۱</sup>، که او نیز از کم‌دین‌های مشهور و صاحب نام است با چهره‌ای مات و مبهوت و حرکات آرام اندام، حالات درونی انسان را منعکس می‌کند. به زعم مهر/بیان و کریس، فقط ۷ درصد از معنی با پیام‌های کلامی به مخاطب منتقل می‌شوند و ۹۳ درصد به گونه غیر کلامی فرستاده شده که شامل ۳۸ درصد با نشانه‌های آوایی<sup>۲</sup> و ۵۵ درصد با نشانه‌های چهره‌ای<sup>۳</sup> می‌شود که مؤید این نکته است که نشانه‌های غیر کلامی در ارتباطات بسیار بااهمیت هستند.

1. Buster Keaton

2. Vocal Clues

3. Facial Cluse

رابطه، مسئله‌ای واضح، روشن و بی‌نیاز از تعریف و توصیف است، زیرا در زندگی روزانه، همگان از این روش در استقرار ارتباط استفاده می‌کنند. با استفاده از حرکات دست و سر و بدن، انسان می‌تواند بسیاری از عواطف خود را بیان کند و علائم منفی، مثبت، مخالف و یا موافق نشان دهد که کاربرد گسترده‌ای نیز دارد. در این حالت فرستنده پیام باید سعی کند با توجه به ضرب‌المثل قدیمی که می‌گوید: چیزی که می‌گویی مهم نیست، نحوه گفتن آن مهم است! لحن کلام و حرکات بدنی در طی مدت ارتباط حفظ شود. سالی دیمیک، در مورد نقش حرکات بدن و لحن کلام در ارتباطات با مهربان و کریس تقریباً دارای عقیده‌ای مشابه است. او می‌گوید بخش مهم و مؤثر ارتباطات از زبان حرکات بدن ناشی می‌شود و بخش کم‌اثر استفاده از کلام است.

**قرار دادن خود به جای دیگران:** توجه به آنچه که دیگران احساس می‌کنند و خود را به جای آنها قراردادن راه دیگری در بهبود مهارت‌های ارتباطی است. برای حسن تأثیر در افراد، ارسال کننده پیام باید برای خود سؤالاتی را مطرح کند. از جمله اینکه قبل از ملاقات با شخصی معین از خود پرسد کسی که با او باید تماس بگیرم کیست و چگونه آدمی است؟ نیازهای او چیست و به چه چیزهایی علاقمند است؟ آیا امروز حالش خوب است یا نه؟ کاربرد این روش می‌تواند به نحوی بارز در تقلیل بالقوه عدم تفاهم و استقرار ارتباطات سالم و بدون اختلال مؤثر واقع شود.

## ۱۱-۴. دریافت بازخورد اطلاعات

برای دریافت بازخورد اطلاعات راه‌ها و تکنیک‌های مختلف وجود دارد. یکی از این راه‌ها سؤال کردن از کارمند و یا کارگر است. پس از پرسش از کارمند یا کارگر، پرسش کننده باید با لحنی دوستانه، با دقت به پاسخ‌های او توجه و سپس آنچه را می‌گوید با آنچه که در اصل قصد شنیدن آن را داشته است مقایسه کند.

نوع دیگر به دست آوردن بازخورد اطلاعات این است که به دنبال سرخ و یا کلیدی از زبان حرکات بدنی و یا از لحن صدای شخصی که از او سؤال می‌کنیم باشیم تا به این وسیله به مفهوم اطلاعات پی ببریم.

روش دیگر و مؤثرترین روش به دست آوردن بازخورد یا نتیجه اطلاعات فرستاده شده سیاست درهای باز اطاق است. مدیر باید همواره برای شنیدن مطالب کارکنان زیردست آمادگی و اشتیاق از خود نشان دهد و به همین منظور باید از تشریفات زائد که باعث ایجاد فاصله بین او و کارکنانش می‌شود قویاً بپرهیزد. کوچک‌ترین بهانه عدم رابطه با کارکنان از قبیل نداشتن وقت، داشتن جلسه، موکول به بعد کردن و مانند آن می‌تواند از بزرگ‌ترین اشتباهات مدیر باشد که نتیجه آن چیزی جز فاصله‌ای عمیق همراه با سکوت در مقابل مسائل از طرف کارکنان نخواهد بود.

## ۱۲. تکنیک‌های بهبود ارتباطات

برای اینکه جریان ارتباطات در مجاری سازمان دارای بیشترین تأثیر و کارآئی باشد اطلاع و آگاهی از تکنیک‌هایی لازم است که در زیر توضیح داده می‌شوند:

## ۱-۱۲. تکنیک‌های لازم برای فرستنده پیام

برای تأثیرگذاری ارتباط، فرستنده پیام باید به نقش چهار عامل توجه داشته باشد: بازخورد پیام، آگاهی از پیام، صداقت در ارسال پیام، توجه کردن به محتوای پیام.

۱. بازخورد پیام از جمله مهم‌ترین عوامل بهبود تأثیر پیام است که از طریق ارتباطات دو طرفه به سهولت انجام می‌شود.
۲. ارتباطات دوطرفه این امکان را برای فرستنده پیام فراهم می‌کند که سؤال‌های لازم را بپرسد و در صورت نیاز، توضیح بخواهد و عقیده خود را اظهار کند و سپس فرصت را به گیرنده پیام بدهد که آیا پیام را درک کرده است یا نه.
۳. همچنین فرستنده پیام باید از استنباط مختلف گیرندگان یک پیام از الفاظ، کلمات و اصطلاحات خاص، آگاه باشد و با توجه به استنباط آنان کلمات و جملات را به کار برد و با ارسال پیام به نحوی صادقانه برخورد کند. برای مثال چنانچه فرستنده واجد تخصصی نیست، ظاهر به متخصص بودن نکند. صداقت در گفتار و کلام به هنگام ارسال پیام به درک و جذب آن از طرف گیرنده کمکی بیشتر می‌کند تا استفاده از کلمات و اصطلاحات پیچیده فنی که بعضی مواقع درک آنها مستلزم داشتن تخصصی مشابه تخصص ارسال کننده پیام است.
۴. همچنین فرستنده باید به استنباط گیرنده از محتوای پیام توجه داشته باشد و به آن حساس باشد و پیام را از دیدگاه گیرنده ارزیابی کند تا میزان درک پیام به حداکثر نزدیک شود.



## ۱۲-۲. تکنیک‌های لازم برای گیرنده پیام

در این باره مدیران می‌توانند از این دو روش که در بهبود اثرات پیام بسیار مؤثرند استفاده کنند: شنونده خوب بودن؛ نسبت به پیام توجه و حساسیت لازم را نشان دادن.

**شنونده خوب بودن**، مستلزم تمرین و آمادگی‌هایی است که افراد یک سازمان باید با آن آشنا باشند. صحبت طرف مقابل را قطع نکردن، تمرکز داشتن بر روی کلمات و مفاهیمی که ارسال می‌شوند، به هنگام شنیدن پیام با حوصله بودن و بالاخره سؤال‌های مطابق با موقعیت را مطرح کردن، از آن جمله است.

شنیدن، یا بهتر گفته شود، هنر شنیدن در سازمان‌های بزرگ که دامنه ارتباطات گسترشی وسیعی دارد، اهمیتی بالا دارد و تسلط به آن برای مدیران، کارکنان و حتی متقاضیان استخدام، امتیازی ویژه محسوب می‌شود. بسیاری از مطالب وجود دارند که نیازمند شنود مؤثر هستند و مدیر که اغلب در جریان مذاکره، مباحثه، مکالمه و... است، باید شنونده خوبی باشد و توفیق وی در انجام وظایف تا حدی بسیار زیاد مرهون گوش فرادادن به مسائل و مطالب سازمان است که بدون تردید با شنیدن معمولی تفاوتی فراوان دارد.

از طرفی برای هرچه مؤثرتر کردن جریان ارتباطات، همچون دیگر رفتارهای انسانی از قبیل رفتار اجتماعی و... که آموختنی است، رفتار ارتباطی نیز باید به افراد آموزش داده شود و مشکلات ناشی از بی‌توجهی به آن، به‌خصوص در سازمان‌ها برای افراد تشریح شود تا اصطکاک ناشی از عدم تفاهم در ارتباطات که موجب درصدی بالا از تنش‌های اداری است به حداقل برسد و احتمالاً از طریق رفتاردرمانی به رفع کمبودهای کارکنان اقدام شود و همواره باید توجه داشت که نقش یادگیری در کاربرد و مطالعه ارتباطات انسانی، اهمیتی بسیار دارد.

## ۱۲-۳. تکنیک‌های لازم برای فرستنده و گیرنده پیام

توفیق در ارتباطات برای طرفین پیام یعنی فرستنده و گیرنده آن با توجه به عوامل زیر ممکن است:

- پیگیری جریان ارتباطات
- منظم کردن اطلاعات
- درک کارآئی وسایل ارتباطی

پی‌گیری جریان ارتباطات منحصر به عمل کنترل بعد از تمام شدن ارتباطات است و صرفاً برای اطمینان از اینکه طرف مقابل، پیام را به‌درستی دریافت کرده و فهمیده است، انجام می‌شود. منظم کردن اطلاعات به این معنی است که فرستنده و یا گیرنده پیام باید اقداماتی را انجام دهند تا مطمئن شوند که جریان اطلاعات دارای باراضافی نیست و یا به‌اشتباه مسائلی دیگر به جریان ارتباطی اضافه نشده است. از طرفی، دو طرف پیام باید نسبت به سازوکار و کارآئی وسایل ارتباطی مختلف که استفاده می‌شود، آشنائی کامل داشته باشند تا اینکه پیام در مجاری ارتباطی طبیعی حرکت خود را طی نماید<sup>۱</sup>.

## فصل سوم: گروه‌های سازمانی

(انواع، اهداف، ویژگی‌ها و سبک‌های ارتباطی گروه‌ها)

### هدف کلی

ارتقای دانش فراگیران در زمینه گروه‌های سازمانی، انواع، اهداف، ویژگی‌ها و شبکه‌های ارتباطی آنها

### اهداف رفتاری

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:

۱. مفهوم و تعاریف گروه‌های سازمانی را بنویسند.
۲. انواع گروه‌های سازمانی را توضیح دهند.
۳. اهداف گروه‌های سازمانی را بیان کنند.
۴. ویژگی‌های گروه‌های سازمانی را تحلیل کنند.
۵. شبکه‌های ارتباطی بین گروه‌های سازمانی را تبیین کنند.

گروه‌ها، عناصری مهم در سازمان‌های امروزی‌اند. تشکیل گروه‌ها و مشارکت کارکنان موجب بهبود عملیات و افزایش بهره‌وری می‌شود. رفتار اشخاص هم بر گروه اثر می‌گذارد و هم از گروه تأثیر می‌پذیرد. به طور کل اقدامات گروه‌ها به شدت تحت تأثیر رفتار یکایک اعضا خود است.

## ۱. تعریف گروه<sup>۱</sup>

تعاریف مختلفی درباره گروه‌ها در کتاب‌ها و مقالات مربوط به مدیریت درج شده است، از جمله:

۱. تعریف رسمی گروه عبارت است از: اجتماع دو یا چند نفر که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کنند. به این معنی، گروه چیزی بیش از تجمع افراد است. در یک گروه واقعی، اعضا خودشان را برای رسیدن به اهدافشان، وابسته به یکدیگر می‌دانند و برای تعقیب اهداف، پیوسته با هم تعامل دارند. البته مدیران باید از بابت مشارکت و هدایت فعالیت گروه‌های مختلف در سازمان‌ها آسوده خاطر باشند.<sup>۲</sup>
۲. به نقل از پال<sup>۳</sup> و بلانچارد<sup>۴</sup> (ترجمه کبیری، ۱۳۷۵)، گروه عبارت است از: دو یا چند نفری که در کنش متقابل هستند و وجود تمامی افراد گروه برای برآوردن نیازهای فرد فرد اعضای آن ضروری است.
۳. به عقیده رابینز (۱۹۹۷)، گروه به این صورت تعریف می‌شود: دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته‌اند و برای تأمین هدف‌های خاص گرد هم می‌آیند.<sup>۵</sup>
- یک گروه به صورت دو فرد یا بیشتر تعریف می‌شود که با یکدیگر تعامل و به یکدیگر متقابلاً وابستگی دارند و برای دستیابی به اهداف خاص گرد هم جمع شده‌اند.<sup>۶</sup>
۴. در تعریفی دیگر، گروه مجموعه‌ای است از دو یا چند نفر که با الگویی از روابط پایدار، منظم برای کسب یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کنند.<sup>۷</sup>

## ۲. ویژگی‌های ساختاری گروه

گروه دارای چهار ویژگی اصلی است:

۱. گروه مجموعه‌ای از دو نفر یا بیشتر است که درگیر تعامل اجتماعی هستند، و افراد با تحت تأثیر قرار دادن یکدیگر، کنش و واکنش دارند.
۲. گروه دارای ساختار است و روابطی پایدار بین اعضای آن برقرار است.

1. Group

۲. جان آر. شرمهورن و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی و همکاران، تهران، مهتاب قدس، چاپ سوم، ۱۳۸۰، ۱۵۰.

3. Paul

4. Blanchard

۵. بهروز قاسمی، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران، هیأت، ۱۳۸۲، ۲۳۶.

۶. استیفن پی. رابینز و جاج ای. تیموتی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدمحمد تقی‌زاده مطلق، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹، ۲۲۰.

۷. شراره احقری، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، سایت: <http://managerial.ir/archives/837> <http://managerial.ir/archives/837>، ۱۳۸۹، ۲۸.

۳. اعضاء با یکدیگر در اهداف مشترک، مشارکت می‌کنند.
  ۴. اعضای گروه خود را به عنوان گروه احساس می‌کنند و یکدیگر را در چیزی شبیه می‌بینند.
- در حقیقت اولین ویژگی شکل‌گیری گروه، تعامل اجتماعی بین افراد آن است (البته تنها ویژگی لازم در تشکیل یک گروه نیست)، این تعامل از چهار معیار اجتماعی تشکیل شده است:

۱. هویت مشترک (تعلق اجتماعی)
۲. تعامل و کش متقابل (جاذبیت روابط افراد)
۳. اهداف جمعی (اهداف گروهی)
۴. هنجارهای جمعی (فعالیت‌های گروهی)<sup>۱</sup>.

### ۳. ویژگی‌های کارکردی گروه

گروه‌های کاری، جمعیت‌هایی سازمان‌نایافته نیستند. گروه‌های کاری خصوصیات دارند که رفتار اعضای آنها را شکل می‌دهد و تبیین و پیش‌بینی بخش بزرگی از رفتار افراد در داخل گروه‌ها و نیز عملکرد خود گروه را ممکن می‌کند.<sup>۲</sup>

#### ۳-۱. نقش‌ها

همه اعضای گروه، بازیگر هستند و هر یک به ایفای نقشی<sup>۳</sup> مشغولند. منظور از به کار بردن این اصطلاح، مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری قابل انتظار است که به فردی که یک موقعیت معین را در یک واحد اجتماعی اشغال کرده است، نسبت داده می‌شود.

۱. هویت نقش<sup>۴</sup>: نگرش‌ها و رفتارهای واقعی که با یک نقش همخوانی دارند، هویت نقش را به وجود می‌آورند.
۲. ادراک نقش<sup>۵</sup>: این که از ما انتظار می‌رود در یک وضعیت مفروض چگونه عمل کنیم، ادراک نقش می‌گویند.
۳. انتظارات نقش<sup>۶</sup>: اعتقاد دیگران به این که شما باید در شرایط مفروض چگونه عمل کنید را انتظارات نقش می‌گویند. این که شما چگونه رفتار می‌کنید به میزان زیادی نقشی معین می‌کند که در محیطی که شما به فعالیت مشغول هستید، تعریف شده است.

۴. تضاد نقش<sup>۷</sup>: هنگامی که فردی متوجه می‌شود تطبیق دادن خود با الزامات یک نقش ممکن است بر تطبیق یافتن با الزامات نقش دیگر دشواری ایجاد کند، تضاد نقش روی می‌دهد. در بدترین حالت، تضاد نقش شامل شرایطی خواهد بود که در آنها بین انتظارات دو نقش یا بیش‌تر تناقض روی می‌دهد.

۱. محمدعلی حقیقی و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه ۱۳۸۰، ۲۵۸.

۲. استیفن پی. رابینز و جاج ای. تیموتی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدمحمد تقی‌زاده مطلق، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹، ۲۲۵-۲۲۱.

3. Role
4. Role identity
5. Role perception
6. Role expectations
7. Role conflict

### ۲-۳. هنجارها<sup>۱</sup>

همه گروه‌ها هنجارهایی جاافتاده دارند؛ استانداردهای رفتاری مورد پذیرشی که میان کلیه اعضای گروه مشترک است. هنجارها به اعضای گروه نشان می‌دهند که در اوضاع و احوال مشخص به چه کارهایی باید یا نباید دست بزنند. هنگامی که اعضای گروه بر هنجارها توافق کردند و آنها را پذیرفتند، هنجارها، وسیله‌ای برای اعمال نفوذ بر رفتار اعضای گروه با حداقل استفاده از کنترل‌های خارجی عمل می‌شود.

به عنوان عضو گروه، دوست دارید که گروه شما را قبول داشته باشد. به دلیل این تمایل، آمادگی هم‌رنگ شدن با گروه و پذیرش هنجارهای آن را دارید. شواهد بسیار نشان می‌دهد که گروه‌ها می‌توانند فشارهایی شدید بر اعضای خود وارد آورند تا آنها را مجبور کنند نگرش‌ها و رفتارهای خود را تغییر دهند و با استانداردهای گروه هماهنگ شوند.

آیا افراد به فشار همه گروه‌هایی که به آنها تعلق دارند، تسلیم می‌شوند؟ واضح است که نه، زیرا افراد به گروه‌های بسیار تعلق دارند و هنجارهای آنها متفاوت است. این گروه‌ها ممکن است حتی در برخی موارد هنجارهایی متناقض داشته باشند. از این رو، افراد خود را با گروه‌هایی مهم که به آنها تعلق دارند یا امیدوارند تعلق داشته باشند، هم‌رنگ می‌کنند. به این گروه‌های مهم گروه‌های مرجع<sup>۲</sup> می‌گویند.

### ۳-۳. مقام<sup>۳</sup>

مقام، یک جایگاه یا رتبه تعریف شده اجتماعی است که توسط دیگران به گروه‌ها یا اعضای گروه داده می‌شود؛ بر همه جوامع سایه انداخته است. به‌رغم تلاش‌های بسیار، در زمینه دست‌یابی به یک جامعه بی‌طبقه، پیشرفتی ناچیز داشته‌ایم. حتی کوچک‌ترین گروه نیز برای متمایز ساختن اعضایش، نقش‌ها، حقوق و آیین‌هایی به وجود می‌آورد. مقام، عاملی مهم در درک رفتار انسان است، زیرا انگیزه‌ای مهم است و هنگامی که افراد میان مقام و جایگاهی که برای خود قائلند و مقام و جایگاهی که دیگران برای آنها قائلند، اختلافی می‌بینند، پیامدهای رفتاری عمده‌ای به بار می‌آید.

### ۴-۳. اندازه گروه

آیا اندازه یک گروه بر رفتار کلی گروه تأثیر می‌گذارد؟ پاسخ به این پرسش یک «بله» قاطع است اما این اثر وابسته به آن است که شما به کدام متغیرهای وابسته توجه دارید؟ شواهد نشان می‌دهند که گروه‌های کوچک در مقایسه با گروه‌های بزرگ، در انجام وظایفشان سریع‌تر عمل می‌کنند و افراد در گروه‌های کوچک عملکردی بهتر دارند. با وجود این، اگر گروه دست‌اندرکار حل مسئله باشد، گروه‌های بزرگ همواره نتایجی بهتر نسبت به هم‌تایان کوچک خود به دست می‌آورند. اگر هدف گروه یافتن حقایق و اطلاعات باشد، گروه‌های بزرگ باید اثربخشی بیش‌تری داشته باشند. همچنین، گروه‌های کوچک در انجام کارهای ثمربخش روی نهاده‌ها و اطلاعات به دست آمده، بهتر عمل می‌کنند. بنابراین، گروه‌هایی که تقریباً هفت عضو دارند، برای اقدام، اثربخش‌ترند.

۳-۵. انسجام<sup>۱</sup>

انسجام یعنی میزان گرایش افراد نسبت به یکدیگر و انگیزه آنها برای باقی ماندن در گروه. برخی گروه‌های کار به این دلیل انسجام دارند که اعضای آنها وقت زیادی صرف کار با یکدیگر کرده‌اند یا کوچک بودن گروه تعاملات زیاد میان اعضا را تسهیل کرده یا گروه با تهدیدات خارجی روبه‌رو شده که افراد گروه را به یکدیگر نزدیک کرده است. انسجام به این دلیل اهمیت دارد که معلوم شده است به بهره‌وری گروه ارتباط دارد.

مطالعات به طوری هماهنگ نشان می‌دهند که رابطه میان انسجام و بهره‌وری به هنجارهایی وابسته است که در رابطه با عملکرد توسط گروه تعیین شده‌اند. در صورتی که هنجارهای مربوط به عملکرد، «بالا» تعیین شده باشند (محصول بالا، کار با کیفیت و همکاری با افراد واقع در خارج از گروه)، بهره‌وری یک گروه منسجم از یک گروه کم‌تر منسجم بیش‌تر خواهد بود اما اگر یک گروه منسجم، هنجارهای عملکردی «پایین» داشته باشد، بهره‌وری پایین خواهد بود. هنگامی که انسجام و هنجارهای مربوط به عملکرد هر دو پایین باشند، بهره‌وری در طیف کم تا متوسط قرار خواهد گرفت. این نتیجه‌گیری‌ها در تصویر زیر خلاصه شده‌اند.<sup>۲</sup>

|                 |       | انسجام         |                         |
|-----------------|-------|----------------|-------------------------|
|                 |       | بالا           | پایین                   |
| هنجارهای عملکرد | بالا  | بهره‌وری بالا  | بهره‌وری متوسط          |
|                 | پایین | بهره‌وری پایین | بهره‌وری متوسط تا پایین |

نمایه ۳. رابطه میان انسجام گروه، هنجارهای عملکرد در گروه و بهره‌وری گروه<sup>۳</sup>

## ۴. انواع گروه و اهداف آن

به طور کل گروه‌ها به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:

## ۴-۱. گروه‌های اولیه

گروه‌های اولیه در سازمان، گروه‌هایی کوچک هستند که از اجتماعات نسبی میان افراد شکل گرفته‌اند و برای شناسایی اولیه، قابل تشخیص هستند. در گروه‌های اولیه، اعضای گروه به مقداری زیاد بر فعالیت‌های روزانه اشخاص تأثیر می‌گذارند و به تقویت رفتار فرد قادرند.<sup>۴</sup> در این گروه‌ها اعضا به یکدیگر علاقمندند. رابطه، صمیمی، چهره به چهره و غیر رسمی است.<sup>۵</sup>

## 1. Cohesiveness

۲. استیفن پی. رابینز و جاج ای. تیموتی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدمحمد تقی‌زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹، ۲۳۸.

۳. همان، ۲۳۸.

۴. بهروز قاسمی، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران، هیأت، ۱۳۸۲، ۲۳۹.

۵. شراره احقری، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، سایت: <http://managerial.ir/archives/837>، ۱۳۸۹، ۲۸.

#### ۴-۲. گروه‌های ثانویه

در گروه‌های ثانویه علاوه بر روابط متقابل و تشریک مساعی بر این امر تأکید دارند که سیستم‌های کنترل (قوانین، مقررات خط‌مشی‌ها و غیره) بر رفتارهای آنان در سازمان تأثیر دارد و اعمال آنها به وسیله اشخاص که رهبران گروه هستند برنامه‌ریزی می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۲). پیوند احساسی بین آنها کم، روابط بین آنها رسمی و قراردادی است. اعضا به عنوان کسانی در گروه مطرح هستند که باید نقشی ویژه ایفا کنند.<sup>۱</sup>

#### جدول ۲: ویژگی‌های گروه‌های نخستین و ثانوی<sup>۲</sup>

| ویژگی گروه‌های نخستین                                                                  | ویژگی گروه‌های ثانوی                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱. اندازه کوچک و اغلب کمتر از بیست نفر است.                                            | ۱. اندازه بزرگ است.                                                                        |
| ۲. روابط شخصی و صمیمی بین اعضا وجود دارد.                                              | ۲. روابط غیرشخصی و سرد بین اعضا وجود دارد.                                                 |
| ۳. ارتباط چهره به چهره است.                                                            | ۳. نبودن یا حداقل بودن ارتباط چهره به چهره                                                 |
| ۴. دائمی بودن و با هم بودن اعضا طی مدت زیاد.                                           | ۴. موقتی بودن و گذراندن وقت کم اعضا یا یکدیگر                                              |
| ۵. اعضا با هم آشنایی دارند و نسبت به هم صادق‌اند.                                      | ۵. اعضا خیلی با هم آشنا نیستند و صداقت وجود ندارد.                                         |
| ۶. غیررسمی بودن رواج دارد، گروه معمولاً نامی ندارد و فاقد بازرس یا مکان گردهم‌آیی است. | ۶. رسمی بودن رواج دارد، گروه اغلب دارای اسم است. همچنین دارای بازرسی و مکان گردهم‌آیی است. |
| ۷. تصمیمات گروهی، بیشتر سنتی و غیرعقلایی است.                                          | ۷. تصمیمات گروهی بیشتر منطقی است و تأکید بر کارآمدی است.                                   |

#### ۴-۳. گروه سنتی

این نوع گروه، مجمعی است که در آن عمده ارتباط‌ها و رابطه‌ها، سنتی، شخصی و یا از هر دو است. هیچ سند مکتوب یا پیمان‌نامه‌ای وجود ندارد و الگوی سنتی موجود، پذیرفته همگان است.

#### ۴-۴. گروه غیرسنتی

این نوع گروه، گروهی است که در آن نه وابستگی و دلبستگی شخصی مشاهده می‌شود، و نه حقوق سنتی، تعهدات و وظایف سنتی اهمیت دارند. در این گروه پیمان جایگزین ویژگی سنت شده است.<sup>۳</sup>

۱. شراره احقری، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، سایت: <http://managerial.ir/archives/837>، ۱۳۸۹، ۲۸.

۲. محمدعلی حقیقی و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۰، ۲۶۹.

۳. همان، ۲۷۰.

جدول ۳. روابط گروه‌های سنتی و غیرسنتی<sup>۱</sup>

| روابط گروه‌های سنتی | روابط گروه‌های غیرسنتی |
|---------------------|------------------------|
| ۱. شخصی             | ۱. غیر شخصی            |
| ۲. غیر رسمی         | ۲. رسمی                |
| ۳. سنتی             | ۳. فایده‌گرا           |
| ۴. احساسی           | ۴. واقع‌گرایانه        |
| ۵. کلی              | ۵. شخصی                |

۴-۵. گروه‌های رسمی<sup>۲</sup>

اگر گروهی به کمک مدیر برای یاری رساندن به سازمان در تحقق اهدافش تشکیل شد، آن گروه رسمی است.<sup>۳</sup> گروه رسمی آنهایی هستند که با ساختار سازمان تعریف شده‌اند و تکالیف کاری تعیین شده‌ای دارند که وظایف آنها را معین می‌کند؛ نظیر شش فردی که خدمه پرواز یک هواپیما را تشکیل می‌دهند. در گروه‌های رسمی، رفتارهای هر فرد را اهداف سازمانی مشخص کرده‌اند و به سمت تحقق این اهداف متوجه هستند.<sup>۴</sup> این گروه‌ها به دو گروه تقسیم می‌شوند:

## الف) گروه فرماندهی

نمودار سازمان آن را تعیین می‌کند. این گروه از افرادی تشکیل شده است که مستقیم به یک مدیر معین گزارش می‌دهند. یک مدیر مدرسه ابتدایی و ۱۸ آموزگار او یک گروه فرماندهی را تشکیل می‌دهند؛ به همین ترتیب است رئیس کنترل پستی و پنج بازرس او.

## ب) گروه کار

سازمان آن را تعیین می‌کند. بیانگر افرادی هستند که با هم برای انجام یک وظیفه کاری همکاری می‌کنند. با وجود این، مرزهای یک گروه کار به مافوق بلاواسطه‌اش در سلسله مراتب محدود نمی‌شود. این گروه می‌تواند روابط فرماندهی را قطع کند. برای مثال، در صورتی که یک دانشجوی دانشگاه به ارتکاب جرم آموزشی متهم شود، ممکن است لازم باشد که ارتباط و هماهنگی میان رئیس آموزش، رئیس امور دانشجویی، مسئول ثبت‌نام، رئیس حراست و مشاور دانشجویی برقرار شود. چنین مجموعه‌ای یک گروه کار را تشکیل خواهد داد.

۴-۶. گروه‌های غیررسمی<sup>۵</sup>

گروه‌های غیررسمی هنگامی به وجود می‌آیند که هدف از دور هم جمع شدن افراد، دوستی یا منافع مشترک باشد.<sup>۶</sup> ائتلاف‌هایی هستند که نه از ساختار رسمی برخوردارند و نه از طرف سازمان تعیین شده‌اند، نظیر سه کارمند که به سه بخش مختلف سازمان

۱. محمدعلی حقیقی و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: ترمه، ۱۳۸۰، ۲۷۰.

2. Formal groups

۳. شراره احقری، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، سایت: <http://managerial.ir/archives/837>، ۱۳۸۹، ۲۸.

۴. استیفن پی. رابینز و جاج ای. تیموتی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدمحمد تقی‌زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹، ۲۲۰.

5. Informal groups

۶. شراره احقری، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، سایت: <http://managerial.ir/archives/837>، ۱۳۸۹، ۲۸.

تعلق دارند و مرتب با یکدیگر ناهار می‌خورند. این گروه‌ها شکل‌بندی‌های طبیعی در محیط کار هستند که در پاسخ به نیاز تماس اجتماعی ظاهر می‌شوند.<sup>۱</sup>

ممکن است که گروه‌ها را به تقسیماتی ریزتر تقسیم کنند؛ نظیر گروه فرماندهی<sup>۲</sup>، گروه کار<sup>۳</sup>، گروه ذی‌نفع یا گروه دوستی. گروه‌های فرماندهی و گروه کار توسط سازمان رسمی ایجاد می‌شوند و این در حالی است که گروه‌های ذی‌نفع<sup>۴</sup> و دوستی<sup>۵</sup>، ائتلاف‌هایی غیررسمی هستند.

#### الف) گروه ذی‌نفع

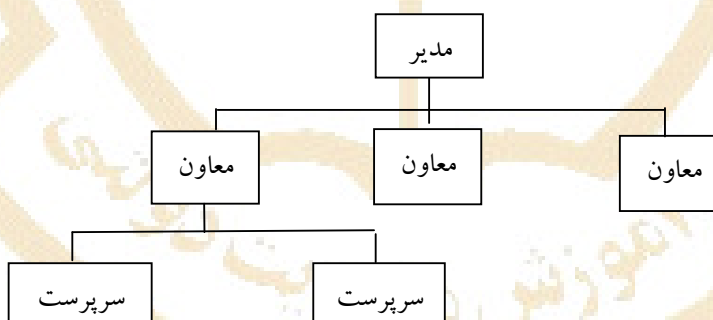
افرادی هستند که ممکن است در راستای خطوط فرماندهی با یکدیگر هماهنگی داشته یا نداشته باشند یا به گروه‌های کار تعلق داشته یا نداشته باشند، ممکن است برای حصول به هدفی ویژه که منافع مشترک برای آنها دربردارد، به یکدیگر ملحق شوند. کارکنانی که با هم متحد می‌شوند تا کارفرما را وادار سازند برنامه مرخصی‌های آنها را تغییر دهد، از همکاری که اخراج شده است، حمایت کنند یا شرایط کاری‌شان را بهتر کنند، بیانگر شکل‌گیری یک پیکره متحد برای پیشبرد منافع مشترک خود هستند.

#### ب) گروه دوستی

اغلب به این دلیل تشکیل می‌شوند که افراد عضویشان، یک یا چند ویژگی مشترک دارند. ائتلاف‌های اجتماعی که اغلب به خارج از شرایط کار گسترش می‌یابند، برای مثال می‌توانند بر سن مشابه یا میراث قومی مشابه مبتنی باشند، به حمایت از تیم ورزشی واحدی برخیزند یا دیدگاه‌های سیاسی مشابه داشته باشند.

### ۴-۷. گروه‌های عمودی (تیم فرماندهی یا تیم وظیفه‌ای)

گروه‌های عمودی مرکب از یک مدیر و چند زیردست است که ممکن است شامل معاونان و سرپرستان باشد. این گروه‌ها در سلسله مراتب فرماندهی شکل می‌گیرند.



نمایه ۴. تیم‌های عمودی<sup>۶</sup>

۱. استیفن پی. رابینز و جاج ای. تیموتی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدمحمد تقی‌زاده مطلق، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹، ۲۲۱-۲۲۰.

2. Command groups

3. Task groups

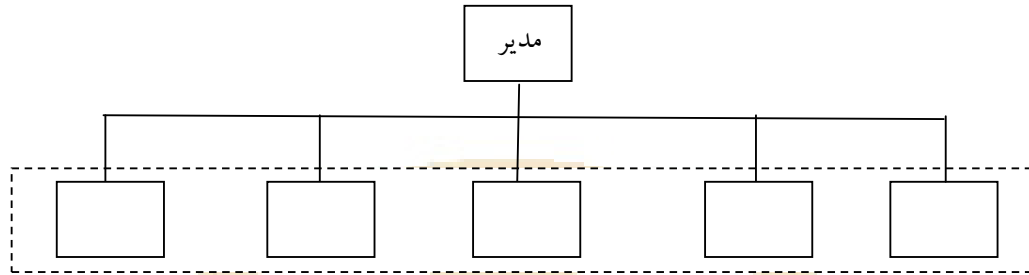
4. Interest groups

5. Friendship groups

۶. محمدعلی حقیقی و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۰، ۲۷۳.

## ۴-۸. گروه‌های افقی

مركب از اعضای واحدهای مختلف هم‌سطح در سازمان است و اكثر اوقات این تیم‌ها برای انجام يك هدف یا وظیفه ویژه فعالیت می‌کنند که خود به سه دسته تقسیم می‌شوند:

نمایه ۵. تیم‌های افقی<sup>۱</sup>الف) گروه کاری<sup>۲</sup>

گروه کاری از کارکنان واحدهای مختلف تشکیل شده که برای رسیدن به اهداف محدود و معینی طراحی شده است و تا زمانی که به اهداف دست یابد موجودیت دارد و بعد از رسیدن به هدف تیم منحل می‌شود.

ب) گروه‌های میان‌وظیفه‌ای<sup>۳</sup>

منظور گروه‌های کاری هستند که دوره حیات آنها مشخص نیست. افراد در این گروه‌ها براساس زمینه‌های تخصصی مختلف دور هم گرد می‌آیند تا بر روی مسائلی عملیاتی با یکدیگر کار کنند. این گروه‌ها همانند گروه‌های کاری بر روی هدفی خاص متمرکز هستند، البته با این تفاوت که حیات آنها تداوم دارد.

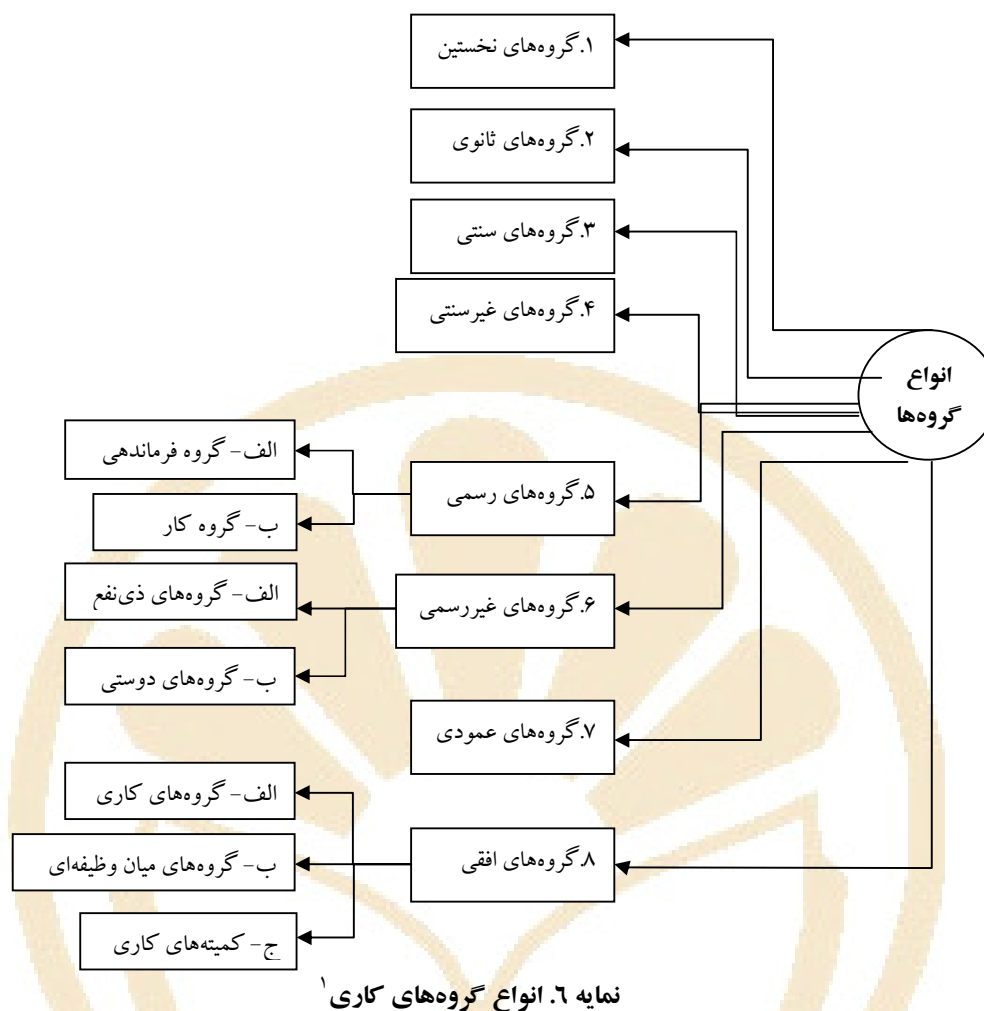
ج) کمیته‌های کاری<sup>۴</sup>

یک کمیته کاری، گروه افقی موقت یا دائمی است که بر روی یک هدف خاص تمرکز دارد. در این کمیته‌ها افراد از واحدهای مختلف گرد هم آمده‌اند تا دیدگاه‌های واحد کاری خود را بازگو کنند. افراد کمیته ضرورتاً نیاز به تخصص و توانایی بالا ندارند.<sup>۵</sup>

۱. همان.

2. Task force  
3. Cross - functional groups  
4. Committees

۵. همان، ۲۷۴-۲۷۲.



## ۵. دلایل تشکیل گروه

افراد به دلایلی گوناگون، گروه تشکیل می‌دهند. یکی از مهم‌ترین دلایل آن میل به تعلق و وابستگی به گروه برای ارضای نیاز است. منابع تأمین نیازها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:<sup>۲</sup>

### ۵-۱. منابع داخلی<sup>۳</sup>

منابعی که در داخل گروه هستند را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

#### الف) جذابیت روابط بین افراد

فرد به دلیل آن که به طرف دیگر افراد گرایش دارد، تشکیل گروه می‌دهد. علل گرایش می‌تواند شامل: تلفیق‌ها، باورها و... باشد.

۱. محمدعلی حقیقی و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: ترمه، ۱۳۸۰، ۲۷۵.

۲. همان، ۲۶۱-۲۶۰.

**ب) فعالیت‌های گروهی**

این گونه گروه‌ها بیشتر به این دلیل تشکیل می‌شوند که می‌خواهند در موقعیت‌های مشابه با یکدیگر مراد داشته باشند.

**ج) هدف‌های گروهی**

از طریق هدف‌های گروهی، افراد هویت پیدا می‌کنند. این هویت باعث می‌شود فرد وقت و کوشش خود را صرف تحقق آن کند.

**د) تعلق اجتماعی**

عضویت در گروه ممکن است تا حدی زیاد منبع ارزش فردی و برتری احساس باشد و مبنای ایجاد هویت اجتماعی فرد شود.

**۵-۲. منابع خارجی<sup>۱</sup>**

منابع خارجی ارضای نیازها به چهار دسته تقسیم می‌شود:

**الف) جذابیت اشخاص**

منظور از جذابیت اشخاص خارج از گروه آن است که فرد ممکن است بتواند از طریق عضویت در گروه با شخصی که خارج از گروه است، ارتباط برقرار کند.

**ب) هدف‌های خارج از گروه**

شخص ممکن است به دلیل اینکه عضویت در گروه، اعتبار و احترام به همراه دارد، عضویت آن را بپذیرد.

**ج) مزایا و منابع اقتصادی**

برخی از نیازها به طریق مادی تأمین می‌شوند و گروه نیز به طریق مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند، چنین نیازی را برای اعضای خود تأمین کند.

**د) تأمین امنیت**

فرد با پیوستن به گروه بیشتر احساس امنیت می‌کند، در مقابله با مشکلات خود را تنها نمی‌بیند و از پشتیبانی و تأیید گروه برخوردار است.

**۶. نقش فرهنگ و ارتباطات در تشکیل گروه‌های سازمانی**

همان‌طور که ذکر شد افراد به دلایلی گوناگون، گروه تشکیل می‌دهند. علاوه بر این دلایل، موارد ضمنی و تلویحی نیز وجود دارد که در نوع و چگونگی تشکیل گروه‌ها دخالت دارند. دو نمونه از این موارد ضمنی، فرهنگ و ارتباطات افراد با یکدیگر است. البته فرهنگ و ارتباطات آن‌قدر در هم تنیده هستند که جدا کردن آنها از یکدیگر کاری دشوار است.

اشخاص گوناگون در جامعه مدرن به شیوه‌های مختلف با هم ارتباط دارند و نحوه مرادده آنها شیوه زندگی این افراد را تشکیل می‌دهد و نمایانگر فرهنگ آنان است. اینکه چه کسی صحبت می‌کند؟ چگونه صحبت می‌کند؟ درباره چه کسی صحبت می‌کند و... بخشی از سؤالات حوزه مشترک ارتباطات و فرهنگ هستند؛ وقتی که عناصر ارتباطات تغییر می‌کند، عناصر فرهنگی، همه به تبع آن تغییر می‌کند و ارتباطات و فرهنگ جداشدنی نیستند.

متقابلاً فرهنگ نیز تأثیری عمیق بر موضوع و شیوه ارتباطات دارد. همان‌گونه که در فصول قبل اشاره شد، ارزش‌ها به عنوان باورهای بزرگ و مهمی که ارزش احساسی و روحی دارند، در این باره بسیار کارسازند. ارزش‌ها به عنوان راهنمایی قوی برای

جهت دادن به افکار، قضاوت‌ها و رفتار اعضا اعمال می‌شوند و بسته به نوع فرهنگ ملی؛ مثلاً آسیایی یا غربی، اثرات آنها متفاوت است. مثلاً در فرهنگ آسیایی‌ها، معمولاً روابط و ارتباط بین مردم در مقایسه با فرهنگ‌های غربی، بسیار رسمی است، فرد به جای تکیه بر موضوعات دنیوی، برای ساختن خود و ارتقای خویش از نظر روحی تلاش می‌کند.

ارزش‌ها، وجه مشترک اعضای یک گروه، فرهنگ یا جامعه، به دلیل اهمیت خاص‌شان، بر تصمیم‌گیری اینکه درباره چه موضوعی با چه کسی و به چه نحوی باید ارتباط برقرار کرد، تأثیر گذار است. مثلاً در بسیاری از فرهنگ‌ها، ادب حکم می‌کند به روشنی آنچه که افراد در فکر و ذهن خود دارند بیان نکنند؛ بلکه آن را با ایما و اشاره بیان کنند ولی در فرهنگ‌های غربی اینگونه نیست. البته علاوه بر ارزش‌های ملی، ارزش‌های مذهبی نیز در این موارد نه تنها بی‌تأثیر نیست، شاید بیشتر هم تأثیر داشته باشد.

## ۷. مراحل تشکیل گروه

گروه‌ها ایستا نیستند. آنها نوعاً از فرایندهای خاص ایجاد می‌شوند. در اینجا به دو دیدگاه در خصوص مراحل تکامل و تشکیل گروه می‌پردازیم<sup>۱</sup>:

### ۷-۱. دیدگاه اول

گروه‌ها از طریق یک فرایند چهار مرحله‌ای: پذیرش متقابل، پذیرش نقش، پذیرش مشارکت و پذیرش کنترل ایجاد می‌شوند. در ذیل به هر یک از آنها می‌پردازیم:

۱. پذیرش متقابل: اعضای گروه در اولین مرحله تشکیل و شکل‌گیری از طریق مبادله اطلاعات مربوط به خود با یکدیگر آشنا می‌شوند. با افزایش میزان آشنایی، به این ترتیب اعضای گروه می‌توانند از طریق بحث و گفتگو از نقطه‌نظرهای یکدیگر درباره مسائل مختلف آشنا شوند. سرانجام این بحث‌ها به کار اصلی گروه، تغییر جهت می‌دهند. هنگامی که این بحث‌ها جدی می‌شوند، گروه به طرف مرحله دیگر تشکیل خود حرکت می‌کند.

۲. پذیرش نقش: وقتی اعضای گروه شروع یکدیگر را پذیرفتند، گروه، آشکارتر درباره احساسات و عقاید اعضا بحث می‌کند. در طی این مرحله ممکن است اعضای گروه در برابر دیدگاه‌های مخالف، تحمل و بردباری از خود نشان دهند و برای دستیابی به یک راه حل و یا تعمیم مناسب، با عقاید مختلفی آشنا شوند. اعضا، درباره هدف‌های گروه بحث می‌کنند و در نهایت درباره آنها به توافق می‌رسند. سپس به هر یک از اعضا، نقش یا وظیفه‌ای برای تحقق هدف سازمان واگذار می‌شود.

۳. پذیرش مشارکت: در این مرحله، توجه اعضا از دیدگاه‌ها و ملاحظه‌های شخصی به طرف فعالیت‌هایی که گروه از آنها نفع می‌برد، جلب خواهد شد. اعضا با یکدیگر تشریک مساعی و به دیگران کمک می‌کنند تا به هدف‌های خود دست یابند. اعضا انگیزه‌ای بالا دارند و ممکن است وظایف خود را با خلاقیت انجام دهند. در این مرحله وظیفه گروه مشارکت است و خود گروه نیز به سوی مرحله نهایی حرکت می‌کند.

۴. پذیرش کنترل: گروه در چهارمین مرحله به طور مؤثر در جهت تحقق اهدافش تلاش می‌کند. وظایف براساس توافق دوجانبه و متناسب با توانایی واگذار می‌شود. در یک گروه بالغ، فعالیت‌های اعضا با قابلیت انجام می‌گیرند و نیازی به انجام

۱. بهروز قاسمی، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران: هیأت، ۱۳۸۲، ۲۴۷-۲۴۶.

کارها در قالب ساختارهای خشک سازمانی نیست. یک گروه بالغ می‌تواند فعالیت‌ها و نتایج بالقوه حاصل از این عملکرد را ارزیابی کند و در صورت لزوم، اقدامات تصحیحی انجام دهد.

گفتنی است تمام گروه‌ها چهار مرحله تشکیل را طی نمی‌کنند و به گروه مؤثر تبدیل نمی‌شوند، بلکه بعضی گروه‌ها ممکن است قبل از اینکه به مرحله نهائی برسند، متلاشی شوند.

## ۲-۷. دیدگاه دوم

گروه‌ها از طریق یک فرایند پنج مرحله‌ای: شکل‌گیری، تقابل، انسجام، تکامل و انحلال ایجاد می‌شوند. در ذیل به هر یک از آنها پرداخته می‌شود:

۱. **مرحله شکل‌گیری<sup>۱</sup>:** در نخستین مرحله که آن را مرحله شکل‌گیری می‌نامند، از نظر هدف، ساختار و رهبری گروه اتفاق نظر کامل وجود ندارد و اعضای آن در این موارد خیلی نامطمئن هستند. اعضای سازمان برای تعیین اینکه چه نوع رفتاری پذیرفتنی است، دائم در حال بررسی و آزمایش هستند. این مرحله زمانی کامل می‌شود که افراد خود را عضو یا جزئی از گروه بدانند.

۲. **مرحله تقابل<sup>۲</sup>:** یعنی تعارض یا تضاد درون‌گروهی. اعضا موجودیت گروه را می‌پذیرند ولی نسبت به کنترلی که گروه می‌خواهد بر افراد اعمال کند مقاومت می‌کنند. در نهایت پس از کامل شدن این دوره، سلسله مراتب اختیارات در درون گروه مشخص خواهد شد.

۳. **مرحله انسجام<sup>۳</sup>:** بین اعضای گروه روابطی مستحکم به وجود می‌آید که نشان‌دهنده انسجام است. زمانی که مرحله انسجام تکمیل شود، ساختار گروه منسجم و مستحکم می‌شود و گروه نوع رفتار صحیحی را که باید هر یک از افراد داشته باشند، مشخص می‌کند.

۴. **مرحله تکامل<sup>۴</sup>:** در این مقطع گروه فعال است و پذیرفته شده است. نیرویی را که پیش از این، گروه صرف آشنایی با افراد و درک آنها می‌کرد اینک در راه انجام کارها مصرف می‌کند. مرحله چهارم، آخرین مرحله دوره تکاملی گروه است که پس از آن گروه به کارهای روزانه و همیشگی خود می‌پردازد.

۵. **مرحله انحلال<sup>۵</sup>:** در رابطه با کمیته‌های موقت، گروه‌های کاری، تیم‌ها و گروه‌های مشابه که برای انجام دادن کارهای خاصی تشکیل می‌شوند، مرحله دیگری به نام انحلال وجود دارد. در این مرحله، گروه آماده می‌شود تا پایان موجودیت خود را اعلام کند. پس از آن، انجام کارهای مهم و مشخص در اولویت‌های گروه قرار ندارد، بلکه گروه در جهت جمع و جور کردن کارها و خاتمه بخشیدن به فعالیت‌ها گام برمی‌دارد.

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing
5. Adjourning

## ۸. فعالیت گروه

فعالیت‌هایی که به گروه واگذار می‌شود را می‌توان به دو دسته پیچیده و ساده تقسیم کرد.<sup>۱</sup>

### ۸-۱. فعالیت‌های پیچیده

فعالیت‌های پیچیده آنهایی هستند که تازه، جدید و غیرعادی‌اند. در اصل یک فعالیت هر قدر پیچیده باشد، گروه مجبور است برای ارائه راه‌حل‌های مختلف، بیشتر بحث کند و در نتیجه بیشتر سود ببرد.

### ۸-۲. فعالیت‌های ساده

فعالیت‌های ساده به صورت استاندارد، روزمره، عادی و یکنواخت هستند. اگر فعالیت از نوع ساده باشد، اعضای گروه نباید درباره راه‌حل‌های مختلف بحث کنند و برای انجام چنین کاری آنها می‌توانند از روش‌های شناخته شده و استاندارد استفاده نمایند. در همین شیوه اگر وابستگی بسیار زیاد بین کارهایی که اعضای گروه باید انجام دهند، وجود داشته باشد، در آن صورت باید بیشتر با هم تماس بگیرند، همفکری، تبادل نظر و همکاری کنند. بنابراین اگر کارهایی که باید انجام شود به یکدیگر وابستگی زیادی داشته باشند، در آن صورت ارتباطات مؤثرتر و میزان یا درجه تعارض پایین‌تر خواهد آمد.

## ۹. نقش‌ها در گروه

### ۹-۱. نقش

نقش<sup>۲</sup> عبارت است از: «کوچکترین واحد تجزیه و تحلیل در پویایی‌های گروهی». درک رفتار نقش، هنگامی ساده خواهد شد که هر یک از افراد نقشی برعهده گیرند و آن را به صورت مستمر اجرا کنند. در واقع یکی از وظایف افراد برای درک رفتار، درک نقشی است که دارند.<sup>۳</sup>

بنابراین با توجه به مطالب فوق، هنگامی که اعضا، به ایفای نقش‌هایی بخصوص در گروه تمایل دارند، ساختار گروه تکامل می‌یابد. در حقیقت قسمتی که یک فرد در کل ساختار گروه بازی می‌کند، معنی «نقش» می‌دهد. نقش، سه نوع است:

الف) نقش مورد انتظار: نقش رسمی است که در شرح شغل تعریف شده است.

ب) نقش احساس شده: مجموعه فعالیت‌هایی است که یک فرد به آنها اعتقاد دارد و انتظار می‌رود آنها را انجام دهد.

ج) نقش ایفا شده: رفتار واقعی یک فرد در موقعیت کاری خود است. نقش ایفا شده احتمال بیشتری دارد که گویای نقش احساس شده به جای نقش مورد انتظار باشد.

### ۹-۲. هویت

مطابق با هر نقش، رفتارهای عملی و نگرش‌های خاصی وجود دارند که پدید آورنده «هویت نقش»<sup>۱</sup> هستند. اگر موقع و مقتضای نقشی، وضوحی بالا داشته باشد، افراد توانایی تغییر سریع نقش را خواهند داشت. برعکس، هنگامی که موقعیت مبهم باشد و نقشی

۱. بهروز قاسمی، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران، هیأت، ۱۳۸۲، ۲۵۵.

که شخص باید ایفا کند، وضوحی کمتر داشته باشد، افراد غالباً به هویت‌های نقش قدیم بازمی‌گردند. به عبارت دیگر، اگر شرایط لازم برای نقش‌ها، خوب تبیین نشوند، هویت‌ها مبهم می‌شوند و افراد به الگوهای رفتاری قدیم بازمی‌گردند.

### ۹-۳. انتظارات نقش

نظر دیگران در مورد نحوه عمل فرد در موقعیتی خاص، «انتظارات نقش»<sup>۲</sup> نام دارد. تعیین چگونگی رفتار ما تا حدود زیادی به تعریف نقش در زمینه‌ای که در آن عمل می‌کنیم مربوط می‌شود. وقتی انتظارات نقش متمرکز شدند و به صورت طبقه‌بندی‌های کلی درآمدند، به آن «قالب‌های (کلیشه‌های) نقش» می‌گویند.<sup>۳</sup>

### ۹-۴. تعارض نقش

رفتارهای مناسب برای ایفای یک نقش ممکن است با رفتارهای مناسب برای ایفای نقشی دیگر، سازگار نباشد، حتی احتمالاً ممکن است با یکدیگر متعارض باشند. در واقع تعارض وقتی به وجود می‌آید که شخص دریابد که قبول شرط یک نقش، کار را برای قبول نقش دیگر دشوار می‌کند و در حالت افراطی آن، شامل موقعیت‌هایی می‌شود که در این موقعیت‌ها دو یا چند انتظار نقش با هم تباین پیدا می‌کنند. از میان انواع مختلف تعارض نقش دو تعارض معمول‌تر است:

**الف) تعارض بین دو نقش:**<sup>۵</sup> این نوع تعارض زمانی پیش می‌آید که تقاضاهای نامناسب بین دو یا چند نقش مختلف که فرد ایفا می‌کند، وجود داشته باشد. در این زمان، دشوار خواهد بود که تقاضاهای هر دو نقش همزمان برآورده شود.

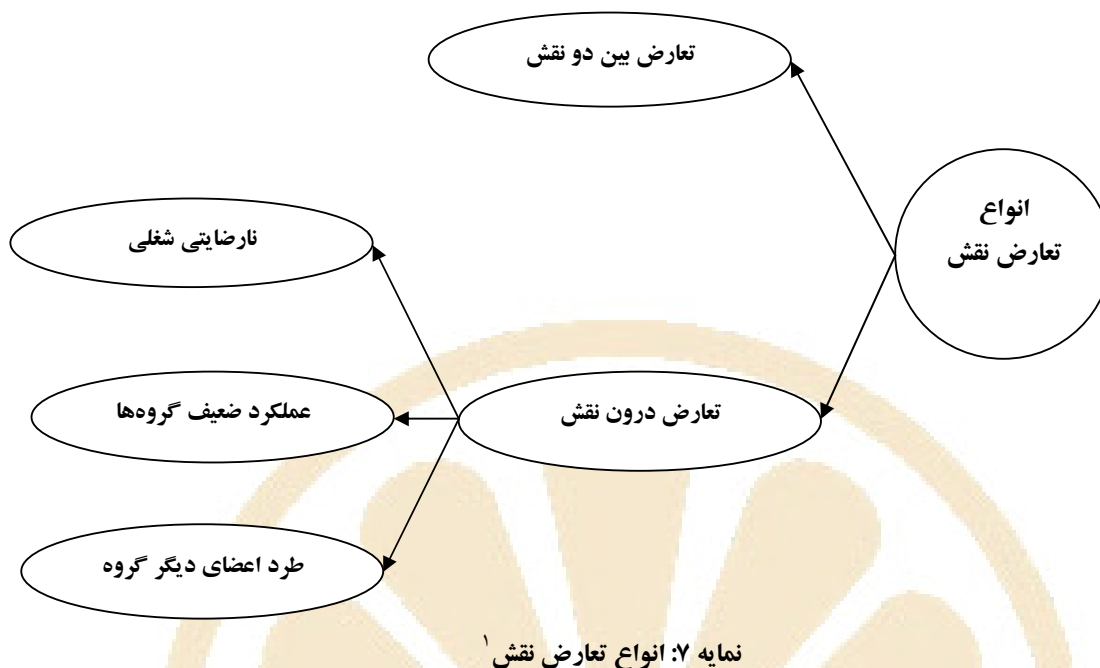
**ب) تعارض درون نقش:**<sup>۶</sup> تعارض درون نقش زمانی پیش می‌آید که تقاضاهایی از یک نقش واحد توسط دو گروه مختلف انتظار می‌رود. همچنین، تعارض درون نقش می‌تواند از ابهام موقعیت‌هایی که ایفاکنندگان نقش‌ها دارند، سرچشمه بگیرد. در حقیقت اگر انتظاری که از فرد در یک نقش معین می‌رود، روشن نباشد، افراد مختلف انتظاراتی متفاوت از دارنده نقش خواهند داشت و در این صورت است که تعارض درون نقش به وجود می‌آید.

پی‌آمدهای منفی تعارض نقش عبارتند از: نارضایتی شغلی، عملکرد ضعیف گروه‌ها و طرد اعضای دیگر گروه.

1. Role
2. Role expectation

۳. بهروز قاسمی، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران، هیأت، ۱۳۸۲، ۳۰۲.

4. Role expectation
5. Interrole conflict
6. Intrarole conflict



### ۹-۵. طبقه‌بندی نقش‌های گروه

الف) نقش‌های کارگرا<sup>۲</sup>: این نوع نقش‌ها خود به چند دسته تقسیم می‌شوند:

۱. نقش مبتکر<sup>۳</sup>: دارنده این نوع نقش‌ها، آغازگر فکرهای نو، پیشنهادها و راه‌حلی برای حل مشکل هستند.
۲. نقش جمع‌آوری‌کننده اطلاعات<sup>۴</sup>: دارنده این نوع نقش‌ها، واقعیت‌های مربوط به موضوع و مسئله را جمع‌آوری و آنها را بررسی می‌کنند.
۳. نقش اطلاعات دهنده<sup>۵</sup>: کسی که دارای این نوع نقش است، تجربیات خویش را برای گروه توضیح می‌دهد. این فرد، دانش فردی بالا و دسترسی زیاد به اطلاعات دارد.
۴. نقش هماهنگ‌کننده<sup>۶</sup>: این فرد، دارای هنر جمع‌بندی و تلفیق است.
۵. نقش ارزیاب<sup>۷</sup>: فرد ارزیاب، خوبی یا بدی تصمیمات و راه‌حل‌های ارائه شده را بررسی و ارزیابی می‌کند.

ب) نقش‌های منسجم‌کننده و نگهدارنده<sup>۸</sup>: این نوع نقش‌ها به چند دسته طبقه‌بندی می‌شوند:

- ۱- نقش تشویق‌کننده<sup>۹</sup>: دارنده این نقش، همبستگی و فکرهای نو را تشویق می‌کند.
- ۲- نقش هماهنگ‌کننده<sup>۱۰</sup>: دارنده این نقش، از طریق کاهش تضادها، توازن را حفظ می‌کند.

۱. محمدعلی حقیقی و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه ۱۳۸۰، ۳۰۳.

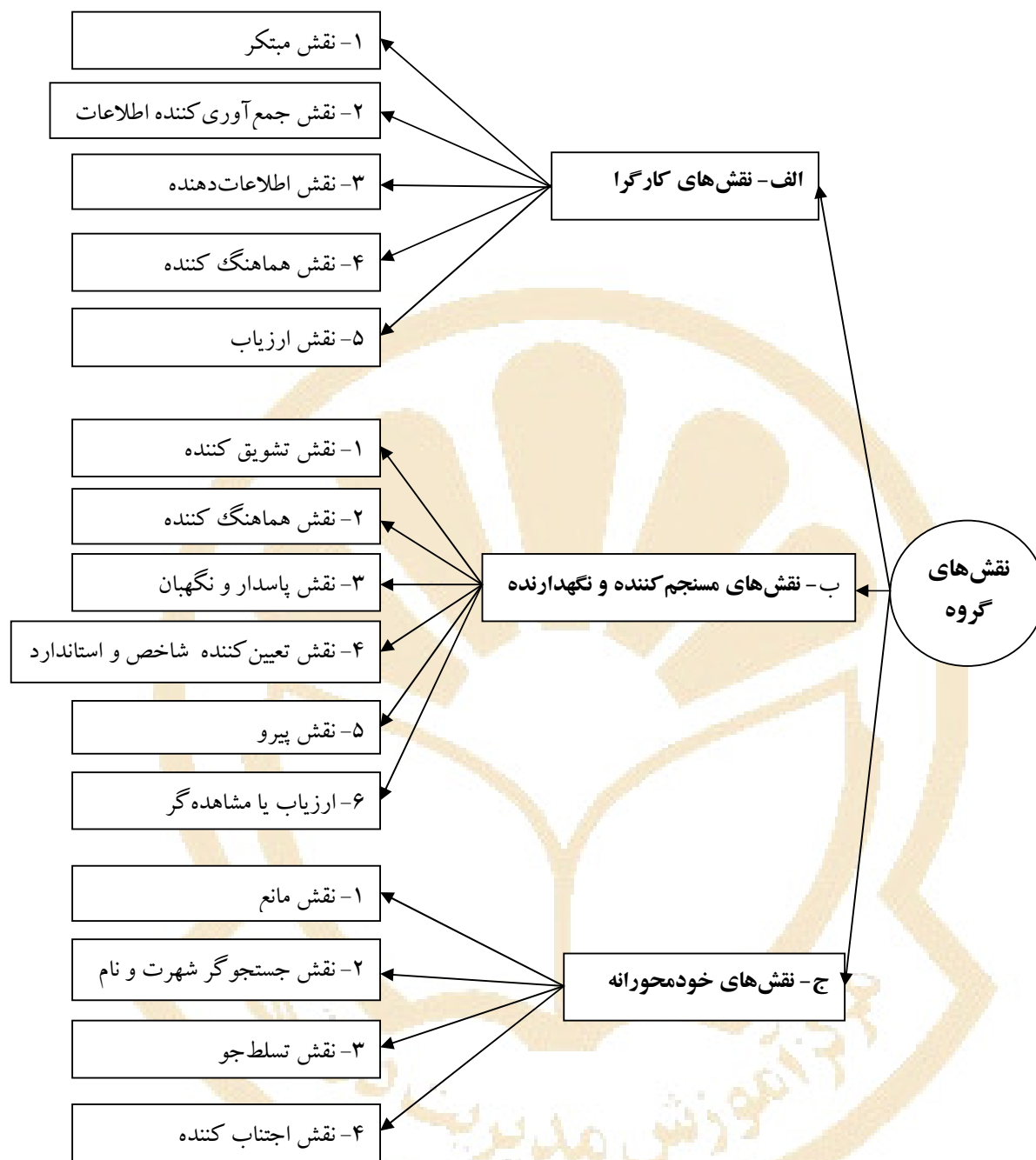
2. Task – oriented roles
3. Initiater role
4. Information seeker role
5. Information giver role
6. Gordination role
7. Evaluatior role
8. Maintenance roles
9. Encourage role
10. Harmonizer role

- ۳- نقش پاسدار و نگهبان<sup>۱</sup>: این فرد دیگران را به مشارکت و داشتن عقاید مشترک تشویق می‌کند.
- ۴- نقش تعیین‌کننده شاخص و استاندارد<sup>۲</sup>: دارنده این نوع نقش، اهداف گروه را مشخص و کمک می‌کند تا استانداردها مشخص می‌شود.
- ۵- نقش پیرو<sup>۳</sup>: این فرد نقش انفعالی دارد و بر روی فعالیت‌ها توافق می‌کند.
- ۶- نقش ارزیاب یا مشاهده‌گر<sup>۴</sup>: دارنده این نقش، کاملاً مراقب است که گروه درست عمل کند و دائماً از گروه بازخورد دریافت می‌کند.

#### ج) نقش‌های خودمحورانه:

- ۱- نقش مانع<sup>۵</sup>: این فرد منفی‌باف است و با هر پیشنهاد و فکری مخالفت می‌کند.
- ۲- نقش جستجوگر شهرت و نام<sup>۶</sup>: دارنده این نقش، سعی می‌کند توجه همه را به خودش جلب کند و همواره عملکرد گروه را به حساب خود می‌گذارد.
- ۳- نقش تسلط‌جو<sup>۷</sup>: این نوع فرد، از گروه در جهت منافع شخصی خودش سوء استفاده می‌کند و رفتارهای تهاجمی دارد.
- ۴- نقش اجتناب‌کننده<sup>۸</sup>: این نوع فرد هم می‌خواهد از مزایای گروه استفاده کند و هم می‌خواهد جزء گروه نباشد<sup>۹</sup>.

1. Gatekeeper role
2. Standard setter role
3. Follower role
4. Grop observe role
5. Blocer role
6. Recognition- seeker role
7. Dominator role
8. Advoider role

نمایه ۸. طبقه‌بندی نقش‌های درون گروه‌ها<sup>۱</sup>

## ۱۰- نقش گروه در رفتار سازمانی

گروه به شیوه‌هایی مختلف بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. عمده‌ترین آنها عبارتند از:

**الف) تغییر ارزش‌ها، اعتقادات و تفکرات:** به این ترتیب که فرد با عضویت در گروه سعی می‌کند هنجارها و ارزش‌های گروهی را رعایت کند. در نتیجه این، باعث می‌شود که تغییراتی در ارزش‌ها و اعتقادات خویش به وجود آورد. البته این بیشتر زمانی پیش می‌آید که گروه را به عنوان یک مرجع معتبر بپذیرد.

**ب) افزایش اطلاعات و مهارت‌ها:** انجام کار و رسیدن به هدف تنها به علاقه بستگی ندارد، بلکه داشتن مهارت و معلومات نیز لازم است که البته این معلومات و مهارت‌ها نیز از طریق گروه بهتر تأمین می‌شود تا به صورت انفرادی.

**ج) عوامل موجود انگیزش یا دره تحریم و بیداری روانی:** گروه می‌تواند نیازهای متعدد و خفته افراد را فعال کند. در حقیقت گروه می‌تواند نیازهای غیرفعال افراد را تحریک کند و سطح توقعات فرد را هنگامی که با دنیای واقع منطبق نیست، پائین بیاورد.<sup>۱</sup>

۱.۱. کنش‌های گروهی<sup>۲</sup>

گروه دارای کنش‌های متفاوت است. یک گروه می‌تواند هم پاسخگوی کنش‌ها و نیازهای شخصی اعضا باشد و هم پاسخگوی کنش‌های سازمانی. در این راستا برخی از این کنش‌های گروه به شرح زیر آورده شده است:<sup>۳</sup>

**۱-۱۱. کنش‌های رسمی سازمانی گروه‌ها:** منظور از این نوع کنش‌ها آن جنبه از فعالیت گروه است که با اهداف اساسی سازمان همراه و یکسان است. برخی از این کنش‌ها عبارتند از:

۱. گروه می‌تواند انجام یک کار پیچیده را ممکن سازد، کاری که انجام آن از عهده یک فرد برنمی‌آید اما تفکیک آن به اجزا ممکن است.

۲. گروه می‌تواند در مواقعی که اطلاعات بین اعضا توزیع می‌شود و یا تحریک دوجانبه برای خلاقیت اعضا لازم است، وسیله خلق ایده‌های نو و بدیع باشد.

۳. گروه می‌تواند بین بخش‌هایی که کارشان تا حدودی به یکدیگر مرتبط است، نقش رابط یا پدیده‌ای دارای کنش‌های هماهنگ کننده، را داشته باشد.

۴. گروه می‌تواند یک سازوکار حل مشکل باشد.

۵. گروه می‌تواند به عنوان تسهیل کننده و مجری تصمیمات پیچیده عمل کند.

۶. از گروه می‌تواند به عنوان وسیله اجتماعی شدن و آموزش، استفاده کرد.

## ۱۱-۲. نقش‌های روان‌شناختی و فردی گروه‌ها: گروه‌ها می‌توانند بسیاری از نیازهای اعضای سازمان را که با خود به

سازمان می‌آورند، برآورده کنند. در این زمینه فهرست کنش‌های عمده گروه را می‌توان به شرح زیر نام برد:

۱. گروه‌ها وسیله دستیابی افراد به نیازهای اساسی‌شان می‌باشند.

۱. محمدعلی حقیقی و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۰، ۲۸۸.

۲. گروه‌ها ابزار اصلی توسعه و تأیید حس افراد از هویت خویش هستند.
۳. گروه‌ها وسیله اصلی ایجاد و آزمون واقعیت اجتماعی هستند.
۴. گروه‌ها عامل اساسی کاهش عدم ایمنی، اضطراب و حس ناتوانی هستند.
۵. گروه‌ها می‌توانند برای اعضا، یک سازوکار حل مسئله، به‌ویژه حل مسائلی که از عهده گروه‌های رسمی بر نمی‌آید، فراهم آورند.

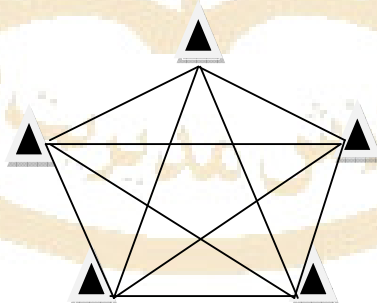
۱۱-۳. **کنش‌های مختلط یا چندگانه**: اغلب گروه‌ها به صورتی عمل می‌کنند که هم کنش‌های مربوط به گروه‌های رسمی و هم کنش‌های خاص گروه‌های غیررسمی را انجام می‌دهند. لذا گروه‌های روان‌شناختی ممکن است واحدهای کلیدی برای تسهیل ادغام نیازهای کارکنان و اهداف سازمانی باشند.

## ۱۲. ارتباطات در گروه‌ها

مبحث ارتباطات در محیط کاری به قدری در رفتار سازمانی مهم است که ما بخش اعظمی از این درسنامه را به آن اختصاص داده‌ایم. ارتباطات موجب می‌شود که اعضای گروه با یکدیگر تعامل داشته باشند و اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف را به دست آورند و با دیگران تقسیم کنند.<sup>۱</sup>

## ۱۲-۱. گروه‌های متعامل<sup>۲</sup>

در گروه‌های متعامل، اعضا در حین انجام وظایف گروهی، خیلی به هم وابسته‌اند. این نوع گروه‌ها برای وظایف پیچیده، که مستلزم تبادل اطلاعات زیاد و همکاری در حل مسائل است، مناسبند. در این گروه، همه باید هماهنگ با دیگران کار کنند. این هماهنگی به شکل شبکه ارتباطات غیرمتمرکز<sup>۳</sup> درمی‌آید که شبکه همه جانبه<sup>۴</sup> یا ارتباطات ستاره‌ای نیز نامیده می‌شود. ارتباطات همه جانبه طبیعتاً به همه فرصت درگیر شدن را می‌دهد. اطلاعات به‌خوبی بین اعضا توزیع و بسیاری از امتیازات مشارکت و درگیری حاصل می‌شود.



نمایه ۹. شبکه ارتباطات غیرمتمرکز - گروه متعامل<sup>۵</sup>

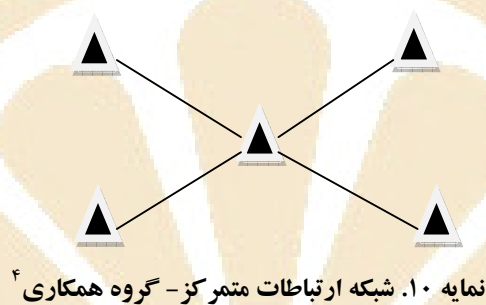
۱. جان آر، شرمهورن و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی و همکاران، تهران، مهتاب قدس، چاپ سوم، ۱۳۸۰، ۱۸۱.

2. Interacting  
3. Decentralized  
4. All-channel

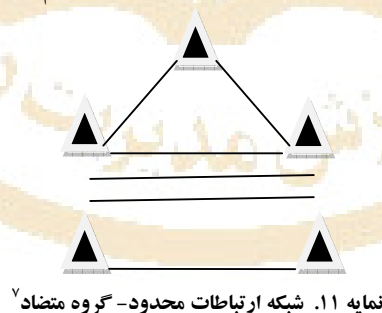
۵. همان، ۱۸۰.

۱۲-۲. گروه‌های همکاری<sup>۱</sup>

اعضای گروه‌های همکاری، در انجام وظایف گروهی، به صورت مستقل کار می‌کنند. کار محوله بین اعضا تقسیم می‌شود و هر بخش به وسیله افرادی که به تنهایی کار می‌کنند، کامل می‌شود. تلاش‌های افراد به وسیله یک مرکز کنترل، هماهنگ می‌شوند و شخصی که در این موقعیت جای دارد، معمولاً نتایج کار دیگران را جمع‌آوری یا برای خلق محصول نهایی گروه، آنها را ادغام می‌کند. این گروه‌ها برای انجام وظایف ساده با عناصر کاملاً مشخص شده، مناسبند چون ارتباطات غالباً بین افراد و مرکز کنترل، به صورت رفت و برگشت جریان دارد و یک شبکه متمرکز ارتباطات<sup>۲</sup> ایجاد می‌شود. غالباً چنانکه در این شکل نشان داده شده است، این شبکه به نام شبکه چرخه‌ای یا زنجیره‌ای<sup>۳</sup> نیز خوانده می‌شود. در این شبکه، فردی که در مرکز قرار می‌گیرد، بیشترین رضایت شغلی را دارد.

۱۲-۳. گروه‌های متضاد<sup>۵</sup>

وجود برخی زیرگروه‌ها که با بعضی از جنبه‌های کل عملیات تعارض داشته باشند، گروه‌های متضاد را مشخص می‌کند. موارد تضاد ممکن است به موضوعات خاص مثل مجادله موقت بر سر نحوه دستیابی به اهداف مربوط باشد و یا جنبه درازمدت پیدا کند؛ مانند اختلاف بین کارکنان و مدیریت. در هر صورت الگوی تعامل، شامل یک شبکه ارتباطات محدود شده<sup>۶</sup> است که در آن زیرگروه‌ها مانند دو قطب مخالف بر سر موقعیت یکدیگر به کشمکش می‌پردازند و گاهی روابطشان خصمانه می‌شود. ارتباطات میان این گروه‌ها چنانکه می‌توان انتظار داشت، غالباً محدود و تعصب‌آمیز است. این وضعیت گاه در روابط نیروی کار با مدیریت ملاحظه می‌شود که بر اثر اعتصابات مخرب و چانه‌زدن‌های طولانی، روابط عادی کارکنان و مدیریت بر هم می‌خورد.



1. Coacting
2. Centralize communication
3. Wheel or chain network
4. همان.
5. Counteraction
6. Restricted communication
7. همان.

### ۱۳. مزایای گروه‌های کاری

گروه‌های کاری مزایای متعدد دارند که مهم‌ترین آنها عبارتند از<sup>۱</sup>:

- ۱- خاصیت تضایف (هم‌افزایی)<sup>۲</sup>: مجموع هماهنگ و منطقی بین اجزای یک سیستم دارای خاصیت و توان بیش از مجموع تک‌تک آنها خواهد بود. یعنی اگر کار به صورت گروهی صورت پذیرد، براساس خلاقیت‌ها، انرژی افراد به گونه‌ای مضاعف با یکدیگر ترکیب می‌شود و گروه خاصیت تضایفی پیدا خواهد کرد.
- ۲- افزایش مهارت‌ها و دانش افراد: به دلیل این که افراد با یکدیگر تعامل می‌کنند و دوره‌های آموزشی را می‌گذرانند، دانش و مهارت‌های افراد در سیستم افزایش می‌یابد.
- ۳- انعطاف‌پذیری: در اثر کار گروهی در نگرش‌ها و ظرفیت انجام کار افراد نوعی انطباق‌پذیری به وجود می‌آید و در نتیجه سازمان از انعطاف‌پذیری و پویایی بیشتری برخوردار می‌شود.
- ۴- افزایش تعهد: اگر فعالیت‌ها به صورت گروهی و مشارکتی صورت گیرد و افراد خود را در کاری که انجام می‌دهند و تصمیماتی که می‌گیرند شریک بدانند، رضایت و تعهدشان نیاز بالاتر از دیگر سازمان‌ها خواهد بود.

### ۱۴. مشخصات گروه مؤثر

یقیناً هر واحد کاری یا هر فعالیتی که باید صورت پذیرد باید اثربخشی لازم را داشته باشد. «ادگار شاین»، ویژگی‌های زیر را برای طراحی یک گروه کاری مؤثر، بیان می‌کند:

- ۱- داشتن روحیه در تمامی اعضاء: به گونه‌ای که بتوانند خود را در جهت رسیدن به هدف هماهنگی کنند و تلاش‌های لازم را از خود بروز دهند.
- ۲- اعضا باید در فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند احساس استقلال کنند: به گونه‌ای که در بیان فکر و اندیشه خود احساس آزادی کرده و به راحتی بتوانند تبادل نظر کنند.
- ۳- اعتماد بین اعضا: زیرا اگر افراد به یکدیگر اعتماد نکنند و حس امانت‌داری در افکار و اندیشه‌های آنها وجود نداشته باشد، یقیناً گروه به اهداف مورد نظر خود نخواهد رسید.
- ۴- نقش رهبر گروه: ممکن است رهبر گروه در موقعیت‌های مختلف تغییر کند. مطمئناً این تغییرات نیازمند همکاری داوطلبانه اعضا خواهد بود.
- ۵- تصمیم‌ها باید حالت اجماع داشته باشند: یعنی فکر و اندیشه یک نفر نباید بر روی کل اعضا تأثیر بگذارد. باید افکار مختلف در گروه بررسی و سپس دیدگاه اجتماعی نسبت به گروه ایجاد شود.
- ۶- هنگامی که گروه با مسئله یا مشکلی برخورد می‌کند: در چنین حالتی اعضای گروه باید برای حل مسئله با یکدیگر به همکاری و تبادل نظر کنند.
- ۷- هنگامی که گروه در فرآیند حل مسئله یا کار گروهی برای حل مسئله قرار می‌گیرد: به عبارتی دیگر هنگامی که افراد در یک گروه قرار می‌گیرند باید نقش رشد و پرورش سایر افراد را نیز مد نظر داشته باشد.

۱. محمدعلی حقیقی و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه ۱۳۸۰، ۲۷۷-۲۶۷.

## منابع و مآخذ

۱. بولتون، رابرت. روان‌شناسی روابط انسانی (مهارت‌های مردمی)، ترجمه حمیدرضا سهرابی، تهران، رشد، ۱۳۸۱، چاپ اول.
۲. حقیقی، محمدعلی، بهاء‌الدین برهانی و مجید کدرستمی. مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۰.
۳. رایینز، استیفن پی. و جاج، تیموتی ای. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدمحمد تقی‌زاده مطلق، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹.
۴. رایینز، استیفن پی. رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان، سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.
۵. زارعی‌متین، حسن و مهدی شهبازی. «فرهنگ سازمانی و نقش جهان‌بینی و ارزش‌ها در این فرهنگ»، مجله درس‌هایی از مکتب اسلام، سال ۱۳۸۲، شماره ۵۰۷.
۶. شمرهورن، جان آر، هانت، جیمز جی. و آزیورن، ریچارد ان. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان‌اللهی، تهران، مه‌اب قدس، ۱۳۸۰، چاپ سوم.
۷. طیبی، جمال‌الدین. «بررسی ویژگی‌های ارتباطات سازمانی در مکاتب مدیریت»، مجله کنترولر، ۱۳۸۱، شماره ۱۱ و ۱۲.
۸. فخمی، فرزاد. سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، تهران، هستان، ۱۳۷۹، چاپ اول.
۹. فرهنگی، علی اکبر. ارتباطات انسانی، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۸۲، چاپ هفتم.
۱۰. میرکمالی، سید محمد. رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، رامین، ۱۳۷۹.
۱۱. هافستد، گبرت. فرهنگ‌ها و سازمان‌ها (نرم‌افزار ذهن)، ترجمه سید محمد اعرابی، سید هاشم هدایتی و مجید محمودی، تهران، علم، ۱۳۸۸.
۱۲. <http://managerial.ir/archives/837> <http://managerial.ir/archives/837>
۱۳. <http://forum.patoghu.com/thread53306.html>
۱۴. <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>