

فهرست مطالب

آشنایی با برخی مفاهیم و ارزش های سازمانی

۳	مدیریت اخلاقی
۱۱	شهروندمداری
۱۶	طرح تکریم ارباب رجوع
۲۴	فرهنگ سازمانی
۳۳	مدیریت و ارتباطات سازمانی
۵۴	اصول کار تیمی
۷۱	حل مسئله
۷۸	منابع

آشنایی با برخی مفاهیم و ارزش‌های سازمانی

مدیریت اخلاقی

اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می‌رود:
ویژگی‌های عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام را بیان کند.
منشور اخلاقی سازمان‌ها را تعریف کند.
چگونگی تهیه منشور اخلاقی سازمان‌ها را توضیح دهد.
مصالح چهارگانه از دیدگاه نهج البلاغه و کلام مولاعلی را بیان کند.

مقدمه:

مدیران رهبران در دستگاه‌های مختلف لازم است برای انجام فعالیتهای دستگاه خود، علاوه بر ملاکهای قانونی و سازمانی مجموعه ای از مفاهیم و سازه های مربوط به اخلاق و ارزشهای سازمانی را برای به انجام رساندن امور سازمانی خود، دارا باشند و این مفاهیم و سازه ها را به صورت رهنمود در رفتار و کردار خود در سازمان و در نظام اداری نمایان سازند. تا بدین سان به سوی سبک و روش مناسب و مطلوب پیش روند.

مدیریت اخلاقی و منشور اخلاقی از منظر دین باوران

استاد سبحانی (۱۳۷۸) در بیان ویژگیهای عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام، به موارد زیر اشاره می‌کند:

۱. ایمان به ارزش کار
۲. امانت و تعهد
۳. دانایی
۴. توانایی
۵. دادگری در میان زیردستان
۶. احترام به افکار دیگران

۷. قاطعیت و برندگی در تصمیم
۸. تواضع و فروتنی یا مردمی بودن
۹. حسن سابقه
۱۰. داشتن آمیزه ای از نرمی و درشتی
۱۱. بزرگ منشی و بزرگواری در برابر مخالفان
۱۲. انتقادپذیری
۱۳. آشنایی به زمان
۱۴. دوراندیشی

اخلاق در رفتار کارگزاران

از نظر اسلام، خدمت به مردم وظیفه عمده دولت و دستگاه‌های اداری است. یکی از منشورهای جاودانه تاریخ بشریت، عهدنامه امام علی (ع) به مالک اشتر است که به هنگام انتصاب او به استانداری مصر آن را به عنوان قانون اساسی کشورداری در اختیار مالک قرار داد. حضرت علی (ع) در نامه‌های خود به کرات حاکمان خود را به تقوای الهی - مهار نفس - مهرورزی با مردم - پرهیز از غرور قدرت - نگاه پدران به مردم - توجه جدی به توده های ضعیف - دقت عمل در رفتار افراد تحت امر و رسیدگی به امور متخلفین - اجرای عدالت و محبت به مردم اصلی ترین مسیولیت کارگزار - تشویق افراد پرتلاش و صالح تاکید نموده اند. حضرت علی (ع) به مالک تاکید نمود که روزانه ، زمان مشخصی را به پذیرفتن افراد شاکی اختصاص دهد و با آنان با مهربانی ، احترام و صبر رفتار کند، و می فرمودند "زنهار! بین خود و کسانی که بر آنها حکم رانی حجاب جاه و مقام حایل نکنی".

در جامعه اسلامی مدیران نباید خودخواه و خود رای باشند و یا طبق میل و سلیقه شخصی خود عمل نمایند و وظیفه دارند در انجام کلیه امورات خود ضابطه مند باشند و همیشه قوانین اسلام را در انجام وظایف و تصمیمات خود در نظر گیرند. در کلیه کتب اسلامی درباره رعایت عدالت و برابری در اداره امور و فعالیتها مورد تاکید بسیاری قرار گرفته است. در اسلام تاکید زیادی بر

شایسته سالاری در انتخاب مدیران و کارگزاران گردیده است. پس ضرورت دارد در انتخاب یک مدیر این اصل مدنظر قرار گیرد و همواره افراد شایسته منصوب گردند. همچنین در اسلام بر انجام صحیح امور مربوط به خدمات عمومی بوسیله کارکنان تاکید شده است. در این راستا در یک جامعه اسلامی انجام امور با سلیقه شخصی مردود می باشد و کلیه کارکنان باید وظایف خود را مطابق مقررات و قوانین اسلامی موجود و اطاعت و انضباط انجام دهند و در این راه نیز خواسته های نامشروع و نامعقول خود را کنار گذارند و آنها را مهار کنند. اگر در جامعه جو و فرهنگ سازمانی به صورتی باشد که کارمندان به گونه ای عمل نمایند که کار را عبادت تلقی نموده و انجام آن را توسط خود لطف و مرحمتی که از سوی پروردگار به آنها عطا شده است، باور کنند. می توان مطمئن بود که مردم محوری در ارائه خدمات و انجام درست کار بر آن جامعه حاکم گردد. در این صورت است که کار با جدیت تمام انجام می شود به صورتی که کارهای هر روز در همان روز انجام می گیرد، به قول معروف " کار امروز را به فردا مینداز " بر جامعه حاکم می گردد.

موضوع دیگری که در جوامع اسلامی باید به آن توجه گردد، مشورت است. هیچ گاه نباید این تصور پیش آید که فردی خود را عاقلترین فرض نموده و خود را بی نماید. در خصوص این موضوع در قرآن نیز انسانها به شورا و مشورت سفارش شده اند. حضرت علی (ع) نیز در این باره می فرمایند: اگر مشورت نکنید تباہ می شوید و نیز می فرمایند در امور با اهلش مشورت کنید و از خودرایی پرهیزید."

در اسلام در خصوص اصولی که باید به عنوان رفتار اداری مدنظر قرار گیرند بر مواردی مانند: نقش خدمت و جهت گیری به سمت در نظر گرفتن خدمت به عنوان یک موهبت الهی، تحریم استبداد و توجه به مشارکت حکومت قانون و برابری تمام افراد در برابر آن سهولت دسترسی به ماموران شایسته سالاری و شایسته گزینی، رسیدگی به شکایات مردم از کارگزاران دولت، نیاز به یک نظام نظارتی قابل اعتماد، محکومیت صریح و بی چون و چرای سوء استفاده کنندگان از قدرت و موقعیت، اجتناب از قوم و خویش پروری و رفیق بازی، انتخاب شخص مناسب برای شغل مناسب، مشاهده طرز کار کارکنان، توجه به سوابق کارمند و طرز عمل قبلی او، اجتناب از تمرکز بی اندازه قدرت، اجتناب از به تعویق افتادن امور و رعایت مدیریت زمان، توجه به روابط انسانی، ایجاد موازنه در دستگاه خدمات عمومی سفارش شده است.

منشور اخلاقی سازمان‌ها

منشور اخلاقی سندی است رسمی که اصول اخلاقی و شئون‌ات معنوی و ارزشی یک نهاد یا گروه در آن قید شده است. در این سند انتظاراتی که نهاد یا گروه از نظر رفتارهای اخلاقی از افراد دارد نیز نوشته می‌شود. منشور اخلاقی سندی است که در آن معیارهای ارزشی و اخلاقی که باید در میان کارگزاران موجود باشد تا باعث وحدت رویه و روش در بین آنان گردد تدوین می‌شود تا باعث هدایت رفتار و کردار آنان به سمت آرمان‌های ارزشی سازمان شود. منشور اخلاقی باید بر حفظ آزادی و ارزشهای فردی و انسانی، منافع جمعی و مصلحت اجتماعی بنیان گردد.

اصول اخلاقی معیارهای فکری و رفتاری را فراهم می‌کند تا از طریق آنها کارکنان به مسوولیت و وظایف خود در مقابل سازمان، جامعه، حرفه، همکاران و مراجعان پی ببرند. آنها همچنین معیارهایی برای قضاوت در مورد عملکرد یا توجیه آن فراهم می‌کنند. ما بعنوان متخصص حرفه‌ای در مقابل کسانی که به آنها خدمت می‌کنیم مسئول هستیم و به عنوان شهروند وظیفه داریم که از دانش خاص خودمان برای خیر جامعه استفاده کنیم و به عنوان عضوی از خانواده بشریت، مسوولیت حفظ و حمایت از منزلت انسانی را بر عهده بگیریم. وارویک (۱۹۸۱) تعریف جامعی بیان کرده است: از نظر وارویک منشور اخلاقیات سازمانی باید در بگیرنده چهار گونه مصلحت باشد.

اول) مصلحت عمومی

دوم) مصلحت حکومتی و قانونی

سوم) مصلحت سازمانی و حرفه‌ای

چهارم) مصلحت فردی

تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

مطابق ماده ۴ از مصوبات طرح تکریم ارباب رجوع - دستگاهها موظفند نسبت به تهیه و تدوین منشور اخلاقی سازمان متبوع مشتمل بر موارد با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تثبیت رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار جهت ارج نهادن و احترام به مردم اقدام نمایند.

الف- نظم و آمادگی برای ارائه خدمات به مردم، وقت شناسی، نظم و آراستگی لباس....

ب- رعایت ادب، نزاکت، عدالت و انصاف در ارائه خدمات به مردم همکاری و خوش

برخوردی

ج- آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام مورد نیاز به خدمت

گیرندگان

د- وجود تمایلات مثبت به کار، متناسب با نوع کار و فعالیتهای

ه- برای احترام به ارباب رجوع کلیه واحدهای اجرایی موظفند فضای مناسب اداری برای

حضور ارباب رجوع اختصاص دهند و امکانات و تسهیلات لازم را برای آسایش و استقرار آنان

فراهم نمایند.

مصالح چهارگانه از دیدگاه نهج البلاغه و کلام مولا علی (ع)

مصلحت عمومی

مصلحت عمومی منفعت مشترک همه اعضای جامعه است. در حقیقت، مصلحت عمومی همان "نفع حیات جمعی" است. به این ترتیب، مصلحت عمومی امری است که به کیان جمع و اصل زندگی جمعی مربوط می شود و، از این رو، از ماهیتی جمعی، حداقلی (اقتضای حداقلی عدالت)، آلی و اخلاقی بی طرف برخوردار است. در خصوص با مصلحت عمومی، به برخی از گزاره های مندرج در نهج البلاغه اشاره می شود که هر یک رهنمودی است روشن برای سیاستگذاران و هدایت کنندگان جامعه.

۱- شما و همه فرزندانم و کسانم را که نامه من بدو رسد سفارش می کنم به ترس از خدا و آراستگی کارها و آشتی با یکدیگر که من از جد شما (ص) شنیدم که می گفت آشتی دادن

میان مردم بهتر است از نماز و روزه سالیان. ترس از خدا موجب بینایی درون‌های کور شماست و درمان بیماری کالبد‌هاتان و زداینده فساد.

۲- با همگان یکسان رفتار کن گاهی که گوشه چشم به آنان افکنی یا خیره نگاهشان کنی، یا یکی را به اشارت خوانی یا به یکی تحیتی رسانی، تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوانان نبندند و ناتوانان از عدالت مایوس نگردند.

۳- حال آن دسته درباره من نیکوست که راه میانه پوید و از افراط و تفریط دوری جوید. میانه رو باش و از زیادروی دست بدار.

بدین ترتیب مصلحت عامه در کلام مولاعلی(ع) با چند ویژگی هماهنگ و منسجم شکل گرفته است. مصلحت عامه باتقوی، خداترسی، عدالت انصاف، میانه روی، تعادل رهبران و مدیران عالی تعیین می شود.

مصلحت حکومتی و قانونی:

مصلح و منافع حکومتی و قانونی هر اجتماع انسانی در چارچوب اصول و موازین مصوب آن جامعه بیان می شوند. کارگزاران هر سازمان موظفند به این اصول پایبند بوده و خود را موظف به رعایت آنها بدانند. کارگزاران موظفند به جای اطاعت کورکورانه و بدون دلیل و منطق، روح قانون را دریابند و آن را با مصالح ارباب رجوع خود و انطباق مصالح قانونی را با مصالح عامه اجرا نمایند.

علی(ع) در خصوص مصلحت حکومتی و قانونی می فرماید:

۱- آیین پسندیده ای را بر هم می ریزد که بزرگان امت بدان رفتار نموده‌اند و مردم بدان وسیله به هم پیوسته‌اند، و رعیت با یکدیگر سازش کرده‌اند و آیینی رامنه که چیزی از سنت‌های نیک گذشته را زیان رساند تا پاداش از آن نهنده سنت باشد و گناه شکستن آن بر تو ماند.

۲- اما بعد من بنده ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که در روزهای بیم نخواهد و در ساعت‌های ترس از دشمن روی برنتابد... آنچه حق بود سخن او را بشنوید و او را فرمان برید.

همچنانکه در کلام مولاعلی(ع) مشاهده می شود مصلحت حکومتی و قانونی در گرو رعایت قانون اجرای درست آن است با گذشت زمان نیز باید قانون را بررسی و در آن حکم و اصلاح لازم را ایجاد کند. مگر در کتاب خدا که حکم آن ابدی و ازلی است.

مصلحت سازمانی حرفه‌ای

سازمان به عنوان شخصیتی حقوقی، در حیات سازمانی خود با مسائل حرفه‌ای و قانونی و شخصی و سازمانی فراوانی مواجه است. دغدغه‌های زین جمله در زندگی شغلی، غالباً در مقام تصمیم‌گیری بروز می‌کند و فرد، ممکن است خود را با تکلیف یابد و از خودپیرسد تکلیف من چیست؟

به مصالح عمومی قانونی، شخصی، و سازمانی باید به گونه‌ای توجه شود که هیچ یک بر دیگری غلبه نکند و توجه به یکی موجب غفلت دیگری نشود بلکه هر یک مکمل دیگری شود و مجموعه‌ای متکامل، متعادل، متعالی را به وجود آورد. بهره‌وری، تخصص‌گرایی، توجه به دانش و علم در رشته کاری و ایجاد وحدت در سازمان از زمره مقوله‌هایی هستند که در مصالح سازمانی و حرفه‌ای باید مدنظر باشند.

موارد زیر از کلام مولا علی (ع) نیز بر مصلحت سازمانی و حرفه‌ای دلالت دارد:

۱- جایگاه زمامدار در این کار، جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی را ضمیمه دیگر دارد اگر رشته ببرد مهره‌ها پراکنده شوند و از میان روند و دیگر به تمامی فراهم نیاید.

۲- کاری که بر عهده توست نانخورش تو نیست بلکه برگردنت امانتی است آنکه تو را بدان کار گمارده، نگهبانی امانت را به عهده ات گذارده.

۳- پس بر کارهای آنان مراقبت دار و ناظری راستگو و وفایه بر ایشان بگمار که مراقب نهایی تو در کارهاشان، وادار کننده آنهاست به رعایت امانت، و مهربانی است بر رعیت.

مصلحت شخصی

مصالح شخصی، مقابل مصالح عام بوده و عبارت است از مصالح مربوط به افراد یا گروه‌های خاص؛ در مقابل مصالح مربوط به عموم یا بیشتر افراد جامعه. در مصالح مرسله آن چه واجب است رعایت مصالح عموم است و در تعارض میان مصلحت اشخاص و مصلحت عموم، مصلحت اشخاص نادیده گرفته می‌شود.

مصلحت شخصی را از دید امام علی (ع) می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد.

○ در انجام دادن امور، خودپسندی پیشه نکنید.

- خویشتندار و شکیبا باشید.
- پرهیزکاری را در همه امور از یاد مبرید.
- راستگو و درستکار باشید و کردارتان را نیکو گردانید.

شهروندمداری

اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:
روش های شهروندمداری را نام ببرد.

تدوین استاندارد خدمات برای خدمت گیرندگان را توضیح دهد.
رویکرد درون مدار را شرح دهد.

روش بهبود امکان دسترسی به خدمات را بیان کند.

اهمیت اندازه گیری رضایت شهروندان را شرح دهد.

استفاده از تکنولوژی مدرن در سازمان را بداند.

عناوین مربوط به منشور شهروندی را بازگو نماید.

محدودیت های شهروندمداری در بخش دولتی را بیان نماید.

استراتژی های جدید شهروند گرایی را توضیح دهد.

در کشورهای مختلف وازسالهای گذشته تا کنون ، مدیران تمایل داشتند تا نحوه و نوع خدمت رسانی خود را تغییر دهند و همانگونه که ارائه خدمات در بخشهای خصوصی صورت می گیرد در سایر بخشها نیز انجام گیرد و در این بین به خواسته های افراد استفاده کننده از این خدمات، توجه شود. که این نوع نگرش با توجه به ضرورت تغییر فرهنگ کار و سازمان در جهت مشتری مداری یا ارباب رجوع محوری می باشد. در این راستا برخی از کشورها حتی ترجیح می دهند به جای استفاده از واژه مشتری محوری، از عبارت شهروند محوری استفاده شود و بر این اساس گستره خدمت رسانی خود را توسعه بخشند. برای سازمانهای عمومی، ارائه خدمات مناسب تر و توجه بیشتر به ارباب رجوع ضرورت پیدا می کند، چرا که داور نهایی کیفیت خدمات عمومی ارباب رجوع است. بنابراین بهبود کیفیت در سازمانهای عمومی مستلزم تعاملات این سازمان ها در ارائه خدمات با کیفیت به مردم است. هر سازمانی که با آینده نگری و دقت بیشتری، تمایلات و خواسته های مراجعه کنندگان را برآورده کرده و براساس آن خط مشی ها و سیاستهای خود را اتخاذ کند، می تواند برای طولانی مدت حفظ و دوام خود را به نوعی تضمین کند.

سازمانهای دولتی و مشتری مداری

سازمانهای دولتی کوشیده اند در جهت مشتری مداری، اقدامات مختلفی را با انگیزه های متفاوت در پیش گرفتند که از آن جمله می توان به این موارد اشاره کرد: توسعه کارایی عملیاتی، عملکرد بر اساس رویکردهای استراتژیک، برون سپاری فعالیتها و استفاده از منابع بیرون سازمان، حرفه گرایی، رقابت پذیری، سازماندهی مجدد فرایندهای کار بر اساس نیاز مراجعان/مشتریان و نظایر آن به طور کلی سازمانهای دولتی برای اصلاح نظام اداری و تبدیل شدن به مجموعه ای مشتری مداری سه هدف زیر را در سرلوحه کار خود قرار داده اند (یا باید بدهند).

- بهبود اثربخشی ارائه خدمات دولتی

- بهبود کارایی داخلی سازمان

- اقتصادی اندیشیدن و عمل کردن (ارزش قایل شدن برای پولی که هزینه می شود)

شهروندمداری با اتخاذ روشهای زیر امکان پذیر خواهد بود:

الف- تدوین استاندارد خدمات برای خدمت گیرندگان: اقدامات نظارتی بر نهادینه سازی فرهنگ شهروند مداری با تدوین استانداردهایی مشخص برای خدمات دولتی و همچنین توجه به ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای بهره وری و کیفیت خدمات شکل گرفته است. برای اطمینان از کارایی و اثربخشی ارائه خدمات شهروند مداری، در کشورهای گوناگون بر اجرای برنامه های ویژه و زیادی تاکید شده است. توجه به منشور شهروندی در هر کشور نشان دهنده متعهد بودن آن کشور به تامین و ارائه صحیح خدمات به شهروندان با توجه به استانداردهای خاص خود است. منشور شهروندی سندی است که به وسیله سازمانهای خدمات دهنده با هدف پاسخگویی و اثربخشی طراحی و تنظیم می شود و این کار صرفاً به یک تشکیلات دولتی یا وزارت خانه محدود نمی شود، بلکه تمام سازمانهای دولتی که به نوعی خدمات به مردم ارائه می دهند می توانند منشور شهروندی تهیه کنند و در اختیار شهروندان قرار دهند

منشورهای شهروندی متضمن اصولی است که رعایت آنها الزامی است:

- برای کیفیت و کمیت خدمات استانداردهایی وجود دارد. این استانداردها باید به اطلاع دریافت کنندگان خدمات عمومی برسد.

- همزمان با اعلام استانداردهای کیفی و کمی خدمات، نتایج عملکرد سازمانی باید منتشر شود به اطلاع عموم برسد.
- اطلاعات صحیح از چگونگی ارائه خدمات، هزینه آنها و افرادی که باید خدمات را ارائه کنند، منتشر شود.
- احترام به ارباب رجوع و همراهی کارکنان با آنان اصلی خدشه ناپذیر است و همه مردم به این امر واقفند.
- کارکنان دولت موظفند نام و مشخصات اداری خود را روی سینه نصب کنند تا ارباب رجوع براحتی آنان را بشناسند.
- در صورتی که به هر دلیل رفتار اداری با استاندارد تعیین شده مطابقت نداشته باشد، کارمند موظف به عذرخواهی است.
- روشهایی برای شکایت از رفتار بد اداری پیش بینی شده است و خسارات وارده به دریافت کنندگان خدمات باید به گونه ای مناسب جبران شود.

محدودیت‌های شهروندمداری در بخش دولتی

برخی از این محدودیت‌هایی که در رابطه با شهروندمداری در بخش دولتی ممکن است وجود داشته باشد، که در قیاس بخش دولتی با بخش خصوصی آشکارتر می‌شود، عبارتند از:

۱- مشتریان بخش دولتی در اکثر مواقع برای رفتن به جایی دیگر به منظور دریافت خدمات حق انتخاب ندارند.

۲- بسیاری از سازمان‌های دولتی، وقتی اطلاعاتی را از مشتریان (مراجعان) می‌گیرند نمی‌توانند بر آن اساس عمل کنند، زیرا قدرت در دست مقامات بالاتر است.

۳- برابر دانستن مفهوم مشتری با شهروند به معنی در نظر نگرفتن نقش شهروندان است. نقش مشتریان نقش و مسئولیت کمتری نسبت به شهروندان دارند. مفهوم شهروند صرف نظر از مصادیق آن، شامل همه افراد جامعه می‌شود اما جوهر مفهوم شهروندی؛ مشارکت فعال و داوطلبانه شهروندان در اداره امور عمومی است.

ب- رویکرد درون مدار : برخی از سازمان‌ها در ارتباط با خدمات به مشتریان رویکردی اساساً درون مدار اتخاذ کرده‌اند در این حالت: ارائه دهندگان خدمات استانداردهایی را تعریف

و منتشر می کنند و سپس می کوشند تا آنها را در ارائه خدمات مورد توجه قرار دهند و اجرا کنند.

بر این اساس شهروندان در انتخاب معیارها یا تدوین استانداردها دخالتی ندارند، ولی از این حق برخوردارند که اگر استانداردها رعایت نشوند و مشکلاتی برای آنها رخ دهد، ادعای خسارت یا غرامت کنند.

ج- بهبود امکان دسترسی به خدمات: در شهروندمداری، کوشش در جهت آسان نمودن ارائه خدمات برای عموم مردم جامعه در نظر گرفته شود که این کار بوسیله توجه به روشهای مختلف خدمت رسانی، بکارگیری تکنولوژی اطلاعات و مطلوبیت ساعات کارانجام می شود.

د- اندازه گیری رضایت شهروندان: رضایتمندی ماحصل فعالیت کل نظام اجتماعی به مفهوم کلان آن است و نتیجه ارتقای شاخص ها و فعالیت های همه حوزه های نظام اجتماعی خودش را در این شاخص نشان می دهد؛ به همین دلیل طراحی برنامه های مناسب برای بهبود رضایتمندی از زندگی باید در سرلوحه فعالیت دولت قرار گیرد.

در راستای تحقق اصول شهروندمداری، مشارکت موثر شهروندان اهمیت خاصی دارد. مشارکت شهروندان زمینه مناسبی فراهم می سازد تا سازمانهای دولتی اطمینان یابند که نیازها خواسته های اقشار مختلف مردم مورد توجه قرار گیرد و حس مسئولیت مشترک در قبال برون داد فعالیت ها فراهم شود.

سازمانهای دولتی باید دریابند که مردم چه خدماتی از آنها انتظار دارند و خدمات موجود تا چه حد توانسته است به این انتظارات جامه عمل بپوشاند. در این راستا، سازمانهای بسیاری از روش هایی نظیر اندازه گیری رضایت مشتریان، برگزاری جلسات منظم با گروه های ذی نفع، کسب بازخور از عامه و گوش فرادادن به نظریات آنها (ندای مشتری) استفاده می کنند.

ه- استفاده از تکنولوژی مدرن: دولت الکترونیک از طریق اینترنت و پست الکترونیک، ارتباطهای داخلی و خارجی را برای بهبود خدمات و مشارکت شهروندان تسهیل می کند و باعث افزایش حمایت از مشتریان خواهد شد تکنولوژی های ارتباط می تواند ارتباطات و ساختارهای سازمانی بالا و پایین را تسهیل کند و امکان ارائه خدمات یک پارچه سازمانهای

دولتی و هماهنگی بیشتر بین آنها را فراهم سازد. شهروندان با تغییر تکنولوژی های ارتباطی انتظار دارند که در تمام ساعات شبانه روز با سازمان های دولتی تعامل داشته باشند و هر موقع بخواهند بی آنکه به مدت زمان طولانی در صف قرار گیرند، به خدمات دسترسی داشته باشند. از این رو، دولت ها مجبورند ضمن تطبیق خود با تکنولوژی های اطلاعاتی، در مسئولیتها و تصدی گری ها عدم تمرکز ایجاد کنند.

و- شهروندگرایی نیازمند استراتژی جدید

از جمله اقدام ها و استراتژی ها می توان به موارد زیر اشاره کرد (باگاس، ۲۰۰۱):

- تغییر نگرش در ارائه خدمات از توجه به عرضه به توجه به تقاضا.

- تغییر نگرش در ارائه خدمات انبوه به سمت خدمات سفارشی.

- حرکت به سمت ارائه خدمات بخشی در عوض خدمات یکپارچه.

- ارائه خدمات جامع به جای خدمات وظیفه ای.

- ارائه خدمات خاص به جای خدمات عمومی.

- ارائه خدمات پیشگیرانه به جای خدمات واکنشی.

- ایجاد مشارکت فعال در مشتریان و شهروندان به جای مشارکت منفعل.

- چند کاناله کردن ارائه خدمات به جای کانالهای انحصاری.

هرچند که شهروندی موضوعی است که صرفا به عنوان محور برای بهبود کیفیت خدمات عمومی نیست و برای نظام مدیریت شهری و قبل از همه آنها برای بخش خصوصی هم کاربرد دارد، ولی طرح آن در حد خدمات عمومی و دولتی برای آن است که دولت ها بار دیگر بر رضایت عمومی شهروندان و ارباب رجوع و بهبود کیفیت خدمات تاکید کنند و منشور شهروندی را وسیله ای برای ارتقای این رضایت عمومی قرار دهند.

طرح تکریم ارباب رجوع

اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می‌رود:
موارد ضروری جهت مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع را بیان کند.
منشور اخلاقی سازمان خود در ارتباط با مردم را تدوین نماید.
نحوه ارائه خدمات به مردم را اطلاع رسانی نماید.
روش‌های ارائه خدمات به مردم را توضیح دهد.
روش‌های نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه‌های اجرایی با مردم را بداند.

بخش‌هایی از تصویب نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری

کلیه وزارتخانه‌ها، موسسات، شرکت‌های دولتی و شرکت‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است، بانک‌ها، شهرداری‌ها، نهادهای انقلاب اسلامی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کنند.
شورای عالی اداری در نودمین جلسه مورخ ۱۳۸۱/۰۱/۲۵ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به منظور تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع نسبت به عملکردهای واحدهای اجرایی کشور تصویب نمود، کلیه وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، موسسات و شرکت‌های دولتی، شرکت‌ها و موسساتی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام هستند، از جمله نیروی انتظامی، شهرداری تهران و سایر شهرداری‌ها، بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، همچنین موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی و نهادهای انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کنند نسبت به انجام موارد زیر اقدام نمایند.

شفاف و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع

ماده ۱- کلیه مدیران، روسا و مسئولین واحدهای ستادی و اجرایی دستگاه‌های موضوع این مصوبه (واحدهای دارای ارباب رجوع مستقر در مرکز، استان، شهرستان و بخش و ...) مکلفند،

جهت شفاف‌سازی نحوه ارائه خدمت به مردم حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱، اطلاعات لازم در خصوص خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع را به نحوی که حاوی موارد زیر باشد، مستند کرده و در اختیار مراجعین قرار دهند:

- نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع
 - مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار
 - مدت زمان انجام کار
 - مدارک مورد نیاز و فرم‌های مورد عمل
 - عنوان واحد، محل استقرار، نام متصدی انجام کار و تعیین اوقات مراجعه
 - نوع فن آوری مورد استفاده
- تبصره: روسای واحدهای اجرایی در مرکز و استان موظفند یک نسخه از اطلاعات و مکتوبات ارائه شده به مردم را حسب مورد به دبیرخانه شورای تحول اداری دستگاه متبوع در مرکز یا کمیسیون‌های تحول اداری مربوط در استان ارسال نمایند.

اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم

- ماده ۲ - کلیه اطلاعات مذکور در ماده یک باید به ترتیب اولویت و از طرق ذیل به اطلاع عموم مردم و مخاطبین برسد:
- نصب در تابلوی راهنما در مبادی ورودی و در معرض دید مراجعین
 - تهیه بروشور و توزیع بین ارباب رجوع و مخاطبین
 - نصب نام خانوادگی، عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و رؤس وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار آنان
 - راه اندازی خط تلفن گویا برای راهنمایی مردم حداکثر ظرف «۷» ماه از تاریخ ابلاغ مصوبه
- ماده ۳- دستگاه‌های مشمول این مصوبه مکلفند نسبت به تهیه کتاب راهنمای مراجعین و ایجاد سایت اینترنتی جهت اطلاع رسانی در خصوص خدمات قابل ارائه دستگاه‌های اجرایی به مردم و ارباب رجوع براساس بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور اقدام نمایند.

تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

ماده ۴- دستگاه های مشمول این مصوبه نسبت به تهیه و تدوین منشور اخلاقی سازمان متبوع مشتمل بر موارد ذیل با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تثبیت رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار جهت ارج نهادن و احترام به مردم اقدام نمایند:

الف _ نظم و آمادگی برای ارائه خدمات به مردم، وقت شناسی، نظم و آراستگی لباس ...

ب _ رعایت ادب و نزاکت، عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب به مردم، همکاری و خوش برخوردی

ج _ آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام مورد نیاز به خدمت گیرندگان

د _ وجود تمایلات مثبت به کار، متناسب با نوع کار و فعالیت ها

هـ _ برای احترام به ارباب رجوع کلیه واحدهای اجرایی موظفند فضای مناسب اداری برای حضور ارباب رجوع اختصاص دهند و امکانات و تسهیلات لازم را برای آسایش و استقرار آنان فراهم نمایند.

و _ تمامی واحدها مکلفند نام و نام خانوادگی عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و فهرست اصلی وظایف کارکنان خود را در محل استقرار آنان به نحو مناسب و قابل رویت برای مراجعان نصب نمایند.

ز _ واحدهای اجرایی موظفند به منظور کاهش ارتباط کارکنان و ارباب رجوع و نیز رعایت شأن مردم نسبت به ایجاد گیشه‌های خدماتی براساس مصوبه شماره ۵۰۵۱/دش/۱ مورخ ۱۳۷۵/۵/۲ شورای عالی اداری اقدام نمایند.

بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به مردم

ماده ۵ _ روسای هر یک از واحدهای اجرایی موظفند حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱ روش های مورد عمل را با رعایت قوانین و مقررات مربوط و با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان، اصلاح و ضمن اجرا، یک نسخه از روش اصلاح شده را برای کمیسیون تحول اداری دستگاه مربوط در استان ارسال دارند.

تبصره: کمیسیون تحول اداری دستگاه در استان حداکثر ظرف «۲» ماه از زمان وصول پیشنهادهای از بین روش های اصلاح شده، بهترین روش را حسب مورد برای شورا یا کمیسیون تحول اداری دستگاه متبوع ارسال خواهد نمود.

ماده ۶- شورا یا کمیسیون تحول اداری دستگاه موظف است، روش های اصلاح شده پیشنهادی را مجدداً بررسی و ممیزی نموده و بهترین روش قابل تسریع را انتخاب نموده و پس از تطبیق با قوانین و مقررات و بهسازی آنها، جهت اجراء به کلیه واحدهای استانی و شهرستانی و ... تابعه ابلاغ نماید.

تبصره: دستگاههایی که فاقد شورا یا کمیسیون تحول اداری می باشند، بررسی های فوق الذکر توسط واحدهای تخصصی مربوط انجام خواهد شد.

ماده ۷- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است برای آشنایی مدیران، روسا، عوامل و متصدیان واحدهای اجرایی، دستورالعمل نحوه مستندسازی و اصلاح روش های انجام کار و شیوه های اطلاع رسانی ارائه خدمات را به روش ساده ظرف مدت ۴۵ روز تهیه و تنظیم و در اختیار دستگاه ها قرار دهد.

تبصره: مرکز آموزش مدیریت دولتی و واحدهای آموزشی دستگاه های اجرایی موظفند، آموزش های لازم را بر اساس دستورالعمل های مربوط حداکثر در ۱۲ ساعت به مدیران، روسا، عوامل و متصدیان واحدهای مشمول که متقاضی آموزش هستند ارائه نمایند.

نظرسنجی از مردم

ماده ۸- واحدهای اجرایی موظفند هنگام ورود ارباب رجوع، برگ نظرسنجی در اختیار وی قرار دهند و نظر ارباب رجوع را در خصوص نحوه گردش کار، همچنین تطبیق یا عدم تطبیق آن با اطلاعات اعلام شده قبلی و رفتار متصدیان انجام کارجویا شوند. برگ نظرسنجی می تواند ظهر برگ ملاقات و یا به هر طریق دیگر با رعایت صرفه جویی و اختصار طراحی شود.

تبصره ۱: واحدهای اجرایی موظفند نسبت به راه اندازی و استقرار پست صوتی و صندوق پیشنهادات به منظور اخذ مشاوره و راهتمایی از مردم اقدام نمایند.

تبصره ۲: در پایان هر ماه برگه‌های نظرسنجی توسط رییس واحد مربوطه، بررسی و کسانی که براساس دستورالعمل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و بر مبنای نظرسنجی مردم از حد انتظار بالاتر ارزیابی شوند مورد تشویق قرار گیرند و با کارکنانی که موجبات عدم رضایت ارباب رجوع را فراهم کرده‌اند، برخورد قانونی شود.

ماده ۹- مرکز آمار ایران در مرکز و استان‌ها موظف است جهت سنجش میزان رضایت مردم از دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی مشمول این مصوبه سالیانه طرح افکارسنجی میزان رضایت مردم را اجرا و نتایج بدست آمده را به تفکیک دستگاه‌ها در بهمن ماه هر سال به دولت ارائه نماید.

نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه‌های اجرایی با مردم

ماده ۱۰- کلیه دستگاه‌های مشمول این مصوبه موظفند جهت تحقق اهداف مصوبه و نظارت بر اجرای آن، همچنین پی‌گیری، راهنمایی و رفع موانع و ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی تحت مدیریت خود اقدامات ذیل را انجام دهند.

الف- تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات جهت بازرسی و تهیه گزارش‌های لازم
ب- انتخاب بازرس ویژه یا بالاترین مقام مسئول دستگاه برای بازرسی، راهنمایی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت و اجرای مصوبه.

تبصره: برای هر وزارتخانه یا سازمان مستقل، و استانداری‌ها انتخاب حداقل ۵ بازرس به طریق مذکور در بند «ب» ضروری می‌باشد.

ماده ۱۱- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استانداران استان‌ها موظف هستند بر حسن اجرای این مصوبه نظارت نمایند و موارد عدم اجرای مصوبه را به وزیر یا بالاترین مقام مسئول دستگاه گزارش کنند. مقام مسئول پس از بررسی موضوع و در صورت موجه بودن علت عدم اجرای مصوبه، ضمن ارائه راهنمایی‌های لازم برای واحد ذیربط، مدت یک ماه را جهت رفع مشکل تعیین و اجرای آن را پی‌گیری کند. در صورتی که در مدت تعیین شده نسبت به اجرای مصوبه در واحد مربوطه اقدام نگردد، مراتب از طریق سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به رییس جمهوری گزارش می‌شود.

تبصره ۱: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استانداران برای اجرای این مصوبه به تعداد مورد نیاز به کارشناسان متعهد، متخصص و ذیصلاح خود در مرکز و استان‌ها، حکم بازرسی صادر خواهند نمود. این کارشناسان ضمن مراجعه به واحدهای اجرایی دستگاه‌های مشمول مصوبه، نحوه انجام امور را بررسی و نسبت به تهیه گزارش اقدام می‌نمایند. دستگاه‌های مشمول این مصوبه موظف به همکاری در جهت حسن اجرای ماموریت‌های محوله با کارشناسان اعزامی سازمان یا بازرسان استانداری می‌باشند.

تبصره ۲: کارشناسان و بازرسان منتخب پس از طی آموزش‌های لازم با استفاده از چک لیست‌های هماهنگ و استاندارد نسبت به انجام ماموریت محوله اقدام می‌نمایند.

تبصره ۳: استانداران می‌توانند از بین افراد صاحب صلاحیت و واجد شرایط، متعهد و متخصص دانشگاهی یا بازنشسته که داوطلب نظارت بر اجرای این مصوبه می‌باشند پس از تایید ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان، ناظر یا بازرس افتخاری، انتخاب و حکم صادر نمایند.

تبصره ۴: شورای اسلامی شهر، شهرستان و استان در صورت نیاز به نظارت مردمی، بازرسان واجد شرایط خود را به استاندار استان مربوط پیشنهاد می‌نمایند، تا به عنوان ناظر یا بازرس افتخاری با رعایت تبصره ۳ این ماده انتخاب و حکم صادر شود.

تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می‌گردند.

ماده ۱۲- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است جهت اعمال و تاثیر نظارت مردم و ارباب رجوع در وضعیت استخدامی کارکنان دستگاه‌های مشمول این مصوبه، نسبت به تهیه و تنظیم لوایح و مصوبات مربوط به زمینه تشویق و تنبیه کارکنان و رسیدگی به شکایات ارباب رجوع، حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ تصویب این مصوبه، اقدام نماید. این مقررات باید به نحوی وضع شود که رعایت حقوق مردم و کسب رضایت ارباب رجوع در چارچوب مقررات موضوعه، در دستگاه‌های اجرایی را تامین نماید.

تبصره: تا تصویب لوایح و مصوبات پیش‌بینی شده در ماده ۱۲، دستگاه‌های مشمول این مصوبه می‌توانند از محل اعتبارات بودجه جاری، مزاد درآمد موضوع تبصره ذیل ماده ۷۶ قانون برنامه سوم، اعتبارات خارج از شمول، و سایر منابع با استفاده از اختیارات مربوط نسبت به تشویق و پرداخت پاداش به مدیران و کارکنانی که در اجرای این مصوبه موجب جلب رضایت مردم

می‌گردند اقدام نمایند. برای تسریع در انجام این تبصره، اختیارات لازم جهت پرداخت پاداش از طریق مقامات مسئول به مدیران استانی و روسای شهرستان‌ها اعطاء گردد.

ماده ۱۳- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است نسبت به تهیه و تدوین دستورالعمل تشویق و تنبیه حاوی اعطای لوح، تحت عنوان جایزه تکریم، اعطای جوایز نقدی و همچنین برخوردهای قانونی به همراه چگونگی، معرفی کارکنان و مدیران واحدهای اجرایی و سازمان‌ها و موسسات در فضای محلی، منطقه‌ای و ملی که بیشترین و بهترین اقدامات را جهت کسب رضایت مردم و بهبود کیفیت خدمات خود انجام داده‌اند، اقدام نماید.

تبصره: ارباب رجوع و مراجعینی که پیشنهاد سازنده آنان در اصلاح روش‌های انجام کار و رضایت مردم موثر واقع شده است نیز مشمول تشویق این ماده هستند.

ماده ۱۴- وزراء و روسای دستگاه‌های مستقل موظفند بر اساس گزارش‌های واصله از نمایندگان خود و استانداران و سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ضمن انجام تشویق‌ها و تقدیرهای لازم، در مورد مدیران بی‌تفاوت و غیر موثر که موجبات رفع مشکلات مردم را فراهم نمی‌کنند، در صورت عدم توجه به تذکرات مربوط، نسبت به عزل آنها و انعکاس موضوع بر حسب اهمیت در محیط سازمانی و خارج از آن و سایر برخوردهای قانونی، اقدام نمایند.

نتیجه

ارباب رجوع کسانی هستند که انتظار دارند خدماتی را که دریافت کنند دارای بالاترین کیفیت باشد. به عبارت دیگر، خدمات در بخش دولتی باید شامل مولفه‌هایی از قبیل شفافیت، سرعت، صحت، زیبایی، رفتار مناسب ارائه کنندگان خدمات، قانونمندی و انعطاف پذیری باشد. در مجموع، ممکن است در مقررات و به ویژه اجرای طرح تکریم مشکلاتی وجود داشته باشد ولی با توجه به پیام این طرح که همانند توجه به مراجعان و احترام قایل شدن برای دیدگاه‌ها و خواست آنان است، مزایای آن قابل توجه و ارزشمند است، با وجود این، باید توجه داشت که بدون تغییر فرهنگ حاکم بر سازمانهای دولتی و کارکنان دولت و بدون تغییر فرهنگ عمومی مردم که در مواقعی باعث تشدید نارسایی‌های بوروکراسی دولتی می‌شود، امکان تحقق کامل این طرح وجود ندارد. در عین حال، اشاره می‌شود که نارسایی‌های احتمالی این طرح نباید زمینه یا عاملی برای کنار گذاشتن آن باشد، بلکه بالعکس، این نارسایی‌ها باید شناخته شوند و گامهای اساسی برای رفع آنها برداشته شود. برای هدایت سازمان به سوی آرمان مشتری / رضایت مراجعان، باید میزان رضایتمندی مشتری / ارباب رجوع بررسی و اندازه گیری شود و برای این موضوع مهم باید به احساسات، صداها و نیازمندی‌های مشتری / مراجع توجه بسیار زیادی کرد. استفاده از ابزارهای مناسب و متناسب با شرایط خاص هر سازمان اهمیت خاصیت دارد.

نکته پایانی این است که برای موفقیت طرح تکریم باید بر استمرار تلاش‌ها، افزایش تعهد مدیران عالی کشور و حفظ و ارتقای فرهنگ خدمت رسانی در نظام اداری کشور تاکید بیشتری شود.

فرهنگ سازمانی

اهداف رفتاری:

- در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:
- مفهوم فرهنگ سازمانی را توضیح دهد.
- اهمیت فرهنگ سازمانی را شرح نماید.
- تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی را بیان کند.
- مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی را بازگو نماید.
- فرهنگ غالب و خرده فرهنگ‌های سازمان را تشریح نماید.
- شیوه پیدایش یک فرهنگ را بیان کند.
- مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی را توضیح دهد.

فرهنگ، در گسترده‌ترین معنی به فرآورده‌های پیچیده و پیشرفته بشری مانند هنر، فلسفه، دانش و تکنولوژی اشاره دارد و در علوم اجتماعی به نظامی از معانی مشترک که به گونه‌ای آشکار و جمعی، توسط یک گروه معین در یک زمان مشخص پذیرفته شده و بر پایه این نظام، معانی، کنش و رفتار گروه انجام می‌گیرد، اطلاق می‌شود. سازمان نیز عبارت است از جمعی از افراد که برای تحقق اهداف معین با هم همکاری می‌کنند.

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است، که افراد سازمان، در روبه‌رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند و ثابت شده که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می‌یابد. به عبارت دیگر، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهمات و روش‌های تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای

جدید به عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود.

مقوله فرهنگ سازمانی اولین بار در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط اوچی (William G. Ouchi: ۱۹۴۳-Live)، واترمن (Robert H. Waterman) و دیگران مطرح شد و به دلیل ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد، مدیران اجرایی نیز به آن علاقه نشان دادند.

مفهوم فرهنگ سازمانی

به طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. به علاوه، از جمله استعاره‌هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به کار می‌رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت‌ها و آداب و رسوم، داستان‌ها، افسانه‌ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می‌شود و به مدیر، به منزله نماد سازمان توجه می‌شود.

همان‌طور که برای افراد، شخصیت (به معنی سلسله ویژگی‌های ثابت و پایدار) تعریف می‌شود، برای سازمان‌ها نیز می‌توان شخصیت تعریف کرد. فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان‌ها هم مانند انسانها می‌توانند محافظه کار، خلاق، ترسو و ... باشند.

اهمیت فرهنگ سازمانی

فرهنگ بر فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله، انگیزش، رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر دارد و در یک کلام، در مدیریت چیزی مستقل و آزاد از نقش فرهنگ نمی‌توان پیدا کرد.

فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند.

یافته‌های صاحب‌نظران، مؤید این مطلب است که موفقیت سازمان‌ها در کنار سخت‌افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم‌ها مستلزم نرم‌افزارهایی مانند کارکنان، مهارت‌ها، سبک‌ها و

ارزش‌های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد در سازمان‌ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنها است و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی‌توان تحوّل در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان‌ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت‌ها و رسالت سازمان است. اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان، با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند، مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک بدهی (مانع) پدیدار می‌گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می‌آید که سازمان، در محیطی پویا قرار گرفته باشد.

تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی از جو (اتم‌سفر) سازمانی (علی‌رغم وجود برخی اشتراکات)، متفاوت است. رابطه جو سازمانی و فرهنگ سازمانی (به ترتیب)، مانند رابطه هوای روزانه و فصلها است. جو به علت تحولات سازمانی می‌تواند در کوتاه‌مدت تغییر کند. در صورتی که فرهنگ سازمانی در طول زمان (بلندمدت) تغییر می‌کند. هر دو، الزاماً به صورت جمعی مطرح می‌شوند. جو سازمانی از سطح فرد آغاز می‌شود و به سوی جمع، پیش می‌رود و به تمام محیط داخل سازمان اشاره دارد؛ ولی فرهنگ سازمانی وابسته به جمع است و بر فرد تأثیر می‌گذارد.

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، این سیستم، از مجموعه‌ای از ویژگی‌ها (مؤلفه‌های) اصلی تشکیل شده، که سازمان به آنها ارجح می‌نهد، یا برای آن‌ها ارزش قائل است. این ویژگی‌ها، عبارتند از:

- ۱- نوآوری فردی؛ میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال 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 بلند پروازی کنند.
- ۳- جهت‌دهی (یارهبری)؛ 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 می‌کنند.
- 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 جهت کنترل رفتار کارکنان.
- 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 دانسته 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 بالایی 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 به صورتی دقیق، به امور پردازند.
- ۱۲- نتیجه‌محوری؛ میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها یا ره‌آوردها توجه می‌کند، نه به روش‌ها و فرایندهایی 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، تحویل یا جسارت هستند (و نه افراد ساده‌اندیش و احتمالاً بی تفاوت).
- ۱۶- ثبات یا پایداری؛ میزانی که سازمان در فعالیت‌های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد و پیشرفت) تأکید و توجه می‌کند.

فرهنگ غالب و خرده فرهنگ‌های سازمان

بیشتر سازمان‌های بزرگ، دارای یک فرهنگ غالب (حاکم) و تعدادی خرده فرهنگ هستند. تأکید فرهنگ غالب بر ارزش‌های بنیادی است که اکثریت اعضای سازمان در آن‌ها مشترک یا سهیم هستند.

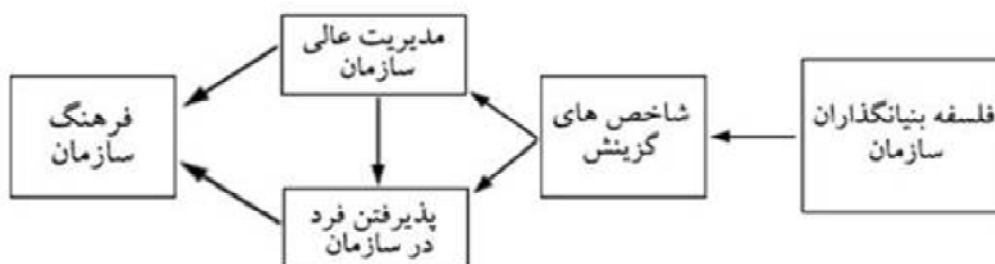
خرده فرهنگ‌ها بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای (بخش خاصی از سازمان) سازمان با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند. این خرده فرهنگ‌ها می‌توانند هم در بخش افقی (دسته خاصی از متخصصین بخش‌ها مانند حسابداران یا کارکنان خرید) و هم در سطح عمودی سازمان (در بخش تولید یک سازمان بزرگ) به وجود آیند.

شیوه پیدایش یک فرهنگ

منبع اصلی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند. مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می‌کنند. آداب و رسوم، سنت‌های متداول در سازمان و روش معمول انجام کارها تا حد زیادی، نشأت گرفته از کارهایی است، که قبلاً انجام شده و همچنین میزان موفقیتی است که عاملان آنها به آن دست یافته‌اند. این امر، ما را به سمتی رهنمون می‌سازد که بدانیم منبع غائی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند.

مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان، در تثبیت فرهنگ نقش بسیار حیاتی ایفا می‌کنند. آن‌ها تبیین کنندگان رسالتی که سازمان باید برعهده داشته باشد، هستند؛ چون مؤسسين با ایده خاصی به تشکیل سازمان دست زده‌اند، در خصوص چگونگی آن تعصب دارند.

فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه‌ی روابط متقابل یا تعامل بین "تعصبات و مفروضات بنیانگذاران" و "آنچه اعضای اولیه سازمان در اثر تماس با مؤسسين آموخته‌اند و یا تجربه کرده‌اند" است. نحوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی:



حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی

یکی از صاحب‌نظران، نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

۱- گزینش؛ هدف صریح گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند، که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. در این مرحله، سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان در آیند که متناسب با ارزش‌های سازمان باشند. در نتیجه، کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند، که دارای ارزش‌هایی باشند، که سازمان برای آن‌ها اهمیت قائل است. فرایند گزینش هر سازمان، خود، اطلاعات مهمی راجع به ارزش‌های سازمان به داوطلبان استخدام می‌دهد و به کارفرما و داوطلب اجازه می‌دهد، از استخدام افراد نامتناسب با فرهنگ سازمان و ارزش‌های داوطلب جلوگیری به عمل آید. بنابراین فرآیند انتخاب و گزینش با رد افراد بی‌اعتنا به ارزش‌های اصلی سازمان یا کسانی که باعث از هم گسیختگی فرهنگ سازمان می‌شوند، در حفظ و بقاء فرهنگ نقش ایفاء می‌کند.

۲- مدیریت عالی سازمان؛ مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند. این هنجارها در سراسر سازمان منتشر می‌شوند و به مثابه عامل کنترل‌کننده در سازمان عمل می‌کنند.

۳- جامعه‌پذیری؛ پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند. مسئله مهم خو گرفتن افراد با فرهنگ سازمان است و آن را رعایت نمایند. اگر افراد، با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام، موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. کارکنان جدید، معمولاً یک دوره توجیهی می‌گذرانند؛ تا بدانند چه چیزها یا کارهایی باید در سازمان انجام شود. مدیران یا همکاران کارکنان جدید، در نقش یک مربی او را راهنمایی کرده و قالب فکری و کاری وی را پی‌ریزی می‌کنند.

شیوه فراگیری فرهنگ

علاوه بر دوره توجیهی رسمی و برنامه‌های آموزشی یک فرهنگ، به شکل‌های دیگری نیز به کارکنان و اعضای سازمان منتقل می‌شود. مهمترین آن‌ها عبارتند از:

داستان‌ها؛ داستان‌های نقل شده از گذشته سازمان، معمولاً شامل حوادث و اتفاقاتی راجع به بنیان‌گذاران سازمان، کاهش نیروی کار، واکنش نسبت به خطاهای گذشته و تطابق (کارکنان) با سازمان است. داستان‌ها می‌توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند.

آداب و رسوم؛ آداب و رسوم، یعنی کارهایی که مرتب تکرار شده، ارزش‌های اصولی سازمان را تقویت کرده و مهم‌ترین هدف‌ها را مشخص نموده و سرانجام معرف افراد مهم هستند. به عنوان مثال، برپایی مراسمی جهت تقدیر از افراد موفق سازمان.

نمادهای مادی؛ نمادهای مادی (امتیازات ویژه) می‌توانند، معرف مقام و اهمیت مدیران عالی سازمان باشند؛ همچنین این نمادها می‌توانند، چنین پیامی را به دیگران مخابره کنند؛ که سازمان مزبور، طرفدار چه نوع رفتاری است (یعنی خطرپذیر، خودکامه یا فردگراست). به عنوان مثال، در اختیار قرار گذاشتن هواپیماهای اختصاصی یا اتومبیل‌های بسیار مجلل با راننده، اندازه دفاتر کار و مبلمان مجلل برای مدیران عامل ارشد سازمان.

زبان؛ در بسیاری از شرکت‌ها و واحدهای سازمانی، زبان، معرف فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارند. اعضای سازمان، با یادگیری زبان مزبور می‌توانند بر عضویت و مورد قبول واقع شدن، مهر تایید بزنند. در بیشتر موارد، زبان رمز (خاص) یا کاربرد اصطلاحات خاص، موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک واحد سازمانی می‌شود.

فرهنگ‌های قوی

ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع، مورد توجه همگان قرار گیرد؛ معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان، ارزش‌های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آن‌ها داشته باشند، سازمان مزبور، دارای فرهنگ قوی‌تری خواهد بود. فرهنگ‌های قوی بر رفتار افراد، اثراتی شدیدتر دارند و موجب می‌شوند، جابه‌جایی کارکنان، به شدت کاهش یابد.

فرهنگ قوی، موجب تأیید و توافق بالایی میان اعضای سازمان، درباره اینکه سازمان به دنبال چیست، می‌شود. یک چنین اتفاق نظر کاملی، باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت

به سازمان می‌شود. این پدیده‌ها به نوبه‌ی خود، موجب می‌شوند تا افراد، میل کمتری نسبت به ترک سازمان پیدا کنند.

اگر محتوای فرهنگ قوی، در یک سازمان با شرایط محیطی سازمان، سازگاری و تناسب داشته باشد، موجب اثربخشی بیشتر خواهد شد. سازمان‌های مذهبی، گروه‌های فرقه‌ای و شرکت‌های ژاپنی، نمونه‌هایی از سازمان‌های دارای فرهنگ‌های بسیار قوی هستند.

مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی

مدیران با تغییر عوامل تثبیت‌کننده فرهنگ (جامعه‌پذیری، گزینش و اعمال و کردار مدیران عالی) و داستان‌ها، شعائر، امتیازات، نمادهای مادی و زبان (عوامل یادگیری فرهنگ)، می‌توانند فرهنگ را تغییر دهند. صاحب‌نظران، معتقدند که تحت شرایط و موقعیت‌هایی، انجام تغییر آسان‌تر است. حتی جایی که شرایط، مطلوب هستند، مدیران نباید انتظار پذیرش سریع ارزش‌های فرهنگی جدید را داشته باشند.

ممکن است فرهنگ سازمانی تحت شرایط زیر تغییر کند:

۱- بحران شدید؛ وجود چنین ضربه‌ای می‌تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه‌های معقول یا ذی‌ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد. نمونه‌های آن، وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است؛ که شرکت رقیب به آن دست یافته است.

۲- جابجایی رهبر؛ هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کند، می‌تواند مجموعه‌ای از ارزش‌های اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه‌ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می‌آید.

۳- سازمان تازه تأسیس و کوچک؛ تغییر فرهنگ در سازمان تازه تأسیس و کوچک، سریع‌تر و راحت‌تر صورت می‌گیرد. فرهنگ، در سازمان‌های تازه تأسیس از استحکام کمتری برخوردار است. همچنین انتقال ارزش‌های جدید برای مدیران سازمان‌های کوچک آسان‌تر است.

۴- فرهنگ ضعیف؛ اگر فرهنگ، فراگیر باشد و همه اعضا در مورد ارزش‌های آن، اتفاق نظر داشته باشند، ایجاد تغییر با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت‌تر تغییر می‌کند. لازم به یادآوری است که اگر همه‌ی این شرایط، وجود

داشته باشد، باز هم نمی‌توان مدّعی شد که به‌طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می‌کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره‌های زمانی بلندمدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که فرهنگ سازمانی، اثرات شدید بر رفتار اعضا دارد، به ویژه در کوتاه‌مدت و میان‌مدت به‌ندرت امکان دارد، مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید.

مدیریت و ارتباطات سازمانی

اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:
سازمان را تعریف کند.

تقسیم بندی مفهوم ارتباطات را ارائه دهد.

ارکان اصلی فرایند ارتباطات را شرح دهد.

چهار ویژگی مهم در ارتباطات سازمانی را نام ببرد.

انواع ارتباطات را توضیح دهد.

مزایا و معایب ارتباطات کتبی را بازگو نماید.

مزایا و معایب ارتباطات شفاهی را بازگو نماید.

جریان ارتباطات در سیستم را شرح دهد.

قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی را توضیح دهد.

مشکلات در ارتباطات سازمانی را بداند.

راهکارهایی حمایت از ارتباطات سازمانی را بازگو نماید.

ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت را بیان کند.

نحوه بهبود ارتباطات سازمان را بداند.

موانع ارتباطات را بشناسد.

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 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 به جستجوی روشهای تازه پرداخته است یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده است تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهه گذشته سازمانها به عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل

افراد در راستای دستیابی به اهداف بودند ولی امروزه سازمانها با نگرش وسیع تر در نظر گرفته می شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه ای می شود. تقریباً در دو دهه گذشته بسیاری از دانشمندان و محققان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ و ارتباطات در عملکرد سازمانها پرداخته و تحقیقات و مطالعات فراوانی نیز در این زمینه انجام گرفته است. ارتباطات سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است. توجه به فرهنگ و ارتباطات سازمانی منحصر به مراکز علمی نیست، بلکه سازمانهای تجاری و تولیدی نیز از آن بعنوان کلید موفقیت یاد نموده اند.

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 از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند گردید. در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل موثر بر ارتباطات، گروههای رسمی و غیررسمی، روشهای بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است.

سازمان

برای بررسی دقیق تر مفهوم ارتباطات سازمانی ابتدا به توضیح مفاهیم سازمان و ارتباطات می پردازیم. سازمان به مجموعه ای اجتماعی، هدفدار و وظیفه مدار اطلاق می شود. مجموعه ای که هر کدام از اعضای آن دارای هدف های فردی هستند و کل مجموعه به عنوان یک نظام دارای اهداف سازمانی می باشد. این مجموعه برای انجام فعالیتهایش به نوعی هماهنگی در چارچوب یک ساختار سازمانی نیازمند است. هیچ سازمانی نمی تواند در خلاء به وجود آید یا در آن به ادامه فعالیت پردازد، بلکه همه سازمانها توسط محیطهای اجتماعی پیرامون که هم بر آنها اثر می گذارند و هم از آنها تاثیر می پذیرند احاطه شده اند.

برای هر یک از افراد در یک سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد؛ یکی مفهوم سازمان که حیاتی ترین امر در پروسه شغلی هر فرد است و دوم مفهوم ارتباط است که یک المان منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است. در حقیقت برای یک فارغ التحصیل دانشگاه هیچ فعالیت تخصصی نیست که نیاز به عضویت در یک سازمان را نداشته باشد.

ارتباط

برای اینکه یک اندیشه به واقعیت پیوندد باید برنامه ای 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. ارتباطات نقطه آغاز کلیه وظایف مدیریتی است. بدون ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست زیرا درک اطلاعات و انتقال آنها ممکن نیست.

ارتباطات عبارت است از فرآیند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه ها و عقاید و واقعیتها به گونه ای که گیرنده، آنها را دریافت و درک کند. به عبارت دیگر ارتباطات فرآیندی است که به وسیله آن افراد در صدد بر می‌آیند تا در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

همچنین می‌توان این تقسیم بندی را برای مفهوم ارتباطات ارائه داد:

- ۱- ارتباطات عبارت است از فرآیند انتقال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر.
- ۲- ارتباطات عبارت است از فرآیند انتقال اطلاعات، معانی و مفاهیم در بین افراد در سازمان با واسطه یا بدون واسطه.
- ۳- ارتباطات عبارت است از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار سازمانی.
- ۴- ارتباطات عبارت است از تبادل اطلاعات و انتقال معانی، مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان.

ارکان اصلی فرآیند ارتباطات

در یک فرآیند ارتباط هفت بخش وجود دارد:

- فرستنده پیام یا منبع پیام (Sender): آغازگر ارتباط است. در یک سازمان، فرستنده پیام کسی است که دارای اطلاعات است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد.

- به رمز درآوردن پیام (Encoding): زمانی انجام می شود که فرستنده پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. به رمز درآوردن پیام از آن جهت لازم است که اطلاعات تنها باید بین یک نفر و نفر دیگر از طریق علامت و نشانه مبادله شود.

- پیام (Message): اطلاعاتی است که فرستنده پیام آن را از نظر فیزیکی به صورت رمز درآورده است. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را دریافت و درک کند.

- کانال یا مجرای ارتباطی (Channel): وسیله‌ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل هوا برای انتقال صوت). غالباً نمی توان کانال ارتباطی را از پیام جدا کرد.

- دریافت کننده یا گیرنده پیام (Receiver): شخصی است که اندام های حسی او احساس می کنند که پیام را دریافت کرده اند. امکان دارد گیرنده پیام، یک یا چند نفر باشند.

- از رمز خارج کردن پیام (Decoding): فرایندی است که به وسیله آن گیرنده پیام، پیام را تفسیر می کند. گیرنده باید ابتدا پیام را دریافت کند سپس آن را تفسیر کند.

- بازخورد نمودن نتیجه (Feedback): مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است که در آن واکنش گیرنده پیام به فرستنده پیام داده می شود. بازخورد ممکن است مستقیم و یا به صورت غیر مستقیم باشد.

- پارازیت: پارازیت را می توان عاملی تعریف کرد که پیام را تحریف می کند. وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط و یا گیرنده باشد.

ارتباطات سازمانی

از ترکیب دو واژه ارتباط و سازمان می توان به مفهوم جدیدی دست یافت که ارتباط یا ارتباطات سازمانی نام دارد. در ارتباط سازمانی که یکی از انواع ارتباطات انسانی است، چهار ویژگی هدفمندی، ساختارمندی، وظیفه‌مداری و محاط بودن در یک سازمان، در مقایسه با انواع دیگر ارتباط بیشتر مورد توجه است. در رویکردهای گوناگون علم مدیریت در مفهوم ارتباطات سازمانی با توجه به تعریف هر یک از سازمان ها، تفاوت‌های محسوسی دیده می شود. برای مثال در مکتب کلاسیک که سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته می شود، 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 تاثیر رضایتمندی بر میزان بهره‌وری توجه می‌شود؛ ارتباط علاوه بر وظیفه، وضعیتی اجتماعی و ابتکاری دارد. مسیر ارتباط به صورت عمودی، افقی و یا گروهی می‌باشد. در این جا کانال ارتباط نیز اغلب حالت رو در رو و بدون محدودیت را دارد و سبک ارتباط شکل غیر رسمی را دارا می‌باشد. در مقابل این مکتب می‌توان به رویکردهای سیستمی، فرهنگی و انتقادی اشاره کرد.

برای مثال در رویکرد سیستمی، سازمان به عنوان یک موجود زنده دیده می‌شود که هم بر محیط اثر می‌گذارد و هم از آن تاثیر می‌پذیرد و این دیدگاه که متأثر از نظریه عمومی سیستم هاست، هر مجموعه را دارای اجزایی می‌داند که وجه اشتراک آنها نظم سلسله مراتبی، وابستگی به یکدیگر و مرزهای نفوذپذیری است. به علاوه، نظام دارای فرایند داده و ستاده و بازخورد است. نوربرت ونیرا (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 با نگرش فرهنگی نیز مورد بررسی قرار داد. 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 ارزش بیشتری است. در این رویکرد تصویر و هویت سازمانی اهمیت دارد.

در برابر دیدگاه‌های پنج گانه ذکر شده که بر اهداف مشترک سازمانی تاکید دارند، تعارض مفهومی نامطلوب دارد و قدرت حق طبیعی مدیران محسوب می‌شود، دیدگاه رادیکال‌ها قرار دارد که تعارض را پدیده‌ای مثبت و بخشی از امور سازمانی ذکر می‌کند. بر پایه این نگرش سازمان میدان جنگی است که در آن نیروهای حریف (مدیریت و اتحادیه‌ها) در دستیابی به اهدافی بسیار ناسازگار با یکدیگر مبارزه می‌کنند.

رویکرد رادیکال‌ها به دو دسته انتقادی و پست‌مدرن تقسیم بندی می‌شود که در اولی سازمان عرصه سلطه‌گری است و دومی سازمان را به عنوان موجودیتی نظم یافته و معنا دار زیر سوال می‌برد. در این رویکرد تسلط بر دانش و اطلاعات، شبکه‌های غیر رسمی ارتباطی، فن آوری ارتباطی و نمادها از عناصر چهارگانه قدرت در سازمان ذکر می‌شوند.

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

می‌توان یک سازمان را به بدن انسان تشبیه کرد که مدیریت، سر آن است، یعنی سازمان یک موجود زنده و نظم یافته است. همانطور که بدن انسان برای انتقال پیام‌های مغز که کی بخورد، کی بخوابد، کی بایستد و ... به سیستم عصبی تکیه دارد؛ یک سازمان هم به ارتباطات سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند است. اگر در بدن انسان، اختلال فیزیکی یا عصبی به وجود بیاید یعنی مانعی در راه جریان آزاد پیام‌ها ایجاد شود، عواقب منفی به دنبال خواهد داشت به همین صورت اگر مشکلی در ارتباطات سازمانی ایجاد شود، باید به صورت سریع و کامل برطرف شود. درک مفهوم ارتباطات سازمانی، اثربخشی کارکنان سازمان را افزایش می‌دهد و کمبود اصول ارتباطات سازمانی باعث ایجاد مشکل در سازمان می‌شود.

انواع ارتباطات

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی موردنظر فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی و یا غیر کلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار و یا گفتار است و پیام غیر کلامی علائم، اشارات و تصاویر هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می‌روند و در برگیرنده حرکت اعضا و اندام و شامل آهنگ، صدا و اشاره هم می‌شود، مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده و شما را دعوت به سکوت می‌کند. البته باید بدانیم در همه موارد حرکت یک عضو نمی‌تواند یک مفهوم جهانی به خود بگیرد. پیام‌های کلامی به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی-بصری، کتبی، سمعی-کتبی تقسیم بندی شده‌اند که فرستنده پیام موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیتهای سخن گفتن، کاربرد وسیله مکانیکی

برای ارسال پیام، عمل تحریر و نوشتن یا ترکیبی از این فعالیتها متناسب با پیامی که می‌خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است جهت دریافت، گوش دادن، مشاهده، خواندن یا ترکیبی از این فعالیتها متناسب با پیام فرستاده شده، را استفاده کند. در تقسیم بندی دیگر راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط، کتبی و شفاهی هستند که در ادامه مزایا و معایب هر کدام را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

مزایای ارتباطات کتبی:

- ۱- ارتباطات کتبی شواهدی از رویدادها، اقدامات و روند عملیات به دست می‌دهد.
- ۲- سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می‌آورد.
- ۳- امکان سوء تفاهم و تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می‌دهد.
- ۴- فرستنده پیام دقت بیشتری می‌کند و بهتر فکر می‌کند.

معایب ارتباطات کتبی:

- ۱- وقت زیادی صرف می‌شود.
- ۲- برای اطمینان از این که گیرنده، پیام را درست دریافت کرده، بازخورد وجود ندارد.
- ۳- مطالب مکتوب قبل از فرا رسیدن زمان مناسب برای ابرازشان ممکن است انشاء شوند، در نتیجه کارآمدی خود را از دست می‌دهند.
- ۴- به دلیل استفاده از ارتباط کتبی، روابط افراد بیشتر جنبه رسمی پیدا می‌کند.

مزایای ارتباطات شفاهی:

- ۱- ارتباط شفاهی ساده است و وقت کمتری می‌گیرد و از نظر هزینه ارزان تر است.
- ۲- از تاخیر و کاغذ بازی جلوگیری می‌شود.
- ۳- رفاقت در سازمان ایجاد می‌شود و به دلیل تماس‌های شخصی موجب پدید آمدن احساس تعلق می‌شود.
- ۴- هر گونه سوء تفاهم و تفسیر نادرست برطرف می‌شود.

معایب ارتباطات شفاهی:

- ۱- از ارتباطات شفاهی هیچ گونه سابقه ای برجا نمی‌ماند.

۲- ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمان و عبور از افراد مختلف تحریف می‌شود و هر قدر تعداد افرادی که پیام از آنها عبور می‌کند بیشتر باشد احتمال تحریف پیام بیشتر است.

۳- وقتی فاصله جغرافیایی گیرنده و فرستنده پیام زیاد باشد، ارتباط شفاهی نمی‌تواند به درستی انجام شود.

۴- گیرنده پیام ممکن است پیام را بر مبنای برداشت خود تفسیر کند و نه بر اساس مقصود فرستنده پیام.

۵- درباره پاسخ‌های فوری نمی‌توان به دقت اندیشید.

۶- نحوه صحبت کردن، تون صدا و حرکات صورت ممکن است معنای متفاوتی به گیرنده پیام القا کند.

در تقسیم بندی دیگر برای ارتباط، ارتباطات به دو دسته یک جانبه و دو جانبه تقسیم می‌شوند: ارتباطات یک جانبه: هر گاه عکس العمل گیرنده پیام نسبت به پیام ابراز نشود، آن ارتباط را یک جانبه گویند. یعنی در این نوع ارتباط، بازخورد پیام وجود ندارد.

ارتباطات دوجانبه: چنانچه محیط به گونه‌ای باشد که گیرنده عکس العمل‌ها و نظرات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده پیام برساند و عملاً چنین کند، به این ارتباط، ارتباط دوجانبه می‌گویند. ممکن است ارتباط دوجانبه در محیطی تبدیل به ارتباط یک جانبه شود، به این صورت که هرگاه فرستنده پیام مطالب دشوار، کسل کننده یا بیش از حد تخصصی ارائه دهد، تا زمانی که گیرندگان، قادر به دریافت و درک مفاهیم باشند، بازدهی مثبت است ولی هرگاه توان و انرژی گیرندگان برای دریافت و تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمان دیگری بگذارد ارتباط دوجانبه باقی می‌ماند ولی در صورتی که به ادامه بحث پردازد، ارتباط یک جانبه می‌شود.

به هر حال باید توجه داشت همانند بسیاری از مفاهیم مدیریت، ارتباطات را می‌توان یک فرایند در نظر گرفت و اگر قرار باشد ارتباطات واقعی وجود داشته باشد، باید فرایند دوطرفه باشد. در حقیقت ارتباط یک جانبه نباید وجود داشته باشد. از لحاظ اصولی، این فرایند نیاز به یک فرستنده دارد که پیام را از طریق یک کانال به گیرنده انتقال می‌دهد. گیرنده، پیام را دریافت

می‌کند و سپس بازخورد آن را برمی‌گرداند. بنابراین هر دو طرف فرایند، هم فرستنده و هم گیرنده هستند.

جریان ارتباطات در سیستم:

انواع ارتباطات سازمانی عبارتند از: الف. ارتباط عمودی ب. ارتباط افقی ج. ارتباط مورب

الف. ارتباط عمودی: شامل ارتباط رو به پایین و ارتباط رو به بالا است. هدف ارتباطات رو به پایین، هدایت، آموزش، درخواست اطلاعات، ابلاغ دستورات مقام مافوق به زیردستان می‌باشد. هدف اصلی ارتباطات رو به بالا این است که اطلاعاتی درباره سطوح پایین تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان برساند که شامل ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و یا درخواست های مختلف است. در ارتباط رو به بالا هر گاه زیر دست دریا بد که سرپرست نسبت به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود بروز می‌دهد، آن گاه در ارسال آن اطلاعات امساک کرده و یا آنها را تعدیل می‌کند. در ارتباط رو به پایین هر گاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به کارکنان خودداری کنند، کارکنان اعتماد خود نسبت به آنها از دست داده و نمی‌توانند پاسخ های صحیحی به پیام های ارتباطی آنها بدهند و این امر باعث ایجاد تنش هایی در سازمان می‌شود. نتایج تحقیقی که درباره اهمیت ارتباطات عمودی در سازمان انجام شده نشان می‌دهد که دو سوم ارتباطات مدیران با کارکنان ارتباطات عمودی است.

ب. ارتباط افقی: معمولاً شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها در یک سازمان است که بین اعضای یک گروه، این گروه و گروه‌های دیگر و بین اعضای دواير مختلف برقرار می‌شود. هدف ارتباطات افقی ایجاد هماهنگی و حل مسائل از طریق کانال مستقیم در سازمان است.

ج. ارتباط مورب: ارتباط مورب هنگامی صورت می‌گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

در تقسیم بندی دیگر برای انواع ارتباطات سازمانی موارد زیر در نظر گرفته می‌شود: ارتباطات عمودی، ارتباطات رسمی و ارتباطات غیر رسمی. ارتباط رسمی در گروه‌های کوچک رسمی، شامل شبکه‌های همه جانبه، چرخشی و زنجیره‌ای است. در ارتباط همه جانبه همه اعضا می‌توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخشی، رهبر به عنوان

کانون و مرکز این ارتباط، فعالیت می کند. در شبکه زنجیره ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد.

افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف از جمله علایق، سلیقه های مشترک، همفکری ها... با هم رابطه برقرار می کنند و شبکه ارتباطی غیر رسمی را تشکیل می دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آن قدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می شود. در صورتی که ارتباطات رسمی با اهداف سازمان در تعارض باشند، در راه نیل به این اهداف، اختلال ایجاد می کنند و در سازمان تنش به وجود می آورند. هرگاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمان ببیند باید از آنها بهره گیرد و هر گاه آنها را بازدارنده ببیند باید در توقف این روابط بکوشد تا بتواند تنش زدایی کند.

ممکن است شبکه ارتباطی غیر رسمی به این دلیل ایجاد شود که شبکه های رسمی توجهی به نیازهای اطلاعاتی اعضای سازمان نمی کنند. بنابراین شبکه های غیر رسمی در ارضای نیازهای مربوط به اطلاعات اضافی سراسر سازمان مفید تلقی می شود. یکی از اصول اساسی ارتباطات غیر رسمی شایعه می باشد. با وجود این که اطلاعات ناشی از شایعه در اتخاذ تصمیم صحیح چندان مورد استفاده نیست ولی اعضای سازمان آن را برای ارسال و دریافت پیام های مربوط به محیط داخلی شان مورد استفاده قرار می دهند.

به منظور کاهش مسائل مربوط به شایعه یا صحبت های در گوشی، مدیران باید در قدم اول تمام تلاش خود را به کار گیرند که شکافهای موجود در سیستم ارتباطات رسمی را مسدود کنند. مسلماً زمانی که کارکنان، اطلاعات مناسب را دریافت کنند احساس می کنند که به نحو بهتری از مسائل آگاه هستند و در مورد نقش خود در سازمان اطمینان خاطر بیشتری پیدا می کنند. همچنین با حذف پیام های رسمی مبهم، انتشار شایعه کم می شود. در حقیقت در هر سیستم ارتباطی اثربخش باید به شبکه های غیر رسمی اجازه داده شود که با هماهنگی با کانال های رسمی عمل کنند تا نیل به هدفهای سازمان امکان پذیر شود.

انتخاب مسیر یا کانال ارتباط:

انتخاب یک کانال مناسب بستگی به موقعیت دارد و مدیران باید موارد زیر را در نظر داشته باشند:

۱- ماهیت ارتباط مورد نظر

۲- توانایی طرفها در ایجاد ارتباط

۳- ارتباط متقابل بین گروه‌ها در درون هر یک از آنها

۴- خصوصیات کانال بر حسب گزینش، سرعت و قابلیت پذیرش

در انتخاب کانال ارتباطی، مدیران باید در مورد الگوی ارتباطات که بین افراد یک کانال وجود دارد اطلاعاتی داشته باشند. یک روش برای درک الگوهای احتمالی ارتباطات در نظر گرفتن چهار شبکه اصلی است، این شبکه‌ها، قالبهایی برای تماس میان مراکز تصمیم‌گیری به شمار می‌روند. شبکه‌های ارتباطی را به طور کمی به دو دسته متمرکز و غیر متمرکز تقسیم‌بندی می‌کنند. شبکه ارتباطی متمرکز شامل شبکه ارتباطی Y و شبکه ارتباطی چرخی است. شبکه ارتباطی غیر متمرکز شامل شبکه ارتباطی زنجیره ای و شبکه ارتباطی دایره‌ای است. شبکه ارتباطی غیرمتمرکز برای وظایف پیچیده و شبکه ارتباطی متمرکز برای وظایف ساده و دقیق مناسب است.

در شبکه دایره‌ای، ارتباطات ممکن است از هر طرف فرد آغاز گردد، بنابراین این الگو نماینده سیستم‌های ارتباطات در صورت نبودن یک رهبر یا یک برنامه مشخص برای عمل است. در الگوی چرخی یک رهبر مرکزی وجود دارد که با هر یک از زیردستان ارتباط برقرار می‌کند. به هر حال زیر دستان حق ارتباط با یکدیگر را ندارند. الگوی زنجیره ای شکل ویژه‌ای از الگوی دایره‌ای است، با این تفاوت که حلقه‌ها به هم پیوسته نیستند. در مقایسه با الگوی دایره‌ای، هر یک از دو انتهای باز زنجیره در این الگو، گرایش دارد که مجموع حجم ارتباطاتی را که در شبکه داده می‌شود کاهش دهد. الگوی Y شبیه زنجیره است، با این تفاوت که یک عضو در خارج از زنجیره قرار می‌گیرد. الگوی Y بیانگر این مطلب است که یک عضو متخصص وجود دارد که با یک مدیر اجرایی در کنش متقابل است. بیشترین رضایتمندی اعضای شبکه مربوط به الگوی دایره‌ای، بعد الگوی زنجیره‌ای، سپس الگوی Y و در نهایت

الگوی چرخشی است. به هر حال اثربخش ترین شبکه، بستگی به موقعیت و هدفهای از پیش تعیین شده دارد و هنگامی که موقعیت تغییر می کند، شبکه دیگری ممکن است عملی باشد.

قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی:

قانون ۱. ارتباط معمولاً به شکست می انجامد مگر اینکه شانس بیاورید: این که افراد تصور می کنند پیام های آنها را دیگران به درستی دریافت می کنند به دلیل غرور آنهاست. ارتباط یک فرایند پیچیده است. برای ارتباط باید یک فرستنده و یک دریافت کننده که پیام را درک می کند وجود داشته باشد که به راحتی به دست نمی آید. به دلیل این که علل مختلفی می تواند منجر به تحریف یا از دست رفتن پیام شود بهتر است پیام را از همه راه های ممکن مبادله کنید. آن را بگویید، در خبرنامه بنویسید، در تابلوی اعلانات بنویسید و به صورت یک به یک یا گروهی درباره آن بحث کنید. اولین قانون ارتباط سازمانی خود دارای چهار نتیجه است:

۱- اگر ارتباط بتواند به شکست بیانجامد، حتما شکست می خورد. این نتیجه فرعی به این علت است که اگر شما شانس شکست خوردن را به پیام بدهید، آن حتما شکست می خورد. اگر شما به عنوان یکی از عوامل ارتباط، بی دقت باشید یا بدون مهارت کافی باشید یا اگر فقط تبلی کنید، شما معمولاً در ارتباط با شکست مواجه می شوید.

۲- اگر ارتباط نتواند شکست بخورد، هنوز هم احتمال شکست آن وجود دارد: حتی با رعایت دقیق پیش نیازها، ممکن است اتفاقات ناگهانی پیش بیاید که مانع جریان داده ها شود. مثلاً دستگاه کپی درست کار نکند، سیستم صوتی از کار بیفتد، همچنین قانون مورفی هم وجود دارد.

۳- اگر به نظر بیاید که ارتباط در مسیری که ما قصد داریم موفق باشد، در راهی که ما تصور نکرده ایم قرار می گیرد؛ اگر همه چیز به خوبی پیش رود، موفقیت ممکن است گمراه کننده باشد. دریافت کننده ممکن است فکر کند که پیام شما را دریافت کرده ولی در حقیقت آنها معمولاً آن را اشتباه فهمیده اند یا برای خوشحال کردن شما نمی خواهند اعتراف کنند که درست دریافت نکرده اند.

۴- اگر مطمئن باشید که ارتباط شما موفق خواهد بود، آن حتما شکست می خورد: در نظر گرفتن شرایط خود به این معنی است که شما فرایند ارتباط را با توجه به سلیقه خود طراحی

کرده‌اید و شرایط گیرنده را مد نظر نداشته‌اید. پیام خود را برای گیرنده طراحی کنید نه برای فرستنده.

قانون ۲: اگر یک پیام را بتوان به روش‌های مختلف فهمید، دقیقاً به همان روش معنا می‌شود که بیشترین زیان را دارد. اگر پیام به اشتباه فهمیده شود، چه آسیبی را در پی خواهد داشت؟ از آنجا که همیشه احتمال خطا وجود دارد، عاقلانه است که بدانیم که اگر خطایی در پیام اتفاق افتد چه کنیم؟

قانون ۳: همیشه فردی وجود دارد که بهتر از شما می‌داند مقصود شما از پیام چیست. بسیاری از مردم فکر می‌کنند که می‌توانند فکر ما را بهتر از خودمان بخوانند.

قانون ۴: هر چه ارتباطات بیشتر باشد، موفق شدن در ارتباط مشکل‌تر می‌شود. زمان ارتباط باید محدود باشد. به همین خاطر است که برای مطالبی که از طریق تلویزیون ارائه می‌شود محدودیت زمانی قرار می‌دهند. این تصور غلطی است که هر قدر اطلاعات بیشتر باشد بهتر است. مقدار خیلی زیاد اطلاعات به همان بدی نداشتن اطلاعات کافی است.

قانون ۵: در حجم زیاد ارتباط، مهم نیست که چیزها چگونه هستند، چیزی که مهم است این است که چیزها چگونه باید به نظر بیایند.

قانون ۶: اهمیت آیت‌های خبری نسبت عکس با مربع فاصله دارد: به زبان ساده می‌توان گفت جنگ با مشت، در همسایگی من، برای من مهم‌تر از این است که ۵۰۰۰۰ نفر در سیل در ۱۰۰۰۰ مایل دورتر کشته شده‌اند. خوب است که به فکر بچه‌های گرسنه آفریقا باشیم ولی افراد گرسنه در محل ما توجه بیشتری نیاز دارند.

بعضی مشکلات در ارتباطات سازمانی

۱- اگر من می‌دانم پس هر کسی باید بداند: شاید رایج‌ترین مشکل ارتباطات، این فرض مدیریت است که چرا آنها از اطلاعاتی آگاهی دارند که بقیه آگاهی ندارند. معمولاً کارکنان از اطلاعات آگاهی ندارند مگر اینکه مدیران آنها را انتقال دهند.

۲- ما از تشریفات و کاغذبازی متنفریم: در زمان آغاز به کار یک سازمان، راهبران آن به دلیل اینکه اهل تشریفات اداری نیستند به خود می‌بالند. نوشتن بعضی چیزها ممکن است نشانه تشریفات اداری باشد و از آن اجتناب شود. همانطور که سازمان رشد می‌کند، به ارتباطات و

بازخورد آنها نیاز بیشتری پیدا می‌کند ولی به این ارتباطات ارزشی داده نمی‌شود، در نتیجه آشفستگی به دنبال خواهد داشت.

۳- به همه افراد باید اطلاع داد یا به بعضی افراد؟ یک مشکل دیگر این است که مدیران به ارتباطات اهمیت نمی‌دهند و یا فرض می‌کنند که ارتباطات خود به خود پیش می‌آید. بنابراین مهم نیست که چه اطلاعاتی را به چه کسانی انتقال داده اند.

۴- آیا شما مقصود من را دریافت کردید؟ به راحتی می‌توان مطمئن شد که اطلاعات را به فردی انتقال داده‌ایم ولی نمی‌توان مطمئن بود که آنها همانطور که شما خواسته‌اید آن را دریافت و درک کرده‌اند. متأسفانه زمانی از این درک نادرست آگاه می‌شوید که اشکال و ابهامی جدی به وجود آید.

۵- درباره چه چیزی باید صحبت کنیم؟ آخرین مشکلات ارتباطی ممکن است زمانی پیش بیاید که مدیران بی تجربه، وظیفه خود را حل مشکلات می‌دانند و اگر مشکلی وجود نداشته باشد بنابراین چیزی که باید ارتباط داشته باشد وجود نداشته باشد.

۶- داده داریم و اطلاعات داریم. همانطور که سازمانها گسترش پیدا می‌کنند، تمایل مدیران بر تاثیرگذاری متمرکز می‌شود. آنها سیستم‌هایی را تولید می‌کنند که مقادیر قابل توجه داده تولید می‌کنند؛ یعنی اطلاعات خامی که به نظر نمی‌آید مهم باشند.

۷- اگر نظر شما برای من مهم باشد، من به شما اطلاع می‌دهم. آخرین مشکلات ارتباطات، زمانی ایجاد می‌شود که مدیران ارزشی برای ارتباط با زیردستان قائل نیستند و معتقدند که زیردستان باید ساکت باشند و کار خود را انجام دهند.

راهکارهایی برای حمایت از ارتباطات سازمانی:

در ارتباطات بالا به پایین:

- ۱- مطمئن شوید هر یک از پرسنل یک کپی از طرح استراتژیک سازمان را دریافت می‌کند که شامل ماموریت‌های سازمانی، دیدها، اهداف استراتژیک و روش‌های رسیدن به اهداف است.
- ۲- مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کتاب راهنما دریافت می‌کند که محتوی همه روش کارهای بروز شده پرسنل است.

۳- یک مجموعه اصلی از پروسه ها برای این که چطور کارهای روتین هدایت می شوند، تهیه کنید و آنها را در منوال اجرایی استاندارد قرار دهید.

۴- مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کپی از شرح وظایف خود و چارت سازمانی دارند.
۵- ملاقات های مدیریتی را به طور منظم داشته باشید (حداقل هر دو هفته یکبار)، حتی اگر چیزی برای گزارش و پی گیری نداشته باشید. اگر ملاقات ها را برای زمانی بگذارید که معتقدید شما چیزی برای گزارش دارید، در آن صورت ارتباطات یک طرفه می شود و سازمان ضرر می بیند.

۶- ملاقات های همه کارکنان با هم را هر ماه برگزار کنید تا مشخص شود که سازمان چه می کند. نگرانیها چیست و اخبار کلی درباره روند کار مشخص شود.

۷- راهبران و مدیران باید ملاقات رو دررو با کارکنان را حداقل یکبار در هفته داشته باشند، حتی اگر تعداد کارکنان سازمان زیاد باشد، مدیریت باید گهگاهی کارکنان را از نزدیک ببیند.
۸- ملاقات های منظم برای مناسبت های دستیابی به اهداف داشته باشید. این کمک می کند که کارکنان دریابند که چه چیزی مهم است و به آنها حس جهت دار بودن و اجرایی بودن می دهد.

۹- مطمئن شوید که همه کارکنان مجلات کارایی سالانه را دریافت می کنند که محتوی اهداف آنها برای یک سال دیگر، بروز رسانی کار آنها، اهداف، نیاز به پیشرفت و برنامه ها برای کمک به کارکنان جهت ارتقا می باشد.

در ارتباطات پایین به بالا:

۱- مطمئن شوید که همه کارکنان گزارشات وضعیتی را به طور منظم به سرپرست خود ارائه می دهند. این گزارشات باید شامل کاری که در هفته گذشته انجام داده اند، کاری که در هفته آینده انجام خواهند داد و هر نظر خاصی که دارند باشد.

۲- مطمئن شوید که همه سرپرستان حداقل ماهی یکبار با تک تک افراد پرسنل خود ملاقات دارند تا ببینند که کارها چطور پیش می رود، نگرانی های آنها را بشنوند و ... حتی اگر این ارتباط یک گفت و گوی کوتاه باشد، یک ارتباط مهم را بین سرپرستان و کارکنان ترویج می دهد.

۳- میزگرد برگزار کنید تا بازخوردهای این ملاقاتها را ببینید.

۴- روی بازخوردها کار کنید. از کارکنان مشکلات را پرسید، بنویسید و به آنها پاسخ دهید حتی اگر پاسخ این باشد که شما هیچ کاری نمی توانید انجام دهید.

ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت

هنری مینتزبرگ عامل ارتباطات را به عنوان یکی از مهم ترین عوامل در ایفای نقش مدیران بیان می کند. با استقرار کانال ارتباطی صحیح بین مدیر و کارکنان پنج هدف زیر تحقق می یابد:

۱- رهنمودهای مشخصی برای انجام موفقیت آمیز وظایف به کارکنان ارائه می شود.
۲- کارکنان از عملیات و رویه های سازمان مطلع می شوند.

۳- به کارکنان آموزش داده می شود که چرا شغل آنها در مجموعه سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

۴- کارکنان در مورد عملکرد و اینکه کارشان را چگونه انجام دهند و چگونه پیشرفت حاصل کنند بازخورد لازم را به دست می آورند.

۵- اطلاعات لازم به منظور وقوف بر هدفهای سازمانی در اختیار کارکنان قرار می گیرد. از آنچه گذشت چنین استنباط می شود که تمامی وظایفی که مدیر انجام می دهد به ارتباطات موثر بستگی دارد.

بهبود ارتباطات سازمان

از جمله ویژگی هایی که باعث می شود تا تنشهای ارتباطی مدیران و کارکنان و نیز تنش های ارتباطی موجود در سازمان کاهش یابد، اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی مانند نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشا یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرگفتاری است. باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید از عدم شناخت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتا پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است تشکیل می دهد.

شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنها است بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته شده و یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می شود:

ناحیه عمومی: رفتارها و ویژگی هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه خصوصی: رفتارها و ویژگی هایی که برای مدیر شناخته شده است ولی برای دیگران ناشناخته است.

ناحیه کور: رفتارها و ویژگی هایی که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه ناشناخته: رفتارها و ویژگی هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.

در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع تر باشد تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می یابد. توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشا صورت می پذیرد. در افشا، مدیران خود مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. به این ترتیب منطقه خصوصی کاهش می یابد و بازخورد باعث می شود تا مدیر آن قسمت از رفتار و ویژگی های خود را که نمی شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و در نتیجه تنش های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان نیز با اجرای این دو شیوه، تنش ها و تعارضات کاهش می یابد.

از نگاه دیگر می توان گفت برای این که مدیران، ارتباطات سازمانی موثرتری داشته باشند باید نه تنها تلاش کنند که خوب درک کنند، بلکه باید بتوانند خوب تفهیم کنند. روشهای زیر در این امر یاری رسان است:

۱- تنظیم جریان اطلاعات: تنظیم جریان اطلاعات اطمینان می دهد که مقدار مطلوب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرد و در نتیجه از ارسال حجم عظیمی از اطلاعات جلوگیری می شود.

۲- استفاده از بازخورد: بازخورد کانال ارتباطی را برای پاسخ دریافت کننده پیام تامین می کند تا برای فرستنده معلوم شود که آیا پیام دریافت شده و مقصود آن درک شده یا خیر.

۳- تکرار: تکرار در ارتباطات به این منظور گنجانده می‌شود که اگر یک قسمت از پیام درک نشود، قسمتهای دیگر همان پیام را منتقل کنند.

۴- تشویق به اعتماد متقابل: بیشتر مدیران فرصت کافی برای پی‌گیری پیام‌ها، تامین بازخورد یا ارتباطات پایین به بالا را ندارند. بنابراین ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان می‌تواند برقراری ارتباطات را تسهیل نماید.

۵- به کار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده‌ای در ارتباطات محسوب می‌شود.

۶- شنونده خوبی باشید: گوش دادن مهارتی است که می‌تواند بهبود و توسعه یابد: "کیت دیویس" ده دستور را برای بهبود گوش دادن توصیه کرده است: ۱- صحبت کردن را متوقف کنید ۲- گوینده را راحت بگذارید. ۳- به گوینده نشان دهید که می‌خواهید گوش کنید. ۴- حواستان را جمع کنید. ۵- با گوینده همدردی کنید. ۶- شکبیا باشید. ۷- عصبانی نشوید. ۸- در بحث و انتقاد سخت‌گیری نکنید. ۹- سوال کنید. ۱۰- صحبت کردن را متوقف کنید.

همانطور که ملاحظه می‌شود، تمام جنبه‌های کار مدیر با ارتباطات سر و کار دارد. اگر تمام اعضای سازمان نقطه نظرهای مشترکی داشته باشند، ارتباطات تسهیل می‌شود ولی در عمل چنین نیست.

موانع ارتباطات:

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می‌تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش‌زدایی کند.

- **از صافی گذراندن:** در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری می‌شوند، احتمال این که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.

- **ویژگی‌های شخصی:** ما واقعیت را نمی‌بینیم زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.

- **جنسیت:** زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام

سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره روابط و صمیمیت می‌باشد البته این امر نسبی است ولی باید آن را مدنظر داشت.

- **عواطف:** نوع احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می‌کند اثر می‌گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می‌کند. در این شرایط فرد نمی‌تواند بخردانه و معقول عمل کند و نوع قضاوت او بر پایه عاطفه و احساسات است. زبان کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارد. سن، میزان تحصیلات و زمینه فرهنگی سه متغیر مشخصی هستند که کلمه‌ها، معانی و مفاهیمی که ما برای این کلمات قائلیم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در صورتی که می‌دانستیم هر یک از ما چه برداشته‌هایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین‌ترین حد خود می‌رسند.

- **ارتباطات غیر گفتاری:** اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیر گفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه‌ای رفتار می‌کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می‌کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیر گفتاری با پیام‌ها سازگار نیست دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌داند پیام واقعی چیست.

- **ادراک:** هر فرد حوادث را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می‌کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد، از طرفی هر پدیده واحد ممکن است به وسیله افراد مختلف به صور گوناگون درک شود. همچنین فهم و درک یک پدیده واحد می‌تواند از راه‌ها و طریقه‌های مختلفی انجام گیرد. ادراک فرد با نیازهای شخصی رابطه نزدیک دارد و به طور کلی امری است فردی و منحصر به فرد که نمایانگر تمام یا قسمتی از موقعیت آن گونه که فرد می‌بیند می‌باشد.

- پارازیت و جملات بی‌سر و ته در ارتباطات مانع پویایی روابط می‌شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می‌کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می‌یابد. ولی واقعیت‌ها آن را تأیید نمی‌کنند. شایعه زمانی رواج می‌یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی موثق دریافت کنند. راه‌های کاهش شایعه در سازمان عبارتند از اطلاع رسانی، برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود، استقرار نظام پیشنهادها در سازمان، توجه ملموس به امنیت خاطر شغلی کارکنان، تلفیق سازمان رسمی و غیر رسمی، خشی کردن شایعه و آموزش‌های اخلاقی.

- زبان نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را به گونه‌ای در آورد که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می‌تواند ارتباطات را بهبود داده و تنش‌ها را بکاهد. گوش دادن شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن در حالی که شنیدن یک اقدام غیر فعال است. هر گاه مدیر به کسی گوش می‌دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله‌ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی‌توانیم پیام‌ها را به شکل صحیح دریافت و ارسال کنیم. بهترین راه این است که چنانچه دچار احساسات شدیم اندکی تأمل نماییم و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم. به طور خلاصه می‌توان پاره‌ای از موانع برقراری ارتباط را به صورت زیر عنوان کرد: ۱- فقدان برنامه ریزی در ارتباطات ۲- موانع مربوط به پارازیت ۳- موانع مربوط به معانی کلمات و عبارات ۴- موانع ادراکی ۵- اعتبار فرستنده.

نتیجه گیری:

موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می توان گفت اولین و مهمترین وظیفه مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد. اطلاعات لازم باید قبل از این که تصمیمی اتخاذ شود مورد توجه قرار گیرد، بنابراین چنانچه هدف سازمان دستیابی به حداکثر بهره‌وری باشد، سیستم ارتباطات باید به گونه‌ای باشد که در همه حال اطلاعات مربوطه در اختیار اعضای کمیته قرار گیرد.

عمل سازماندهی و مدیریت مستلزم برقراری ارتباط موثر است به گونه‌ای که کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود آگاه شوند. عمل رهبری هم بدون وجود ارتباطات مطلوب موفق نخواهد بود. به این ترتیب مدیران وظایف خود را فقط در صورت برقرار کردن ارتباطات موثر می‌توانند انجام دهند و بنابراین ارتباطات، اساس کار مدیران را تشکیل می‌دهد.

ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است: اولاً ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می‌رسانند. ثانیاً ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می‌دهند. ارتباطات نه تنها وظیفه مدیر را تسهیل می‌کند، بلکه وسیله‌ای است که سازمان را با محیط خارج مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر باید گفت که از طریق ارتباطات، هر سازمانی به صورت یک سیستم باز در می‌آید و با محیط خارج ارتباط برقرار می‌کند. ارتباطات را به عنوان خونی به حساب می‌آورند که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبودن اطلاعات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد. خلاصه این که بدون ارتباطات موثر انجام وظایف سازمان و ادامه حیات آن امکان پذیر نخواهد بود.

اصول کار تیمی

اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:
خصایص لازم جهت موفقیت در تیم را نام ببرد.
هفت خصیصه مهم در موفقیت در تیم را شرح نماید.
اهداف مشخصه اصلی افراد یک تیم خوب را می توان بیان کند.

۱۷ خصیصه را برای کسانی که می خواهند در یک تیم موفق بدرخشند ارائه شده است چنانچه کسی این ۱۷ خصیصه را در خود داشته باشد مطمئناً نقش تیمی خود را خوب بازی می کند.

۱- سازگار و انعطاف پذیرند

منظور از سازگار بودن وفق دادن خود با شرایط افرادی است که در آن موقعیت با آنها رو به رو می شویم. کار تیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضو موثری باشید باید از انطباق با تیم ابایی نداشته باشید.
بازیگران یک تیم سازگار و انعطاف پذیر:

آموختن را دوست دارند: افراد انعطاف پذیر سازگار برای گام نهادن در راهی که هیچ کس نپیموده باشد اولویت قائلند. این نوع افراد بسیار آموزش پذیرند.

احساس امنیت می کنند: ورود افراد با استعداد دیگر به تیم را تغییر در سمت و مقام خود نمی دانند از تغییر باکی ندارند و موقعیت جدیدی یا تغییر مسئولیت های خود را بر پایه واقعیت های موجود ارزیابی می کنند.

خلاق هستند: افراد خلاق با خود می گویند خوب فکر تو را می آزمایم گاهی نو برمی داریم حتی اگر از پس آن بر نیایم افراد سازگار، خلاقیت دارند و در مواقع دشوار راهی می یابند خلاقیت سازگاری را تقویت می کند

خدمت به مردم را دوست دارند: کسی که همیشه به فکر خویش است بعید است که تحولی به نفع تیم ایجاد کند کاری نکردن برای دیگران تباه خویش است اگر هدف ما خدمت به تیم باشد. سازگار ساختن خویش با این هدف دشوار نیست

برای سازگار و انعطاف پذیر شدن:

خود را به آموختن عادت دهید: همواره در پی چیزی باشید که بیاموزید.

نقش خود را از نو ارزیابی کنید: سپس ببینید که آیا نقشی دیگر هست که آن را به همین خوبی یا بهتر از این ایفا کنید.

فراتر را ببینید: مسئله این نیست که چرا کار انجام نمی شود این است که کار چگونه انجام شود هر وقت بامسئله ای روبه رو شدید به دنبال راه حل های تازه و نامتعارف بگردید.

۲- هم دست و هم داستانند.

«اول باید با دیگران کار کرد بعد با یکدیگر برنده شد.»

«هم دستی یک ضرب در چند ضرب است.» به عبارتی، همدستی قدرت یک دست را چندین برابر می کند.

ضروری ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می سازد همکاری توام با همدلی اعضای آن است همکاری توام با همدلی یعنی اینکه با جان و دل با یکدیگر کار کنیم.

* چهار تحول باید رخ دهد تا همکاری اعضای تیم همدلانه شود:

تحول در برداشت و پیشش: به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل بنگرید نه به رقیب.

نگرش: به اعضای تیم بدگمان نباشد، پشتیبانشان باشید.

کانون توجه: به جای خود تیم را در کانون توجه قرار دهید.

به نتیجه بیندیشید: با اتفاق پیروز می شوید با همکاری و همدلی، می توان کارهای بزرگی انجام داد.

* چگونه می توان کسی شد که همکاری او در تیم با دل و جان باشد؟

به این فکر باشید که همه برنده شوند: اطلاعات خود را با رقیبتان در درون تیم مبادله کنید.

مکمل دیگران باشید: کسی را در تیم بیاید که ضعف های شما را نداشته باشد و شما هم ضعف های او را نداشته باشید.

مصلحت تیم را از مصلحت خود فراتر ببینید: در صورت لزوم میدان را برای دیگران باز کنید.

۳- تعهد پذیرند

« لحظه ای خود را به انجام کاری متعهد می سازید، خداوند هم به یاری شما می آید عواملی پیش بینی نشده ای به کمک شما می آیند که خواب آنها را هم ندیده اید.»

«افراد معمولی می توانند کارهای غیر معمولی انجام دهند.»

تعهد امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست. احساسات پیوسته در نوسان است اما تعهد به سنگ خارا می ماند.

هر عضو موثر تیم باید بداند که:

تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان می دهد: کسی نمی داند که به چیزی متعهد است یا نه، مگر اینکه در شرایط دشوار قرار گیرد هر قدر روی چیزی بیشتر کار کنید احتمال این که از آن دست بکشید کمتر است.

تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد: تعهد و استعداد ربطی به یکدیگر ندارند مگر اینکه خود ما بین آنها پیوندی برقرار کنیم. اگر خود را به کاربرد آنچه داریم متعهد سازیم، خواهیم دید که استعداد هم داریم و می توانیم به تیم خود نیز بهره بیشتری برسانیم.

تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می شود نه بر اثر شرایط: بسیاری از مردم تصور می کنند شرایط است که تصمیم های ما را رقم می زند اما غالباً تصمیم ها هستند که شرایط را ایجاد می نمایند وقتی که تعهد را بر می گزینیم. شانس کامیابی ما افزایش می یابد.

تعهدی که بر پایه ارزش باشد پایدار می ماند: حفظ تعهدی که بر پایه اعتقاد و ارزشهای محکم زندگی استوار باشد در بلند مدت آسانتر است. زیرا لزومی ندارد که پیوسته اهمیت آن را بسنجید

*تدابیرهایی برای افزایش تعهد:

تعهدها و ارزش های خود را به یکدیگر گره بزنید: تعهدات شخصی و حرفه ای خود را با ارزش های اساسی زندگی تان مقایسه کنید. در صورت مغایرت آنها را از نو ارزیابی کنید و همواره به ارزشهایتان متعهد بمانید.

دل به دریا بزنید: ممکن است ناکام شوید اعضای تیم ممکن است دلسردتان کنند ممکن است دریابید که تحقق هدف ها نتایج موردنظر را به بار نمی آورد. اما به هر حال در قبول تعهد، دل به دریا بزنید

تعهدات اعضای تیم خود را ارزیابی کنید: ایجاد تعهد نسبت به افرادی نامتعهد ناممکن است و انتظار تعهد از آنها نیز انتظاری عبث است.

۴- ارتباط برقرار می کنند

تیم یعنی یک جان در چندین بدن

«مثل خردمندان فکر کنید اما با مردم به زمان خودشان حرف بزنید».

*اعضای تیم هایی که با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند:

خود را از دیگران جدا نمی کنند: اعضای تیم هر وقت بیشتر یکدیگر را بشناسند و هدف های تیم را بهتر بدانند تفاهم بیشتری پیدا می کنند.

راه ارتباط را بر یکدیگر باز می گذارند: بسیاری از مشکلات ارتباطی، با مجاورت و نزدیکی حل می شوند.

قاعده بیست و چهار ساعت را رعایت می کنند: یعنی اگر یکی از یاران تیم خود مشکلی یا برخوردی پیدا کردند در عرض بیست و چهار ساعت آنرا حل می کنند.

سعی می کنند در جاهایی که احتمال تاریکی روابط هست، مناسبات تیره نشود: دوستی میوه ای است که طول می کشد تا برسد.

ارتباطات مهم را می نویسند: هر چه ارتباط دشوارتر شود باید کاری کرد که روشن تر و ساده تر گردد. غالباً این کار با نوشتن جزئیات امکان پذیر می شود.

با جدا کردن خود از دیگران، ممکن است به دستاوردهای فردی بیشتری دست یابیم ولی بهره روی تیم را کاهش می دهیم. امکان دسترسی سریع و برقراری ارتباط با همه اعضا از طرف مسئول تیم، آسیب پذیری تیم را کاهش می دهد.

*برای بهبود ارتباط خویش:

رک و راست باشید: ارتباط با پایه های اعتماد را محکم می کند.

زود بجنبید: هیچ تاخیری در بیان ضروریات جایز نیست. اگر در کار یاران تیم مسئله ای دیدید، در اولین فرصت مناسب، به آن پردازید از دیگران هم بخواهید که با شما همین طور رفتار کنند.

یاران تیم را بی خبر نگذارید: اطلاعات را احتکار نکنید اگر می شود دیگران را هم در جریان امور بگذارید، مردم به کاری که در آن بازی گرفته دل می دهند.

۵- لایق و با کفایت هستند

تیم با کفایت عضو لایق می‌خواهد. منظور از کفایت لازم برای کار تیمی، کمال شایستگی است

*ویژگی‌های مشترک افراد لایق چنین است:

تعالی طلب هستند: تعالی جویی موجب رسیدن به حداکثر کیفیت می‌شود.

با متوسط نمی‌سازند کوشش و نیروی خود را بر کار خویش متمرکز می‌نمایند و هر چه در چپته دارند بیرون می‌ریزند.

به جزئیات می‌پردازند: اگر کارهای کوچک به خوبی انجام شوند کارهای بزرگ خود به خود انجام می‌شوند.

کیفیت کار را حفظ می‌کنند: افراد با کفایت همیشه بهترین را تولید می‌کنند.

برای افزایش کفایت و کاردانی باید:

دنبال تخصص بروید: اگر بخواهید دنبال هر کاری بروید موفق نمی‌شوید.

راه را تا آخر بروید: هیچ گوشه‌ای از کار را نا تمام نگذارید ده درصد آخر هر کار را خود انجام دهید.

به اجرای کار بیشتر توجه کنید: با اعضای تیم همفکری کنید که چگونه می‌توان فاصله فکر و عمل را کوتاه کرد.

۶- قابل اعتماد هستند

قابلیت اعتماد برای توفیق هر تیمی ضروری است.

پایه های اعتماد عبارتند از:

انگیزه های اصلی: همواره سعی کنید انگیزه های خود را در چارچوبی درست قرار دهید و اعضای تیم را نیز تشویق کنید که همین کار را بکنند. اگر کسی باشد که مصلحت خویش را بر مصلحت تیم ترجیح دهد قابل اعتماد نخواهد بود.

مسئولیت: در تحلیل نهایی، صفت مشترک همه افراد موفق، مسئولیت پذیری آنهاست. انگیزه به ما می‌فهماند که چرا اشخاص قابل اعتماد هستند اما احساس مسئولیت اشخاص، نشان می‌دهد

که می خواهند قابل اعتماد باشند اعضای قابل اعتماد تیم به انجام هر کاری که از عهده آنها برآید اشتیاق دارند.

فکر کردن: قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت پذیری است. مسئولیت پذیری باید با فکر همراه باشد تا به درد تیم بخورد.

پایداری: اگر همیشه نتوان بر یاران تیمی اعتماد کرد هیچ گاه نمی توان اعتماد کرد کافی نیست که تمام سعی خود را بکنیم گاه باید کاری را که از ما خواسته اند به سرانجام برسانیم.
*برای اینکه بیش از پیش قابل اعتماد باشید:

انگیزه های خود را بشناسید: هدف های خود را روی کاغذ بیاورید و منافع و اهداف شخصی خود را با منافع تیم هماهنگ کنید.

آیا به نظر دیگران حرفتان است؟ نظر دیگران را در خصوص پایبندیتان به قولها و حرفهایتان جویا شوید و فاصله حرف و عمل را کم کنید.

۷- انضباط دارند

در گرو انضباط است که استعداد به توانایی تبدیل می شود. انضباط، عبارت است از انجام کارهای که نمی خواهیم انجام دهیم، برای موفق شدن به انجام کاری که می خواهیم انجام دهیم حفظ انضباط در کارهای کوچک نتیجه می دهد و کارهای بزرگ را در دسترس قرار می دهد.

*اشخاص باید درسه زمینه انضباط ایجاد کنند تا به درد تیم بخورند.

با انضباط اندیشیدن: اگر ذهن خود را فعال نگاه دارید پیوسته به چالشهای ذهنی روی آورید و همواره به چیزهای خیر بیندیشید در فکر کردن منضبط می شوید. کسی که انضباط اندیشیدن دارد هر کاری را بهتر انجام می دهد.

انضباط احساسات و عواطف: نگذارید احساسات شما را از کاری که باید انجام دهید باز دارد یا به کاری که نباید انجام دهید وا دارد.

انضباط لازم برای اقدام و عمل: تفاوت برنده و بازنده در عمل و بی عملی است انجام درست کارها از کسانی بر می آید. که انضباط را بر اعمال خود حاکم کرده اند و کسانی که با چنین انسانی هایی سر و کار داشته باشند، بهره زیادی می برند.

اگر می خواهید عضوی منضبط تر در تیم باشید:
عادت به کار کردن را تقویت کنید: انضباط یعنی انجام کارهای درست، در زمان مناسب و به دلیل موجه. هر روز کاری لازم ولو ناخوشایند انجام دهید.
به چالشی دست بزنید: برای تقویت فکر و اراده خویش، دست به کاری بزنید یا طرحی را اجرا کنید که مغزتان را به کار اندازد این امر وادارتان می کند که فکر خود را به کار اندازید و در کار خویش انضباط داشته باشید.
زبان خود را نگه دارید: اگر گاهی احساساتی می شوید و واکنش های افراطی نشان می دهید نخستین گام اصلاحی این است که آنچه را نباید گفت نگویید. به امور با آرامش و تعقل بنگرید.

۸- یاران تیم را بالا می کشند

«بر قدر و ارزش یاران افزودن، کاری بزرگ است»
اندام ها یا اعضای تیم، کسی را که بتواند سطحشان را بالا ببرد یا بر توان و ظرفیت توفیق یافتشان بیفزاید، دوست دارند و می ستایند.
* کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می دهند چند ویژگی مشترک دارند:
یاران تیمی خود را قدر می شناسند: عملکرد افراد، به طور معمول بازتاب انتظارات کسانی است که مورد احترام آن هاست همه انسان ها بدون توجه به مقام و رتبه در شرایط تشویق موثر تر کار می کنند وجد و جهد بیشتری نشان می دهند.
ارزشهای یاران تیمی را ارج می نهند: بازیگرانی که به دیگران پروبال می دهند، نه فقط یاران تیمی خود را ارج می نهند، بلکه ارزش ها و پسندهای آنها را نیز می شناسند. چنان اطلاعاتی همراه با علاقه به ایجاد ارتباط با چنین یارانی، پیوندها را مستحکم می سازد.
قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می برند: مایه اصلی پروبال دادن به دیگران افزایش قدر و منزلت آنان است.

کسی که به دیگران پروبال می دهد اول خود پروبال می گشاید: برای افزودن بر توانایی یاری از یاران تیم نخست باید سطح کار خود را بالا برد.
* اگر می خواهید به یاران تیمی پروبال دهید و آنان را به قله های بالاتر بکشانید، باید:

دیگران را باور کنید پیش از آنکه باورتان کنند: اگر به دیگران اعتقاد پیدا کنید و کاری کنید که احساس حیثیت و احترام کنند، می توانید کمکشان کنید که از آنچه خود می پندارند بهتر شوند.

به دیگران خدمت کنید پیش از آنکه به شما خدمت کنند: پرثمرترین خدمتی که از دست ما بر می آید. این است که به دیگران کمک کنیم تا از تمام توان و ظرفیت خود استفاده کنند. قدر دیگران را بالا ببرید پیش از آنکه قدرتان را بالا ببرند: مردم به کسی نزدیک می شوند که بزرگشان کند و از کسی که از قدرشان بکاهد دوری می جویند. بر نقاط قوت دیگران تاکید کنید اما افراد را تا جایی برانگیزانید که استعداد آن را داشته باشند.

۹- مشتاقند

کسی که در کار خود هیجانی ندارد، علاوه بر این که ارضا نمی شود کار بدرد بخوری نیز از او بر نمی آید. هیچ کار بزرگی بدون اشتیاق انجام نشده است. هیچ چیز جای اشتیاق را نمی گیرد. تیمی که محفل مشتاقان باشد، نیرویی شگرف می یابد و این چنین نیرویی مشتاقان است

کسانی که در محیط کار تیمی و گروهی شعله شوق می افروزند چنین هستند:

شعله اشتیاق خویش را خود می افروزند: افراد موفق می دانند که نگرش انسان دست خود اوست و اشتیاق بخشی از آن است. افرادی که دست روی دست می گذارند تا نیرویی از خارج اشتیاقشان را برانگیزد ریزه خواران دیگرانند. بسته به این که چه در اطرافشان می گذرد می خروشدند یا از جوش و خروش می افتند. افراد مثبت به خواست و اراده خویش مثبت هستند.

احساس را در خویش بر می انگیزند: اگر بازی را آغاز نکنید برنده نمی شوید. نمی توان منتظر ماند تا انگیزه از در در آید و ما را به پیش براند اگر بخواهیم از مشتاقان باشیم، باید در این راه گام برداریم. اگر منتظر بمانیم که اول حال و هوای کار پیدا شود تا دست به کار شویم بعید نیست که هیچگاه شعله اشتیاق ما روشن نشود.

به کار خود اعتقاد دارند: اعتقاد به کار خویش و تمرکز بر عقیده های مثبت باعث می شود. که عمل نماییم و درباره آنچه می کنیم با لحنی مثبت سخن بگوییم این امر شعله اشتیاق را در درون ما می افروزد. از آن پس کار ما این خواهد بود که شعله را روشن نگه داریم.

با مشتاقان حشر و نشر می کنند: راه افزایش اشتیاق، آمیزش با مشتاقان است. اشتیاق مسری است. در حضور مثبت اندیشان نمی توان خستی و بی تفاوت بود.

* اگر می خواهید شعله اشتیاق خویش را دامن بزنید:

احساس تکلیف را در خود پیورید: خود را به انجام کاری مکلف سازید تا کوره اشتیاقان روشن شود.

بیش از حد انتظار کار کنید: آنچه را که لازم است انجام دهید و اندکی هم از آن حد فراتر روید. آنگاه تاثیر آن را بر فضای تیم مشاهده نمایید.

سعی کنید هر کاری را در سطح عالی آن انجام دهید: کاری که امروز به خوبی انجام شود سنگ بنای کار خوب فرداست. کاری که خوب انجام شود اشتیاق ما را بر می انگیزد.

۱۰- قصدی و هدفی دارند

اشخاص موفق، مقصد و هدفی دارند پراکنده و اتفاقی کار نمی کنند. تیمی موفق می شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصدی مصمم باشند. کسانی که روی هر حرکت خود حساب کنند.

* کسی که بخواهد قصد و هدف خود را به سرانجام برساند و موفق شود باید:

هدف و مقصدی برگزیند که ارزش صرف عمر را داشته باشد: بعضی از مردم هزاران دلیل می آورند که چرا کاری را که می خواهند انجام دهند نمی توانند، در صورتی که فقط به یک دلیل نیاز دارند که چرا می توانند. اگر مقصد و مقصود نیرومندی در کار نباشد، عزم و اراده ای در کار نخواهد بود.

ضعفها و قدرت های خود را بشناسید: اشخاص مایل به انجام کاری هستند که بلد باشند. به کارگیری توانایی ها علاقه بر می انگیزد و نیروی خفته ما را بیدار می کند. اگر خود را بشناسیم و بدانیم که چه کاری از ما بر می آید، میتوانیم وقت و نیروی خود را به راهی بیندازیم که به مقصدی برسد.

مسئولیت های خود را اولویت گذاری می کند: به دنیا نیامده ایم که همه کارها را انجام دهیم. آمده ایم که کاری انجام دهیم. اولویت های خود را تشخیص دهیم و پیوسته بر مبنای آن

کارکنیم». اگر چرای زندگی خود را بشناسیم، تشخیص اینکه چه بکنیم و چه وقت آن را انجام دهیم، آسانتر می‌شود.

یاد می‌گیرند که نه بگویند: میل طبیعی برخی افراد به این است که به هر چیزی بله بگویند. اما بدون تمرکز، توفیق چندانی حاصل نمی‌شود. اگر به هر کاری که خوششان آمد دست بزنید در کاری که برای آن ساخته شده‌اید نخواهید درخشید.

دور را می‌بینند: نگاه‌های کوتاه مدت غالباً به ضرر آدم تمام می‌شود. اگر در فرایند کوشش برای کامیابی به جای دستیابی به نتایج فوری، دور را بنگرید عزمتان جزم‌تر می‌شود.

*عزم معطوف به هدف و مقصود خویش را به این طریق تقویت نمایید:
نقطه ضعف‌های خود را بشناسید.

در کاری که تبحر دارید بمانید و بر تخصص خود بیفزایید.

تقویت فعالیت‌های سالانه خود را بر پایه هدف و مقصودی قرار دهید.

۱۱- احساس رسالت می‌کنند

«راز کامیابی، پایداری در راه هدف است»

چهار ویژگی همه رسالت‌پیشگان:

مقصد تیم را می‌دانند: شور و شوق ناشی از شناخت رسالت و یافتن مسیر حرکت، برای کامیابی تیم همان قدر لازم است که برای کامیابی هر نفر.

اجازه می‌دهند که رهبر تیم رهبری کند: هر وقت که یکی از اعضای تیم پیش‌پای رهبر آن مانع ایجاد کند امکان این که تیم به هدف‌های خود نرسد افزایش می‌یابد برای اینکه تیمی برنده شود دست و بال رهبر باید باز باشد که وظیفه خود را انجام دهد.

اول توفیق تیم را می‌خواهند بعد توفیق خود را: عضو خوب تیم، با گذشتن از منافع و علایق شخصی خود، توفیق تیم را بر توفیق شخصی خود مقدم می‌دارد.

به هر کاری که لازم باشد دست می‌زنند تا رسالت خود را انجام دهند: با سازگاری، ابتکار و یا عملی که جزء وظایف عادی نیست به توفیق تیم یاری رسانید.

برای تقویت احساس رسالت: دقت کنید تا ببینید که تیم شما مأموریت خود را دنبال می‌کند یا نه.

*حال که عضو تیم هستیم هر چه داریم در طبق اخلاص بگذارید.

۱۲- آماده‌اند

«آمادگی، تفاوت بین برد باخت است.»

"دستاوردهای چشمگیر، حاصل آمادگی عادی و معمولی است."

*اگر می‌خواهید خود را آماده کنید که سر بزنگاه تیم خود را یاری دهید، موارد زیر را در نظر بگیرید:

ارزیابی: باید بدانید که شما و تیم شما راهی کدام مقصد هستید و بررسی کنید تا شرایط بین راه را بشناسید و تعیین کنید. که برای رسیدن به آن مقصد چه بهایی باید پردازید. مسیریابی: با اینکه مقصد را می‌دانید هیچ‌گاه به مقصد نمی‌رسید مگر اینکه مسیر درست را انتخاب کنید. تنها سخت کار کردن کافی نیست، باید کار را درست انجام دهیم. نگرش: برای توفیق در هر کار و کوششی باید مراقب جنبه‌های ذهنی بازی خود باشید. باید خود را از لحاظ جسمانی آماده کنید. اما به خود، به تیم خود و به شرایط و موقعیتی که در آن هستید. نیز، نگرشی مثبت داشته باشید.

اقدام و عمل: سرانجام باید اقدام کنید. آمادگی یعنی مترصد برداشتن گام نخست بودن.

*برای افزایش آمادگی خویش:

فرایند آینده را ببینید: آماده شدن ایجاب می‌کند که به مسیر حرکت آینده بیندیشیم به طوری که اکنون دریابید که بعدها چه دارید.

بیشتر پژوهش کنید: با روش‌ها و ابزارهای تحقیق حرفه خود، آشنا در کاربرد آنها خبره شوید. از خطاهای خود بیاموزید: تجربه هر کسی می‌تواند بهترین ابزار آمادگی او باشد اشتباهات خود را مرور کنید و راهی را که در هنگام مواجهه مجدد با وضعیت خواهید پیمود در نظر آورید. آمادگی، برد ما را تضمین نمی‌کند، اما زمینه آن را فراهم می‌سازد.

۱۳- با یاران تیم می‌جوشند

«آن کسی که عقاید خویش را بیشتر از یاران دوست دارد، عقیده‌های خود را پیش می‌برد. اما تیم را از حرکت باز می‌دارد.»

تیم‌ها افرادی را می‌خواهد که اهل ارتباط و حشر و نشر باشند. رشته‌های ارتباط هر چه محکم‌تر باشند. پیوستگی و همبستگی تیم بیشتر می‌شود.

* برای تحکیم روابط و مناسبات تیمی خود به پنج چیز توجه کنید:
احترام: به مردم باید احترام گذاشت پیش از آنکه کاری درخور احترام کرده باشند. در برقراری مناسبات، همه چیز با احترام گذاشتن آغاز می‌شود.

تجربه‌های مشترک: احترام می‌تواند پایه‌های مناسباتی خوب را بگذارد، اما به تنهایی کافی نیست. یاران تیمی باید در طول زمان، تجربه‌های مشترک پیدا کنند. بردن بازی، تجربه مشترک می‌خواهد.

اعتماد: اعتماد، پایه روابط و مناسبات است. بدون آن هیچ رابطه‌ای پایدار نمی‌ماند.
بده و بستان: روابط یک جانبه نمی‌پایند. برای این که تیمی بر پایه ارتباطی نیرومند تشکیل شود و رشد کند، بده و بستان لازم است، هر کسی هم مایه بگذارد و هم مایه بگیرد.
خط متقابل: وقتی روابط رشد می‌کند و پایه‌های آن استوار می‌گردد، کسانی که در بستر آن قرار دارند از وجود و حضور یکدیگر لذت می‌برند، باهم بودن می‌تواند کارهای دشوار و ناخوشایند را به تجربه‌های مثبت برگرداند.

برای ایجاد ارتباط بهتر با یاران تیم:
توجه خویش را به جای خود به دیگران معطوف سازید.
فکر کنید که چگونه می‌توانید بر قدر و ارزش یاران تیم خود بیفزایید: به دیگران نفع برسانید بدون اینکه خود نفعی ببرید.

پرسش‌های درستی بکنید: اگر از خواست‌ها، امیدها و هدف‌های تیم خود خبر ندارید، باید از آنها پرسید چه چیزی خوش حالشان می‌کند و از چه چیزی بیزارند.
تجربه مشترک پیدا کنید: با یاران تیم زمینه مشترک پیدا نخواهید کرد مگر از راه تجربه مشترک. در خارج از محیط کار هم با یاران تیم ارتباط برقرار کنید.

در دیگران نسبت به خودشان احساس خوبی برانگیزید: وقتی که با آنها هستید همه توجه خود را به آنها برگردانید، نقطه‌های قدرشان را بستایید و آنها را در حضور همکاران و اعضای خانواده‌شان بزرگ کنید. به آنها تلقین کنید که مهم و استثنایی هستند.

۱۴- در پی ارتقای خویشند

«ارتقای شما، ارتقای تیم شماست. همه در طلب کمال هستند. کمال ناممکن است ولی جد و جهد در راه کمال ممکن است. در شرایط موجود هر چه از دستتان بر می آید انجام دهید. همین از شما قبول است». کسانی که دنبال سر هم بندی هستند اگر فشاری بالای سر خود احساس نکنند از انجام کار دست می کشند اما کسانی که در پی ارتقای کیفیت خویشند در هر شرایطی کار خود را انجام می دهند.

* کسانی که پیوسته به فکر ارتقای سطح دانش و بینش خود هستند از سه چیز غافل نمی مانند: آمادگی: عضو تیمی که به فکر ارتقای سطح دانش خود باشد این کار را همین امروز انجام می دهد و آن را به آینده ای دور موکول نمی نماید. وقتی که افراد قصد دارند که هر روز چیزی بیاموزند، آمادگی پیدا می کنند که هر موجی را از سر بگذرانند.

تفکر و تامل: اگر می خواهید که هر روز بهتر شوید، فرصتی دست و پا کنید که از محیط پر مشغله خود دور شوید و در آرامش فرو روید و به مرور شکست ها و کامیابی های خود پردازید و از آنها درس بگیرید.

به کار بستن: آنچه را که یاد گرفته اید، بکار ببندید. از آموختن نیاسایید تا هر روز شما بهتر از روز پیش باشید. برتری بر دیگران هنر نیست، ترقی این است که هر آن برتر از گذشته **خودتان** باشید.

* برای ارتقای خویش:

آموزش پذیر شوید: غرور را از خود دور کرده و روحیه دانشجویی و طلبگی پیدا کنید. برنامه پیشرفت خود را بریزید: زمینه ای را برگزینید که می خواهید در آن بر دانش خود بیفزایید و روزی را فارغ از آموختن سپری نکنید. به ارتقای دانش خود بیشتر از ارتقای مقام خود بها دهید.

۱۵- از خود گذشته اند

«جایی که تیم باشد، من در کار نیست»

هیچ تیمی توفقی نمی یابد، مگر اینکه هر کسی دیگری را بر خود مقدم بداند.

*بذر از خود گذشتگی را با برداشتن گامهای زیر در بستر ذهن خود پیاشیم:
بخشنده و گشاده دست باشید: گشاده دستی نه فقط تیم را متحد می سازد، بلکه موجب پیشرفت آن می شود.

سیاست بازی را کنار بگذارید: یکی از بدترین شکل های خودخواهی را در کسانی می بینیم که در درون تیم سیاست بازی را کنار بگذارند یعنی درصدد کسب منافع خویش هستند. آنکه اهل کار تیمی است، با اجتناب از خودخواهی منافع تیم را بر منافع خود ترجیح می دهد.
وفادار باشید: وفاداری اتحاد می آورد و اتحاد کامیابی می انجامد.

به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهد: اگر استقلال به افراط کشیده شود به مرز خود خواهی می رسد. به خصوص اگر به دیگران آسیب برساند یا مانعی در کارشان ایجاد کند.
*برای بالا رفتن از نردبان از خود گذشتگی:

به جای خود دیگران را معرفی کنید: اگر عادت دارید که از دستاوردهای خود صحبت کنید و خود را به دیگران معرفی کنید زبان از تعرف خود در کشید و دو هفته ای از دیگران تعریف کنید.

خود را در نقش زیر دستان بگذارید.
پنهانی و بی سر و صدا کمک کنید.

۱۶- مشکل گشایند

«برای مشکلات راه حل بیابید».

«درمانده نگرید، درمان را بیابید».

آن کس که به جای مشکل به راه حل می اندیشد، می تواند تحول بیافریند. تیمی که با چینی افرادی ساخته شده باشد هر باری را به منزل خواهد رساند.

*به حقایق توجه کنید که همه راه حل جویان و مشکل گشایان تشخیص داده اند:

مشکلات، تصویرهای ذهنی ما هستند: موانع، دشواری ها، شکست ها، جزئی از جریان زندگی هستند که اجتناب ناپذیرند. بهترین کاری که می توان کرد این است که با آنها با طرز فکری راه حل جویانه رو به رو شویم، این فقط به نگرش ما بستگی دارد.
همه مشکلات قابل حل هستند.

مشکلات، آنچه را آنچه را آنچه ترمی کنند: مشکلات یا به ما آسیب می رسانند و یا به عکس موتور درونی ما را روشن می سازند. انتخاب با خود ماست.

* برای اینکه در محیط تیم بیش از پیش مشکل گشا و راه حل جوشوید:
واندهید: در برخورد با مشکلات، پا پس نکشید و به دنبال راه حل بگردید.
فکر خود را از نو متمرکز سازید: «هیچ مشکلی نمی تواند در برابر حمله تفکر پایدار ایستادگی کند»

درباره استراژی خود از نو بیندیشید: افکار باطل را از سر بیرون کنید. مسئله را از نو تعریف کنید و هر چه از دستتان بر می آید انجام دهید تا به ایده های خود برسید.

فرایند را تکرار کنید: اگر در گام اول نتوانستید مشکل را حل کنید. گامی دیگر بر دارید اگر مشکل را حل کردید، همین راه را برای حل مشکل دیگر طی کنید. به یاد داشته باشید که هدف شما این است که نگرشی مشکل گشایانه پیدا کنید.

۱۷- پیگیر و نستوده اند

«دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا به چیز دیگر».

پایداری و سماجت رمز کامیابی است. حتی کسانی که استعداد خاصی ندارند و از سایر ویژگی های کار تیمی محرومند، در صورت داشتن پشتکار، می توانند کمک مفیدی برای تیم باشند.

* اصرار در انجام کار یعنی اینکه:

هر چه دارید در طبق اخلاص بگذارید، و نه بیشتر از آن را: سماجت بدین معنا نیست که بیش از آن چه در چنته دارید رو کنید. سماجت در کار یعنی این که ۱۰۰ درصد توان خود را به کار گیرید - نه بیشتر و نه کمتر.

با عزم و اراده کار کنید، نه اینکه خود را بدست سرنوشت بسپارید: در شرایط دشوار از کار دست نکشید. به سرنوشت، بخت و قضا و قدر متکی نباشید.

وقتی از کار دست بکشید که کار انجام شده باشد، نه آنگاه خسته شده اید: اگر توفیق تیم خود را می خواهید باید پا را از مرزی که برای توانایی قابل هستید فراتر بگذارید سماجت دست از سر آدم سمج بر نمی دارد اگر این کار انجام شده باشد.

***برای تقویت استقامت و سماجت خود:**

بیشتر و هوشمندانه تر کار کنید: به ساعت کاری پایبند نباشید و بیش از آن کار کنید. هدفی آرمانی داشته باشید: برای کامیابی داشتن صداقت الزامی است اما اگر هدف و مقصدی هم در کار باشد راه کامیابی آسان تر باز می شود. کار خود را بازی بدانید: طبیعت رقابت جویانه ما سرسختی و سماجت ما را بر می انگیزد. خود را با دیگران در رقابتی دوستانه با افرادی از سازمان که هدفی مشابه دارند درگیر کنید تا هر دو طرف انگیزه پیدا کنند.

جمع بندی

بدین ترتیب، هدف مشخصه اصلی افراد یک تیم خوب را می توان به شرح ذیل نام برد:

۱. سازگار و انعطاف پذیرند

۲. هم دست و هم داستاند

۳. تعهد پذیرند

۴. ارتباط برقرار می کنند

۵. لایق و با کفایت هستند

۶. قابل اعتماد هستند

۷. انضباط دارند

۸. یاران، تیم را بالا می کشند

۹. مشتاقند

۱۰. قصدی و هدفی دارند

۱۱. احساس رسالت می کنند

۱۲. آماده اند

۱۳. با یاران تیم می جوشند

۱۴. در پی ارتقای خویشند

۱۵. از خود گذشته اند

۱۶. مشکل گشایند

۱۷. پیگیر و نستوه اند.

حل مسئله

اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:
نظریه نیوئل و سایمون در حل مسئله را توضیح دهد.
انواع مسئله را بیان نماید.
مراحل حل مسئله را توضیح دهد.
برخی راهبرد های خوب حل مسئله را بازگو نماید.
سه تا راهبردیهای حل مسئله را توضیح دهد.
مهمترین موانع حل مسائل را شرح دهد.
تفاوت بین متخصصان و مبتدیان در حل مسئله را بشناسد.

مسئله زمانی پیش می آید که بخواهیم به هدفی برسیم ولی در حال حاضر امکانپذیر نیست. نخستین پژوهش هایی که در زمینه حل مسئله صورت گرفته از سوی طرفداران مکتب گشتالت بوده است. آن ها با تلقی رفتارگرایان، به خصوص ترندایک از حل مسئله مخالف بودند و می گفتند حل مسئله حیوان چیزی بیش از کوشش، خطا و تکرار مجدد پاسخ هاست. گشتالتی ها معتقد بودند رفتار حل مسئله تولید دوباره است. تولید دوباره حل مسئله شامل استفاده مجدد از تجربیات گذشته است که عمدتاً به صورت نا آشکار است. تولید حل مسئله، از طریق بینش یافتن بر ساختار مسئله و تجدید سازمان دوباره مسئله مشخص می شود.

نظریه های حل مسئله

نظریه نیوئل و سایمون: در این نظریه بر فهم افراد از مسئله تاکید می شود. درکی که افراد از مسئله خاصی دارد بازنمایی مسئله یا فضای مسئله نامیده می شود. فضای مسئله شامل بیان مسئله، حالت هدف و مسیرهای بالقوه موجود بین مسئله تا حالت هدف است. معمولاً فردی که با یک مسئله روبرو می شود ابتدا در حافظه خود به جستجوی مفاهیم یا (طرح واره های) مربوط به آن

مسئله می پردازد. اگر حلال مسئله ماهر باشد، از دانش موجود خود درباره آن تکلیف برای تعریف و فهم مسئله استفاده می کند و به این ترتیب جستجوی حافظه را گریزناپذیر می کند. آنها تعریف رسمی از فضای مسئله عرضه کرده اند که شامل پنج جز خاص است (گلاور، رونینگ، و برونینگ، ۹۹۰):

۱- مجموعه ای از عناصر که هر کدام بازنمای یک تکه دانش درباره تکلیف حل مسئله به طور کلی است.

۲- مجموعه ای از عامل ها، روش های استفاده از مجموعه ای از تکه های دانش به منظور تولید دانش جدید از دانش موجود.

۳- دانش حالت آغازین درباره مسئله، یعنی کل دانشی که حلال مسئله درباره مسئله در آغاز شروع حل مسئله خاص دارد.

۴- خود مسئله، شامل مجموعه ای از حالت های نهایی و هدف های مطلوب که باید از طریق کاربرد عامل ها (روش ها) به آن رسید.

۵- کل دانش در دسترس حلال مسئله، که نه تنها شامل دانشی است که فرد درباره مسئله خاص دارد، بلکه شامل این دانش است که مسائل چگونه حل می شوند و چگونه راه حل های بالقوه را باید ارزشیابی کنیم و غیره.

نیوئل و سایمون بر راهبردهای مختلف همچون تحلیل وسیله - هدف و خرد کردن تاکید دارند. روش تحلیل وسیله - هدف برای این طراحی شده است که مسائل پیچیده تر را، که ممکن است در آن ها حرکاتی در جهت دور شدن از حالت هدف لازم باشد، بگشاید. این روش در پی طراحی سلسله ای از گام ها (خرد، اهداف) است که به حلال مسئله کمک می کند تا به سمت راه حل حرکت کند.

در نظریه گانیه (۱۹۸۵) حل مسئله یادگیری قاعده سطح بالاتر نام گرفته است. طبق این نظریه یادگیرنده از ترکیب قاعده های ساده قاعده های سطح بالاتری درست می کند که این خود منجر به حل مسئله می شود. بنابراین، در حل مسئله، یادگیری قبلی فرد، به ویژه قواعد یا اصولی که او قبلاً آموخته است، باید به طریقی تازه با هم ترکیب شوند.

انواع مسئله

مسائل به انواع مختلفی تقسیم می شوند. از یک زاویه مسائل به دو دسته مسائل خوب تعریف شده، و مسائل بد تعریف شده تقسیم می شوند. مسائل خوب تعریف شده مسائلی هستند که یک راه حل قاطع و روشن (حالت هدف) برای آن ها همواره در دسترس است. بسیاری از مسائل ریاضی و علوم خوب تعریف شده اند که در آن حالت هدف روشن و درست است بیشتر دانش معمولی ما متشکل از راه حل های مسائل خوب تعریف شده است. نوشتن چند بیت شعر یک مسئله بد تعریف شده است. برای سرودن شعر لازم است که سرآینده حالت نهانی را - این احساس که شعرش چگونه باید باشد- را به خوبی بشناسد.

مراحل حل مسئله

تحقیقات روانشناسان نشان داده است که حل مسئله چهار مرحله دارد (سانتراک، ۱۳۸۳):

- ۱- یافتن مسئله و چارچوب بندی آن.
 - ۲- تدوین راهبردهای خوب حل مسئله
 - ۳- ارزیابی راه حل ها.
 - ۴- بازنگری و تعریف مجدد مسائل و راه حل ها به مرور زمان.
- ۱- یافتن مسئله و چارچوب بندی آن: قبل از آن که بخواهیم مسئله ای را حل کنیم، باید آن را پیدا کنیم. یافتن و چارچوب بندی مسائل غالباً مستلزم طرح خلاقانه سوال است.
 - ۲- تدوین راهبرد های خوب حل مسئله:
برخی از این راهبردها عبارتند از: الگوریتم ها و روش اکتشافی.

الگوریتم ها: راهبردهایی اند که راه حل مسئله را تضمین می کنند. الگوریتم ها شکل های مختلفی دارند که از جمله آن ها فرمول، دستور العمل یا آزمون همه ی راه حل های ممکن است. مثلاً در رانندگی (رانندگی بر اساس علائم راهنمایی و رانندگی) از الگوریتم استفاده می کنیم.

روش اکتشافی: روشی کلی است که برای حل کردن دامنه وسیعی از مسائل مختلف به کار می رود. این روش قابل استفاده با مسائل ناقص تعریف شده و نامشخص است. روش اکتشافی یک شکل واحد ندارد و دارای فنون مختلفی است. که شناخته ترین آنها روش تحلیل وسیله - هدف، راهبرد وارونه و روش استدلال قیاسی است.

*روش تحلیل وسیله - هدف: یا استدلال استقرایی معروفترین روش اکتشافی تحلیل وسیله - هدف است. اسلاوین (۲۰۰۶) گفت: روش تحلیل وسیله - هدف بر شناسایی هدف (موقعیت مورد نظر)، موقعیت فعلی، و آنچه باید انجام گیرد (وسیله) تاکید می کند تا فاصله بین دو موقعیت (مورد نظر و فعلی) کاهش یابد. در روش تحلیل وسیله - هدف مسئله به تعدادی خرده هدف واسطه ای تقسیم می شود و بعد برای رسیدن به هر یک از خرده هدفها وسیله مورد استفاده قرار می گیرد. وولفلک (۲۰۰۴) برای روشن ساختن این نکته گفته است نوشتن یک مقاله تحقیقی ۲۰ صفحه ای ممکن است برای بعضی دانشجویان یک تکلیف دشوار به نظر آید. برای آسان ساختن مسئله می توان آن را به چند هدف واسطه ای زیر تقسیم کرد: ۱- انتخاب یک موضوع ۲- یافتن منابع اطلاعاتی ۳- خواندن و سازمان دادن اطلاعات ۴- تهیه فهرست مطالب و غیره. وقتی که مسئله کلی به صورت تعدادی مسئله فرعی تغییر یابد حل مسئله آسان تر می شود. روش تحلیل وسیله - هدف برای حل مسئله می تواند هم سیر از آغاز تا هدف را بپیماید و هم از هدف شروع بشود و به آغاز برسد. موارد اول راهبرد کار به سوی جلو و مورد دوم راهبرد کار به سوی عقب نام دارد. راهبرد کار به سوی جلو راهبرد بالا رفتن از تپه هم نامیده شده است. در این روش فرد از وضع فعلی شروع می کند و می کوشد تا آن را در جهت رسیدن به هدف تغییر دهد. در راهبرد به سوی عقب (وارونه) فرد از هدف شروع می کند و گام به گام به عقب بر می گردد تا به راه حل مسئله برسد. غالباً برای حل مسائل هندسی مناسب است مثلاً در مثلث متساوی الساقین یک زاویه ۳۰ درجه زاویه منتهی به ساق دیگر هم ۳۰ درجه را از کل مجموع زوایای مثلث که ۱۸۰ درجه است کم کنیم زاویه سوم بدست می آید. این همان استدلال استقرایی است که از جز به کل می رسیم.

*روش استدلال قیاسی: مورد دیگر از حل مسئله روش قیاسی یا تفکر قیاسی است. یعنی یادگیرنده از یک موقعیت آشنای مشابه با مسئله برای حل مسئله استفاده می کند. وولفلک (۲۰۰۴) گفت پس از آنکه زیر دریایی ساخته شد مهندسان فکر کردند که چگونه کشتی های

جنگی می‌توانند حضور آنها و موقعیت آنها را در قعر دریا تعیین کنند. برای این منظور، از اینکه چگونه خفاش‌ها مسائل نظیر این را حل می‌کنند استفاده کردند و به اختراع سونار (ردیاب صوتی) موفق شدند. استدلال قیاسی همیشه قطعی است، به این مفهوم که نتیجه‌گیری بعدی در صورت درست بودن قواعد یا مفروضات مقدماتی منطقی خواهد بود. بر اساس استدلال قیاسی است که روانشناسان به کمک آنها بر اساس نظریه‌ها، فرضیه می‌سازند، چون فرضیه‌ها در حقیقت بسط منطقی و ویژه آن نظریه کلی است. وقتی نظریه درست باشد، فرضیه برگرفته از آن نیز درست خواهد بود.

روش بارش مغزی: رویکرد یا روش کلی دیگری برای حل مسئله است که به آن فکر کاوی هم می‌گویند این روش را الکس اوسبورن (۱۹۶۳) ابداع کرده است که شیوه راه‌حلهای متنوع و متفاوت برای یک مسئله در یک زمان معین است و هدف عمده این است که فرآیند تولید پاسخها از فرآیند ارزشیابی آنها مجزا بشود، زیرا غالبا تولید پاسخهای متنوع به وسیله ارزشیابی سرکوب می‌شود و این ارزشیابی از بروز خلاقیت جلوگیری می‌کند به طور کلی روش بارش مغزی دارای مراحل زیر است. ۱- تعریف مسئله ۲- تولید هر چه بیشتر راه حل برای مسئله بدون ارزشیابی کردن آنها ۳- تصمیم‌گیری در مورد معیاری برای داوری درباره راه‌حل‌های بالقوه ۴- استفاده از این معیارها برای انتخاب بهترین راه حل.

روش‌های اکتشافی راهبردها یا راهنمایی‌هایی‌اند که راه حل را نشان می‌دهند ولی آن را تضمین نمی‌کنند. اکثر افرادی که به جدول کلمات متقاطع علاقه دارند از این شیوه برای حل آنها استفاده می‌کنند آنها می‌دانند که برخی ترکیب‌ها از برخی ترکیب‌های دیگر محتمل‌ترند، مثلا اگر دو حرف C و N در جدول باشد می‌دانند که احتمالا بین این دو حرف باید یک حرف صدادار باشد. پس حروف b و q و بسیاری حروف دیگر نمی‌توانند قرار بگیرند. در دنیای واقعی بسیاری از مسائل با روش‌های اکتشافی، بهتر حل می‌شوند.

۳- ارزیابی راه حل‌ها: وقتی مسئله‌ای را حل می‌کنیم واقعا نمی‌دانیم راه حل ارائه شده درست و کارآمد هست یا نه، مگر آنکه آن راه حل را در عمل بیازماییم.

۴- بازنگری و تعریف مجدد راه حل‌ها به مرور زمان «مرحله آخر و مهم حل مسئله، بازنگری و تعریف مجدد و مداوم مسئله است.

موانع حل مسئله

مهمترین موانع حل مسائل: تثبیت شدن، انگیزه کافی نداشتن و عدم کنترل هیجانات. تثبیت شدن: مردم به راحتی روی راهبرد خاصی تثبیت می شوند. گاهی اوقات ما به این دلیل قادر به حل یک مسئله نیستیم که نمی توانیم از زاویه دیگری به آن مسئله بنگریم. بنابراین، تثبیت یعنی استفاده از راهبرد قبلی و نگاه نکردن به یک مسئله از یک دید جدید و تازه. در چنین مواردی باید به کاربرد نامعمول راه حل های احتمالی یک مسئله اندیشید به این نوع تثبیت، تثبیت شدگی کارکردی می گویند. نوع دیگر تثبیت، اصطلاحاً "آمایه ذهنی نام دارد. آمایه ذهنی نوعی تثبیت است که در آن مسائل را به شیوه ای که قبلاً جواب داده ایم حل کنیم. در چنین حالتی، شخص سعی می کند مسئله را به شیوه ای که قبلاً جواب داده است، حل کند. عوامل انگیزشی: برخی از افراد ممکن است مهارت های بسیار خوبی برای حل مسئله داشته باشند و همه مراحل حل مسئله را بدانند، ولی انگیزه کافی برای استفاده از توانایی هایشان نداشته باشند. داشتن انگیزه درونی برای حل مسائل و صبر و پشتکار در یافتن راه حل خیلی مهم است. عدم کنترل هیجان: هیجان ها ممکن است هم حل مسئله را تسهیل کند و هم جلوی حل آن ها را بگیرند. حلالهای خوب مسئله معمولاً علاوه بر انگیزه داشتن، هیجانشان را کنترل می کنند و روی حل کردن مسئله متمرکز می شوند.

تفاوت بین متخصصان و مبتدیان در حل مسئله:

- ۱- متخصصان، دانش فراگیر و بسیار سازمان یافته‌ای درباره رشته‌هایشان دارند که به مدد آن می‌توانند بدون درگیر شدن در تلاش خسته کننده حل مسئله، مسئله را در حافظه شان حل کنند.
- ۲- متخصصان معمولاً بهتر از مبتدیان، اطلاعات حوزه تخصصی شان را به یاد می‌آورند و آن‌ها حافظه برتری دارند.
- ۳- متخصصان معمولاً در حل مسائل از راهبردهای موثرتری استفاده می‌کنند. آن‌ها پیش از حل مسئله، راهبردهای موثر حل آن را دارند و در سازماندهی مجدد یا اصلاح راهبردهایشان در جریان حل مسئله، انعطاف بیشتری دارند.
- ۴- متخصصان از تمرین‌های حساب شده‌ای برخوردارند.

مبنای عصبی حل مسئله

بخش‌هایی از قطعه‌های پیشانی مغز که در جلوی ناحیه حرکتی واقع شده است به نظر می‌رسد در فرایندهای فکری لازم برای مشکل‌گشایی (حل مسئله) نقشی مهم داشته باشد. نیمکره چپ مغز به صورت تحلیلی و زنجیره‌ای عمل می‌کند و از جز به کل می‌رود، ولی نیمکره راست ترکیبی عمل می‌کند و کل‌نگر است و در آن دسته از تکالیفی که مستلزم تجسم روابط است بسیار کارآمد است.

منابع:

- ۱- ابراهیمی مقدم، حسین، فیزیولوژی اعصاب و غدد، تهران، مدبر، ۱۳۸۵.
- ۲- اتکینسون، اسمیت و دیگران، زمینه روان‌شناسی هیلگارد، ترجمه حسن، رفیعی، ۱۳۸۳.
- ۳- برهانی بهاء‌الدین. "آشنایی با سازمان کار و مدیریت دولت جمهوری اسلامی ایران" موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۶.
- ۴- حقیقی، محمدعلی و دیگران؛ مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۲، چاپ دوم.
- ۵- رابینز، استیفن پی. "مدیریت رفتار سازمانی". فرزاد امیدواران و دیگران، تهران، کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۵، چاپ اول.
- ۶- زارعی متین حسن. "مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائی". تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۹، چاپ اول.
- ۷- رضائیان، علی. "مبانی سازمان و مدیریت" تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول.
- ۸- سیف علی اکبر. "روانشناسی پرورشی نوین" ویرایش ششم، ۱۳۸۸، چاپ دوران.
- ۹- طوسی محمدعلی. "فرهنگ سازمانی" تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، چاپ اول.
- ۱۰- ابن علی علی اکبر، حلاجی مهدی. "مجموعه قوانین و مقررات استخدامی". موسسه معین اداره با آخرین اصلاحات.
- ۱۱- قاسمی علی. "روخوانی و روانخوانی قرآن کریم". انتشارات جامعه القرآن الکریم، چاپ عترت، چاپ چهارم ۱۳۸۷.
- ۱۲- قرارگاه مرکزی سیدالشهدا نمسا- مدیریت آموزش. "امر به معروف و نهی از منکر". ناشر: معاونت آموزش نیروی مقاومت بسیج، مدیریت پژوهش و تالیفات.
- ۱۳- گودرزی اکرم، گمینیان وجیهه. "اصول مبانی و نظریه‌های جو سازمانی". اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۱، چاپ اول.
- ۱۴- لوی آریل، کسر تیم. "تاثیر فمینیسم بر دختران در غرب". ترجمه و تلخیص: فاطمه سادات رضوی، راحله میراسلامی، پریسا پورعلمداری، نهاد مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها - معاونت پژوهشی، دفتر نشر معارف.
- ۱۵- ماکسول جان. "هفده اصل کار تیمی". ترجمه: عزیز کیاوند، انتشارات فرا، چاپ پنجم.

- ۱۶- مسعودی محمد اسحاق. "آموزش ملی امر به معروف و نهی از منکر مقدماتی". شرکت چاپ و نشر سپه، ۱۳۸۶.
- ۱۷- مسعودی محمد اسحاق. "آموزش ملی امر به معروف و نهی از منکر پیشرفته". چاپخانه پیام حق، انتشارات پیام آزادی، ۱۳۸۸.
- ۱۸- مورهد، جی، گرین، آر؛ رفتار سازمانی، سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، ۱۳۷۴، چاپ اول.
- ۱۹- مطهری مرتضی. "مسئله حجاب". تهران، انتشارات صدرا، ۱۳۷۹.
- ۲۰- منوریان عباس. "اخلاق کار و ارزشهای سازمانی". تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۶.
- ۲۱- هادی محمد، اخلاق کار و ارزشهای سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- ۲۲- آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ۱۳۹۰.
- ۲۳- آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ۱۳۹۰.
- ۲۴- آیین‌نامه ضوابط اجرایی طرح نظام نوین اداره امور بیمارستانها.
- ۲۵- آیین‌نامه اجرایی رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۶- دستورالعمل اجرایی نظام آموزش کارمندان موضوع ماده ۳۹ فصل پنجم آیین‌نامه اداری و استخدامی و تشکیلاتی کارمندان غیر هیات علمی دانشگاه / دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات آموزش عالی و پژوهشی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مصوب هیات امانا.
- ۲۷- دستورالعمل برنامه پزشک خانواده و بیمه روستایی.
- ۲۸- قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۹- ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (ماده ۸ آیین‌نامه اجرایی نظام جدید آموزش کارکنان دولت)
- ۳۰- مواد ۵۴ و ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (آیین‌نامه اجرایی ماده ۵۴ و بندهای "د" و "ه" ماده ۱۴۳).
- ۳۱- مواد ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸ از فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۳۸۹.

- ۳۲- ماده ۲۰ قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- ۳۳- قانون گزینش -ق ۴۲۶۵- ۱۳۷۴/۶/۲۸- قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش (با تسری به کارکنان سایر وزارتخانه ها و سازمانها و موسسات و شرکت

- 34-Carter Mcnamara ,Mba, Phd, Basics In Internal Organizational Communications.
- 35-Rev. Don Burgess , Six "Laws" Of Organizational Communication And Some Of Their Implications For Christian Workers.
- 36- Gary L. Kreps , Northern Illinois University , Organizational Communication Research And Organizational Development.
- 37- Dennis Tourish , Owen Hargie , The Crisis Of Management And The Role Of Organizational Communication .
- 38- Eric Digest , Aiex, Nola Kortner , Organizational Communication: Research And Practice .
- 39- <http://egte.blogsky.com/1389/04/10/post>.