

ارتباطات و الگوهای ارتباطی در سازمان

فریدون وردی نژاد

استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، Verdinejad@verdinejad.com

چکیده: این مقاله تلاش دارد تا با شناسایی موانع ساختاری و میان فردی ارتباطات سازمانی، راههای غلبه بر این موانع را مورد مطالعه قرار دهد و شیوه های ارتباطی مؤثر در سازمان را پیشنهاد نماید. توضیح آنکه، انسان ها از بدو تولد می دانند که چگونه باید با محیط و واقعیت های پیرامون تعامل و ارتباط داشته باشند و از موقعیت هایی که تهدید کننده قدرت، ارزشها و خواسته های آنان است دوری نموده و فرصت های جدید را خلق نمایند. این تجربه به انسان ها می آموزد که در ارتباطات خود تا چه حد تهاجمی و تا چه اندازه تدافعی رفتار نمایند. اما اینک که سازمان ها به شدت اجتماعی شده اند و جوامع متشکل از بنگاه ها و سازمان ها شده اند، موانع ساختاری و میان فردی فراوانی ارتباطات سازمانی و ارسال مؤثر پیام را تهدید می کنند.

کلیدواژه ها: ارتباطات، الگوهای ارتباطی، موانع ارتباطی، رسانه، ارتباطات فرهنگی، فضای شخصی.

مقدمه

در دنیای متحول امروز فرستنده پیام در پی آن است که ادراک مشترکی از یک پیام برای هرگیرنده پیامی به دست آورد. بنابراین هدف ارتباطات، دستیابی به اقدام هماهنگ بین پیام دهنده و گیرنده پیام می باشد. این بدین معناست که مفهومی که از درون فردی برخاسته است به میان دیگران راه یافته و توسط دیگران برداشت می شود. یعنی در واقع ارتباطات، برخی از مفاهیم و تفکرات و معانی و یا به عبارت بهتر پیام ها را به دیگران تفهیم می کند. براین اساس، ارتباطات را انتقال مفاهیم و یا انتقال نشانه ها و نیز انتقال و یا تبادل پیامها می دانند (فرهنگی، ۱۳۷۳: ۶).

منظور از ایجاد ارتباطات می تواند انجام اقدام های هماهنگ، مشارکت در اطلاعات و بیان احساسات و عواطف باشد. ارتباطات از عناصر اولیه مدیریت است. مدیران باید در سطوح مختلف با اشخاص، خواه زیردست، خواه بالا دست و یا همتراز خود ارتباط برقرار کنند. نحوه ارتباط مدیریت با کسانی که برای او کار می کنند، ممکن است مهمترین ضرورت باشد.

برخی از تعاریف ارتباطات را می توان به شرح زیر برشمرد:

۱- ارتباطات بیانگر فراگرد ایجاد معنی است (دین، بانلود، ۱۹۶۲).

در این میان دو نکته نهفته است :

الف- ایجاد

ب- معنی

۲- ارتباطات فراگرد تفهیم و تفاهم و تشریک مساعی است (نلسون و پیرسون، ۱۹۸۳: ۵).

در این تعریف سه نکته نهفته است :

الف- ارتباطات یک فراگرد است.

ب- ارتباطات تفهیم معناست.

ج- ارتباطات تشریک معناست.

۳- ارتباطات به گونه ای وسیع و گسترده تجارب مشترک تعریف شده است (فرهنگی، ۱۳۷۳).

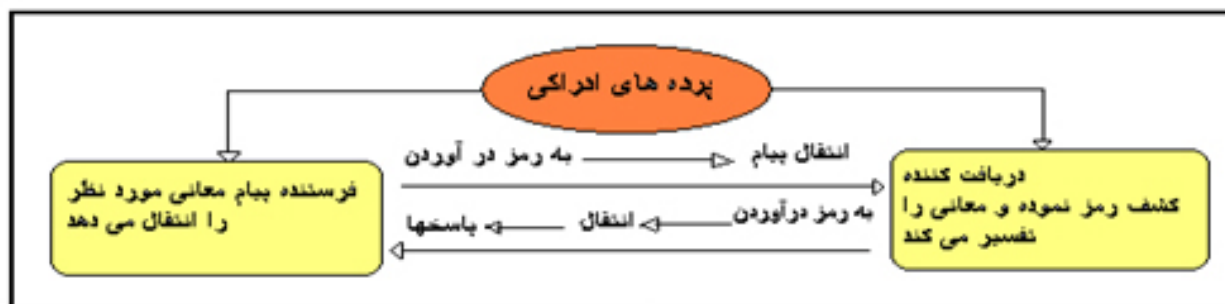
ارتباطات از واژه لاتین کومیون برآمده که به معنای مشترک (عموم) است.

به طور کلی می توان چنین گفت که ارتباطات در بسیاری از فعالیت های سازمان وجود دارد و مهمتر اینکه ارتباط، فرآیندی است که فعالیت های فردی و گروهی و مراوده ها برای افزایش اثربخشی از طریق آن هماهنگ می شود.

فرآیند ارتباطات

ارتباطات به عنوان یک فرآیند، شامل اطلاعاتی است که از طریق علائم و نشانه ها ارسال و یا دریافت می شود. این اطلاعات شامل کلمات، حرکات غیرکلامی، نگرش ها و حالات می باشد. به عبارت ساده چنین گفته می شود که ارتباطات دربردارنده این است که "کی چه می گوید؟ به چه طریقی می گوید؟ برای چه کسی و با چه درجه ای از تأثیر پیام می فرستد" (اچ. لاسول، ۱۹۴۸: ۵۱-۳۷).

مدل ساده شده ای از فرآیند ارتباطات در شکل آمده است.



به هر حال باید گفته شود که افراد اطلاعات ارسالی و دریافتی و اطلاعات رک و بی پرده (صریح) کمی را تبادل می کنند. این به دلیل آن پرده ادراکی ما می باشد.

ارتباطات بین شخصی (افراد) متضمن فرآیندی است که حداقل با چهار عامل تبیین می شود:

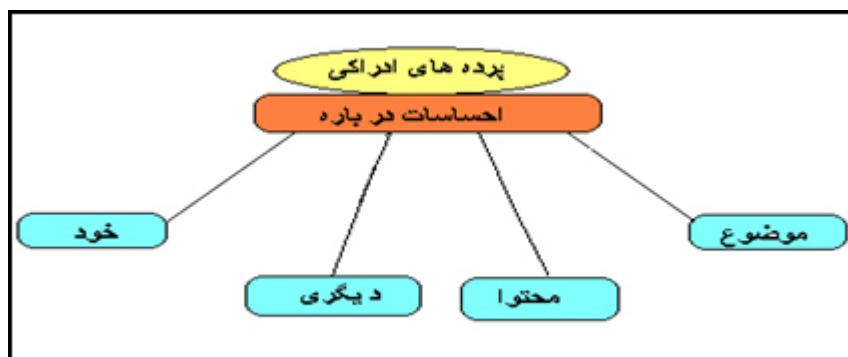
الف- احساس در مورد خود.

ب- احساس درمورد دیگری.

ج- احساسات درمورد محتوای آن چیزی که باید مورد بحث قرارگیرد.

د- احساسات درمورد موضوعی که مورد توجه قرارمی گیرد.

این چهارعامل نیزبه عنوان پرده های ادراکی به شکل زیرمی تواند ترسیم گردد:



پرده های ادراکی نه تنها تحت تأثیر متغیرهای موقعیتی و آنی است، بلکه همچنین تحت تأثیر فرهنگ فردی، سیستم شخصی (ادراک از خویشتن، عوامل شخصیتی، حالات، قدر و منزلت) و ساخت (بافت) سازمانی نیز می باشد. به عنوان مثال مدیری که نسبت به خود احساس عدم امنیت می کند و یا نسبت به دریافت کننده پیام نگرش منفی دارد، پیامی کاملاً متمایز از آن مدیری که اعتماد به نفس داشته و نسبت به گیرنده پیام اعتماد دارد، می فرستد.

مدیران و کارکنان می توانند اثربخشی و هدفمندی خود را با انعکاس هوشیارانه پرده های ادراکی خود و با بهره گیری از فرآیندی که در مدل اول آمده است بهبود بخشند. اعضای سازمانی چهارعامل زیر را می توانند به عنوان چک لیست عملی مورد استفاده قرار دهند:

چهارچوب ذهنی من چیست؟

درباره X (گیرنده یا فرستنده) اطلاعات چگونه فکرمی کنم (چه احساسی دارم)؟ تعصب ها وموضعگیری های من نسبت به او چیست؟

من درباره محتوای خاص پیام چه فکرمی کنم (چه احساسی دارم)؟ تعصب ها وموضعگیری های من در این مورد چیست؟

در باره موضوع پیام چه فکر می کنم؟

توجه به این نکته ضروری است که انتخاب رسانه ای که توسط آن پیام ها را دریافت یا ارسال می کنیم بر میزان و چگونگی ارتباطات تأثیر می گذارد.

رسانه های ارتباطی ومیزان غنای آنها

جدول شماره ۱ رسانه های مختلفی را که از طریق آنها ما ایجاد ارتباط می کنیم به صورت مقایسه ای نشان می دهد.

جدول شماره ۱: آنچه رسانه های مختلف ایجاد ارتباط می کنند.

رسانه های ارتباطی	غنای اطلاعاتی	ظرفیت داده ای
مذاکره چهره به چهره	بالاترین	پائین ترین
تلفن	بالا	کم
پست الکترونیکی	متوسط	متوسط
نامه فردی	متوسط	متوسط
یادداشت ها و خاطرات شخصی	متوسط	متوسط
گزارشات مکتوب رسمی	کم	زیاد
بولتن	کم	زیاد
گزارش رسمی رمزدار	پائین ترین	بالاترین

Source: Based on R.L. Daft - R. H. Len gal. Information Richness. A New Approach to managerial Behavior-Organizational Design . ۱۹۸۴

رسانه ها در صورتیکه دارای اثربخشی (ارسال پیام هدفمند) و کارایی (صرفه جویی در هزینه های انتقال) مورد نظر باشند، موفق ارزیابی می شوند. این رسانه ها از زیاده ترین (بالاترین) بعد غنای اطلاعات و کمترین ظرفیت

(تبادلات چهره به چهره) تا پائین ترین سطح از غنای اطلاعات و زیادتین ظرفیت داده (مثل گزارش رسمی رمزدار) روی یک طیف قرار می گیرند.

انتخاب رسانه مناسب تا حد زیادی بر ادراک گیرنده و پذیرش پیام تأثیر می گذارد. به عنوان مثال از آنجا که پیام ها معانی پیچیده و تحریک آمیز را به همراه معانی مبهم و ناپیدا (ناآشکار) با خود دارند، ارسال یک فاکس (نمابر) و یا پست الکترونیکی وسیله مناسبی جهت اطلاع فرد از مرگ یکی از اعضاء خانواده اش نیست.

هدف اساسی ارتباطات این است که اولاً پیام مشخص (مورد نظر) توسط گیرنده پیام درک و مورد قبول واقع شود و سپس اقدام (عمل) لازم همانطور که انتظارش می رود انجام پذیرد. همینطور بایستی اختلالات - یعنی آن چیزی که در درک و پذیرش پیام دخالت می کند - شناسایی و اثر آن کاهش یابد. سؤالات مشخصی وجود دارد که مدیران و کارکنان قبل از ارسال پیام به داخل و یا بیرون سازمان می توانند از خود بپرسند، آنها به قرار زیر می باشند:

۱- ماهیت اطلاعات چیست؟ پیامی که بایستی ارسال شود چیست؟

۲- مناسبترین رسانه برای ارسال این پیام چیست؟

۳- اگر پیام از طریق رسانه غیرمناسبی ارسال شود، چه نتایجی به بار می آورد؟

انتخاب رسانه مناسب (صحیح) اولین گام در ایجاد ارتباطات مؤثر بین فردی، بین گروهی و بین سازمانی است.

موانع ارتباطات مؤثر بین فردی

موانع ارتباطات بین فردی ریشه در پرده (ساختار) ادراکی فرستنده و گیرنده پیام (اطلاعات) دارد. منظور از اطلاعات، بدنه زبان و نشانه ها و نیز کلمات و واژه هاست. یکی از راه های معمول شناخت و درک موانع برسر راه ارسال و دریافت مؤثر پیام، مجموعه علائم مشخصه ای است که روی پیوستار شکل زیر تحت عنوان نزاع یا تفاهم آمده است.



شکل شماره ۱: علائم شناخت و درک موانع

پیوستار نزاع – تفاهم و رفتارهای تأییدی

به نظر می رسد که آدمی از بدو تولد می داند که چگونه باید تفاهم مؤثر داشته باشد و یا از موقعیت هایی که تهدید کننده مکان، زمان، نیازها و ارزشهای اوست، بگریزد. رفتارهای تهاجمی (نزاع و جدال) و تدافعی (احساس) به صورت طبیعی بروز می کند و مبنای غالب ارتباطات بین فردی است. هم رفتارهای ارتباطی تهاجمی و هم تدافعی (فروتنی) بر پایه فقدان احترام برای خود و دیگران استوار است. به علاوه اینکه نتیجه رفتارهای تهاجمی یا تدافعی و ارتباطات اینگونه، غالباً غیر کارآمد و تخریبی هستند.

موانع ارتباطات مؤثر سازمانی

درحالیکه موانع بسیار عظیمی بر سر راه ارتباطات مؤثر فردی در سازمان وجود دارد، گاهی ساختار و دیوانسالاری سازمانی هم برسرراه ارسال و دریافت مؤثر پیام به عنوان یک مانع عمل می نماید.

تعدادی از موانعی که در روابط بین شخصی در سازمان اختلال وارد می کنند به شرح زیر می باشد، این موانع می تواند به عنوان معیار سنجش مهمی برای تشخیص ارتباطات فرد و دیگران در سازمان عمل نماید:

۱- قضاوت کردن

قضاوت کردن می تواند به عنوان یک مانع ارتباطی محسوب شود، به عنوان مثال هنگامی که یک مدیر می گوید: **من نمی توانم شما را باور کنم**، قضاوتی رخ می دهد و این داوری می تواند در سازمان نقش غیر سازنده ایفاء نماید.

۲- شیوه های نامناسب برای ارائه راه حل ها

در زمانی که راه حلی درخواست نشده و فقط زبان تهدید و پست و مقام سخن می گوید یکی دیگر از موانع ارتباطات بین فردی بروز می نماید. به عنوان مثال دستوردادن به فرد برای انجام کاری، یا تهدید فرد به انجام کار، روش های مشخصی از ارائه راه حل هاست. موعظه کردن نیز روشی از ارائه راه حل زیر عنوان مساعدت کردن و کمک رساندن می باشد.

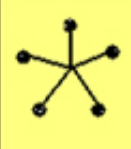
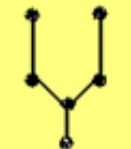


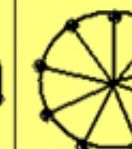
۳- مقابله با منافع و علایق دیگران

مقابله با منافع و علایق دیگران نیز می تواند ارتباطات بین فردی را سد نماید. مقابله و اجتناب شامل سرگرم شدن در مصاحبت های غیرضروری، استفاده از مذاکرات غیرمنطقی و این که علائق انگیزشی افراد را نادیده بگیریم نیز از جمله حرکت های فردی و جزء موانع ارتباطی در سازمان است. با توجه به مشکلات و موانع پیش گفته، یکی از وظایف مدیران در سازمان ایجاد شرایط ارتباطی موثر و مفید در سطح سازمان است.

ایجاد شبکه های ارتباطی موثر در سطح سازمان

مدیران و گروه های کاری باید بدانند که چگونه افراد را سازماندهی کنند تا ارتباطات مؤثری در واحدهای کاری، گروهی و تیمی داشته باشند. پاسخ به این سؤال که چگونه افراد را به بهترین روش سازماندهی کنیم، تا اطلاعات را با یکدیگر تبادل نمایند و موجب انجام کارها و حل مشکلات شوند، بستگی به مقدار متغیرها، ماهیت کار، منابع موجود و تجربه مورد نیاز دارد

جدول زیر پنج وضعیت شبکه ارتباطی را جهت سازماندهی و تسهیل ارتباطات به صورت مقایسه ای نشان می دهد.

	جرخه ای	Y	زنجیره ای	دایره ای	شبه گانایه
ویژگیهای تبادل اطلاعات					
سرعت	نند، سریع	کند	کند	کند	نند - کند
دقت	خوب	نسبتاً خوب، مناسب	نسبتاً خوب	ضعیف	خوب
انطباق	کم	کم	متوسط	زیاد	زیاد
پاسخهای اعضاء	کم	کم	کم	زیاد	زیاد
ظهور رهبری	بلی	بلی	بلی	خیر	خیر
مركز	بلی	بلی	متوسط	خیر	خیر

شکل ۲: انواع ارتباطات و ویژگیهای تبادل اطلاعات

Source : Based on A. Bavelas " Communication Patterns in task- oriented groups "Journal of Acoustical society of America, ۲۲, ۷۳۰-۷۲۵ ; ۱۹۵۰

به هر حال، یک یا دو تا از این وضعیت ها برای تبادل اطلاعات مورد نیاز در هر گروه کفایت می کند. این وضعیت ها به گروه ها کمک می کند تا گلوگاه ها (تنگناها)، موانع و فرصتها را جهت تسهیل در ارتباطات مورد شناسایی قرار دهند.

همانطور که در جدول مشاهده می شود، شبکه تمام کانال ها، درگیری مشارکت آمیز را افزایش داده و جریان اطلاعات چند بعدی (وظیفه ای) بیشتر از سایر مدل ها در آن وجود دارد. به هر حال، سرعت تبادل اطلاعات وجود دارد.

رهبری و تمرکز که میزانی از مسئولیت انفرادی فرد در تصمیم گیری است، در اینجا عامل های مهمی به حساب نمی آیند.

همچنین باید یادآور شد که اقناع و اشباع - جایی که اطلاعات برابر و مساوی به همه اعضا می رسد - نیز زیاد خواهد بود.

شیوه های ارتباطی بین فرهنگی

ارتباطات بین فرهنگی زمانی پدید می آید که فردی از یک فرهنگ خاص برای فردی با فرهنگ دیگر، پیامی ارسال می نماید. عدم ارتباطات بین فرهنگی زمانی پیش می آید که فردی که از فرهنگ دوم می باشد، منظور ارسال کننده پیام را دریافت نکند. هرچقدر تفاوت بین فرهنگ های ارسال کننده پیام و گیرنده پیام بیشتر باشد، احتمال عدم ارتباطات بین فرهنگی بیشتر می شود.

برای ایجاد ارتباط مؤثر با وجود تمایزات فرهنگی، افراد و گروه ها باید در ابتدا ادراک لازم از فرهنگ خویش داشته باشند و سپس از مفروضات اساسی و تمایزات فرهنگ دیگری شناخت داشته باشند. پاسخگویی به سؤالات زیر می تواند ما را در ایجاد ارتباطات مؤثرتر در محیط های چند فرهنگی، یاری رساند.

- ۱- چه چیزهایی بایستی درباره آداب و رسوم تجاری (بازرگانی) واجتماعی کشورها بدانیم؟
- ۲- چه مهارتهایی نیاز داریم تا بتوانیم به عنوان یک مذاکره کننده در سایر کشورها مؤثر باشیم؟
- ۳- چه نوع تبعیضات (غرض ورزی ها) و کلیشه نگرینمایی بایستی درباره مردم سایر کشورها داشته باشیم؟
- ۴- چگونه این موارد بر تعاملات ما اثر می گذارند؟ (ادوارد هال، ۱۹۷۶)

اینکه فرهنگ ها چه چیزی دارند، ادوارد هال آن را یک " زبان صامت " می نامد.

این زبان شامل زبان زمان، فضا (فاصله)، اشیاء و قراردادهاست. زبان زمان به حال، گذشته و آینده مربوط است.

فرهنگ های گذشته، سیاست ها، تغییرات و نوآوری ها را برحسب میزان تطبیق آنها با آداب و رسوم و سنت ها

ارزیابی می کنند. چین و خاورمیانه مثال هایی از فرهنگ های گذشته مدارند. فرهنگ آمریکایی آینده محور

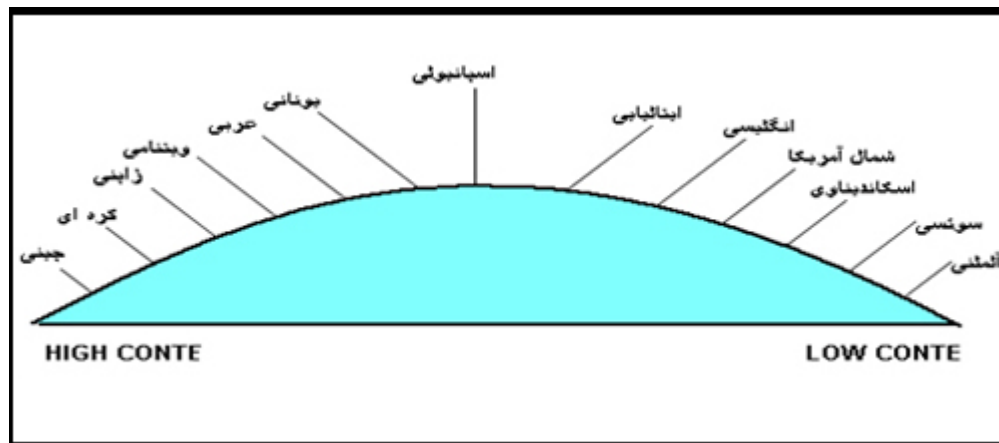
است. البته تمام افرادی که در این فرهنگ ها زندگی می کنند دارای ویژگی های مشابه نیستند. یادآوری می شود که در اینجا ما درباره زمینه فرهنگ صحبت می کنیم. به نظر حال، بافت فرهنگی سازمان، فکر و ذهن را هدایت می کند و آن نیز تأثیری عمیق روی طریقه هایی که افراد به اشیاء می نگرند، رفتارسیاسی می کنند، تصمیم گیری می نمایند، تمایلات خود را شکل می دهند و نحوه فکر کردنشان، می گذارد.

مردمی که دارای دیدگاه های زمانی گذشته مدارند، نیازمند دانشی از باورهای تاریخی و ارزش ها و اینکه چگونه احترام متناسب را برای این باورها و ارزش ها قائل باشند، هستند. معنا و مفهوم و استفاده از فضا (فاصله) موضوع همجواری است. همجواری، مطابق طبیعت فاصله قراردادی و ویژه ای است که افراد به صورت طبیعی نگه می دارند. ارزش فرهنگ ها و رفتار (تلقی های) عمومی و خصوصی نسبت به فضا متفاوت است. به طور مثال مردمان آمریکای لاتین و خاورمیانه در تقسیم بندی فضاهای عمومی هرچه کوچکتر بودن فضا را روا و جایز می داند؛ و هر دو با آشنا ها و غریبه ها فاصله نزدیک را رعایت می کنند، درحالیکه آمریکایی ها که به فاصله خصوصی ارزش می دهند، فاصله های بزرگتر (بیشتر) را درجاسازی ها رعایت می کنند.

گاهی زبان خاموش اشیاء نیز می توانند فریاد بزنند. نماد های شغلی مثل کارت های بازرگانی، نحوه لباس پوشیدن فرد، ساعت او و کفشهایش، بسیار مهم هستند و می توانند علامت اعتبار فرد در انجام تجارت درکشورهایی مثل ژاپن، چین و دیگر کشورهای آسیایی باشند. درحالیکه در ایالت متحده آمریکا، اگرچه اشیاء ازدرجه اهمیت بالایی برخوردارند، اما غیررسمی بودن معمولاً شکل عمومی وغالب است. زبان خاموش قراردادهای نیز در ارتباطات تجاری مهم می باشد. در کشور آمریکا قراردادهای مکتوب آخرین توافقات بوده که دارای اعتبار طولانی مدت است. برعکس، به عنوان مثال در چین یک قرارداد ممکن است در شروع مذاکرات و خیلی راحت نوشته شود ولی انتظار می رود این قرارداد تغییر یابد و اصلاح شود. درک (شناخت) یا آگاهی ارزش های فرهنگی مستتر درکشوری و بافت های ناگفته " اولین گام " درانجام تجارت درسطح جهانی درمحیط های چند فرهنگی است.

ارتباطات فرهنگی در بافت های فرهنگی قوی - ضعیف

ادوارد هال همچنین بین فرهنگ های با بافت قوی و ضعیف تمایز قائل است. بافت یا زمینه در اینجا به معنای این است که چگونه ارتباطات و مذاکرات براساس بافت هرفرهنگی متمایز می باشد. فرهنگ های با بافت قوی شامل فرهنگ کشورهای چین، ژاپن، کره، ویتنام، کشورهای عربی، یونان و اسپانیا می باشد. فرهنگ های با بافت ضعیف شامل کشورهایی از قبیل: آلمان، سوئد، اسکانندیناوی، کشورهای آمریکای شمالی، انگلیس و ایتالیا می باشد. شکل زیر نشانگر تفاوت های بین فرهنگ های با بافت قوی و ضعیف می باشد. به عنوان مثال: فرهنگ های با بافت قوی قبل از انجام تجارت ایجاد اعتماد می کنند، فرهنگ های با بافت قوی برای روابط شخصی و حسن تفاهم قبل از تجارت و بازرگانی ارزش قائل هستند، فرهنگ های با بافت قوی اساس قراردادها را بر اعتماد می گذارند، نه بر ویژگی ها و خصوصیات و قراردادهای مکتوب قانونی. در مذاکرات خیلی آرام و تشریفاتی حرکت می کنند. خیلی ساده است که شاهد باشیم که چگونه این تمایزات موجب ایجاد تضاد و تعارض می شوند و چگونه درک آنها و احترام به آنها موجب تسهیل هماهنگی می شود.



شکل ۳: تفاوت فرهنگ های با بافت قوی و ضعیف

فرهنگ های با بافت ضعیف :

فرهنگ های با بافت قوی :

اول اقدام به تجارت می کند. اول اعتماد اجتماعی ایجاد می کند. به تجارت و بازرگانی ارزش می دهد. به روابط شخصی و حسن تفاهم ارزش می دهد. از طریق قراردادهای قانونی، شخصی توافق کسب می کند. با اعتماد عمومی اعتماد کسب می کند. مذاکرات درحدامکان برکارایی تاکید دارد. به آرامی و با تشریفات انجام می شود.

فرهنگ و فاصله زمان در ارتباطات

باید به این نکته توجه کرد که فرهنگ به صورت غیرمستقیم به ما می آموزد که چگونه با دیگران به روش های مختلف ارتباط برقرار کنیم. فرهنگ به ما می گوید که از آواها و صدای خویش، از حرکات و جنبش خود و حتی از طریق لباس پوشیدن خود پیام یا پیام هایی را به دیگران منتقل و با آنان ارتباط برقرار کنیم. هر فرهنگ به اعضای خود می آموزد که دنیا را چگونه و از چه زاویه ای ببیند و رفتارهای خود را چگونه شکل دهد. در چارچوب فرهنگ به تدریج تصورات ما از دنیای پیرامونمان شکل می گیرد. نشانه ها از این تصورات منبعث شده و الگوی ارتباطی ما را پدید می آورند. نشانه های ما درمورد فاصله و زمان نیز به شدت تحت تأثیر فرهنگ بوده و نمی توانند از نفوذ فرهنگ به دور باشند.

اگر شما وارد یک مکان عمومی شوید که در آنجا فقط یک مشتری می باشد، احتمال اینکه شما درست کنار او بنشینید، بسیار کم است، معمولاً شما جایی را انتخاب می کنید که با او فاصله نسبی داشته باشد، این فاصله را فرهنگ تعیین میکند. در یک جا فاصله کمتر و در جای دیگر زیادتر می شود. ادوارد هال فرهنگ شناس آمریکایی که پژوهش های زیادی در رفتارهای بین فرهنگ ها داشته است، بر این باور است که هر چند آمریکاییان به فاصله بیشتر داشتن با دیگران علاقمندند، ولی عرب ها با نزدیکی بیشتری به این مقوله می نگرند.

با توجه به پژوهش های انجام شده، اطلاعات نسبتاً وسیعی نسبت به وقت، رنگ، فاصله و نکات بسیاری از فرهنگ های گوناگون در دست است که از نظر ارتباطات بین فرهنگی و در سطح جهانی حائز اهمیت است. هال

به مطالعات مربوط به فضا و فاصله اصطلاح همجواری را داده و آن را فاصله بین دو یا چند نفر در ارتباطات اجتماعی برمی شمارد.

روابط انسان ها براساس فاصله به چهار دسته تقسیم می شود:

۱- صمیمانه یا دوستانه

فاصله صمیمانه یا دوستانه از فرهنگی که آقای هال مورد بررسی قرار داده است چیزی حدود ۱۸ اینچ یا کمتر است، یعنی چیزی کمتر از ۵۰ سانتی متر. این فاصله در مرحله دور آن ۶ تا ۱۸ اینچ یعنی بین ۱۵ تا ۵۰ سانتی متر و معمولاً در مورد مسائل خصوصی شکل می گیرد و ارتباط با جدایی که بیشتر به نجوا شباهت دارد، ادامه می یابد.

۲- فاصله شخصی

ادوارد هال در مورد مقایسه فاصله شخصی، آنرا حدود ۴۵ سانتی متر تا یک متر و ۲۰ سانتی متر بین فرد و دیگری برمی شمارد. هرانسان یا موجود زنده ای برای خود قلمرویی قائل است که به آن فاصله شخصی می گویند، او به سختی اجازه عبور دیگران در این فاصله را می دهد. موضوعاتی که در این ارتباط مطرح می شود کاملاً شخصی است. مرحله بسیار نزدیک آن بین ۴۵ سانتی متر تا ۷۵ سانتی متر و مرحله بسیار دور آن بین ۷۵ تا ۱۲۰ سانتی متر است.

۳- فاصله اجتماعی

فاصله اجتماعی بین ۱۲۰ تا ۳۶۰ سانتی متر است و آن را به عنوان فاصله روانشناختی مطرح کرده اند. فاصله نزدیک آن ۱۲۰ تا ۲۱۰ سانتی متر (مناسب برای گفتگوهای مربوط به کسب و کار در نشست های اجتماعی) و فاصله دور بین ۲۱۰ تا ۳۶۰ سانتی متر مناسب برای نشست های بازرگانی و کسب و کار در دفاتر اداری است.

۴- فاصله عمومی

این فاصله بیشترین فاصله ای است که انسان ها در روابط بین خود از آن استفاده می کنند و اندازه آن از ۳/۶ متر بیشتر است. این فاصله کاملاً به فرهنگ و عوامل حاکم بر آن بستگی دارد و از فرهنگی به فرهنگ دیگر تغییر می کند. در فرهنگ های غربی این فاصله به روشنی بیشتر از مشرق زمین خصوصاً خاورمیانه است.

جدول زیر خلاصه ای از اینکه چگونه محتوای پیام و عوامل آوایی آن با توجه به فاصله میان طرفین ارتباطات دگرگون می شود و از حالتی به حالت دیگر تغییر می کند را شاهد هستیم.

محتوی و صوت با توجه به فاصله

فاصله	شرح فاصله	ویژگیهای آوایی	محتوای پیام
۰-۱۵ سانتی متر	صمیمانه، مرحله بسیار نزدیک	نحوای ملایم	بسیار خصوصی و محرمانه
۱۵-۴۵ سانتی متر	صمیمانه، مرحله دورتر	نحوای قابل درک توسط دیگران	محرمانه
۴۵-۷۵ سانتی متر	شخصی، مرحله نزدیک	صدای ملایم	موضوعات شخصی
۷۵-۱۲۰ سانتی متر	شخصی، مرحله دورتر	صدای نسبتاً ملایم	موضوعات شخصی
۱۲۰-۲۸۰ سانتی متر	اجتماعی، مرحله نزدیک	صدای رسا	اطلاعات غیرشخصی
۲۸۰-۳۶۰ سانتی متر	اجتماعی، مرحله دورتر	صدای رسا با کمی بلندی	اطلاعات عمومی برای شنیدن دیگران
۳۶۰-۷۵۰ سانتی متر	عمومی، مرحله نزدیک	صدای نسبتاً بلند برای شنیدن گروهی	اطلاعات عمومی برای شنیدن دیگران
۷۵۰ سانتی متر و بیشتر	عمومی، مرحله دورتر	بلندترین صدا	خوش آمدگویی یا خداحافظی با دیگران در اماکن عمومی

منبع: دکتر علی اکبر فرهنگی / مبانی ارتباطات سازمانی / ۱۳۷۳ به نقل از:

Edward, T, Itall. The silent language, ۱۹۵۹, The hidden Diminution/ ۱۹۶۶

فضای شخصی

گفته می شود انسان ها در ارتباط با یکدیگر فضایی را به عنوان قلمرو خود متصورند که اگر آنان را از آن محروم کنند، به عکس العمل هایی دست می زنند. از دید آقای رابرت سامر فضا یا قلمروی شخصی عبارت است از منطقه مرزبندی شده که اندام یک شخص در آن قرار می گیرد و دیگران نمی توانند بدان دسترسی یابند. سامر در به کارگیری اصطلاح " فضای شخصی " خود بسیار دقیق است و بین آن با مفهوم (قلمرو ادوارد هال) تمایز قایل است.

مهمترین وجوه افتراق آن عبارتند از این که اولاً " فضای شخصی " قابل انتقال است و از جایی به جای دیگر با شخص مورد نظر حرکت می کند درحالی که قلمرو به طور نسبی ثابت است.

دوم اینکه حیوان یا انسان معمولاً (قلمرو) خود را مرزبندی کرده و به گونه ای ملموس و محسوس آن را به دیگران تفهیم می کند، به عبارت دیگر خود را در قالب " قلمرو " مرزبندی شده ای قرار می دهد که کاملاً برای دیگران محسوس است. در مقابل مرزبندی " فضای شخصی " نامحسوس و ناملموس است و به گونه ای نامریی بر روابط بین افراد حاکم می شود.

سوم آنکه " فضای شخصی " برای هرکس پیکر او را در مرکز خود دارد. درحالیکه قلمرو چنین نیست. یعنی چه پیکر شخص در میان باشد یا نباشد، قلمرو به قوت خود باقی است (فرهنگی، ۱۳۷۳).

زمان و ارتباطات در فرهنگ جامعه و سازمان

زمان در فرآیند ارتباطی نیز مؤثراست. هرگاه در موضوع زمان در ارتباط با خود و دیگران صحبت کردیم به زمان و ارتباطات در علم ارتباطات پرداخته ایم. مفهوم این نکته که چه چیز " دیراست " و یا " زود است " از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است و در همه جا یکسان عمل نمی کند. افرادی که در جامعه صنعتی زندگی می کنند از نظر زمان در مضیقه به سر می برند. آنان دائماً به وقت و زمان می اندیشند و مدام به ساعت های خود نگاه می کنند. درحالی که مردمان فرهنگ های سنتی (یا غیر صنعتی) کمتر زمان مورد توجه شان قرار می گیرد و ساعت برای آنها چندان مصرفی ندارد. برای یک آمریکایی پنج سال، ممکن است زمان درازی باشد، درحالیکه برای یک آسیایی زمان دراز ممکن است بیش از صد سال باشد.

ژرژ گوروویچ، جامعه شناس فرانسوی در مورد زمان و تأثیر آن بر روابط اجتماعی عقیده دارد که هرکشوری مفهوم خاص خود را از زمان دارد. اومی نویسد، ما باید در نظر داشته باشیم که مفهوم زمان درفرانسه با نروژ کاملاً متفاوت است و همین طور این تفاوت با برزیل قابل مشاهده است. با در نظر داشتن مفهوم زمان در فرهنگ های

متفاوت روابط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ما با دیگران و شهروندان کشورهای دیگر توسعه می یابد و به سوی اثربخشی گرایش پیدا می کند. حتی در فرهنگ خود ما در روابط با دیگران توجه به زمان بسیار اثربخش است و می تواند به روابط ما اعتبار بیشتری بدهد. بنابراین ما باید زمان را همواره در روابط خود با دیگران به عنوان عامل مهم ارتباطی در نظر بگیریم.

نتیجه گیری

صرف نظر از اینکه چه شکلی از مدیریت، نظم و ترتیب سازمانی و یا چه گروه کاری برای انجام کار انتخاب می شود، به نظر می رسد که شبکه الکترونیکی یک حقیقت تکاملی در بیشتر سازمان هاست.

ارتباطات الکترونیکی شامل صرفه جویی در وقت و سرمایه، دسترسی آسان و سریع و از بین بردن فرآیند فیلترهای بوروکراتیک می شود.

ارتباطات الکترونیکی در سازمان ها موجب قطع روش های قدیمی و کهنه انجام تجارت شده است. برای رهبران و پیروان این نکته حائز اهمیت است که روی اهداف ارتباطات توجه و تمرکز نمایند؛ یعنی بر اقدامات هماهنگ شده ای که به اهداف و مأموریت های سازمانی نائل شود، توجه نمایند. دیدگاه های ذیل از سوی کسانی که در شرکت های امروزی مشارکت داشته اند، ارائه می شود:

۱- با شبکه جدال نداشته باشید. شبکه های اطلاعاتی همه جا هستند. اجتناب از سرعت های افزایش یافته در تبادلات اطلاعات موجب عکس العمل ها و تأخیرات بیش از حد می شود.

۲- جو و فضای اعتماد را ایجاد کنید. شبکه ها اطلاعات را در دسترس قرار می دهند و موجب اشتراک در منابع و در همه وظایف و کارکردها می شوند. اعتماد، عامل کلیدی برای انجام تجارت در داخل شرکت می شود.

۳- افراد را اداره کنید، نه کار را. با داشتن شبکه های اطلاعاتی، هم افزایی کمتری در محتوای کار مورد نیاز است و باید بیشتر به کلیت انجام کار و مشاغل توجه شود.

۴- ارتباطات مجازی را در سازمان گسترش دهید. افراد نیاز به تعاملات زیاد - نه چهره به چهره - در محیط های ارتباطی الکترونیکی دارند.

۵- تیم هایی ایجاد و از آنها پشتیبانی کنید. تیم ها بیشتر کار حقیقی درون مؤسسه را انجام می دهند، بنابراین تیم ها باید در کارهایشان آموزش داده شوند، تشویق شوند و مورد حمایت قرار گیرند.

۶- در نهایت کارهایی را انجام دهید، که رهبران انجام می دهند. کار در شرکت های نوین نیاز به رهبری در تمام سطوح دارد، رهبری را بیاموزید و در همه جا ترویج کنید!

منابع منابع فارسی

- سوسمان، لایل (۱۳۷۶). تجربه ارتباطات در روابط انسانی. ترجمه حبیب ا. دعایی. مشهد: دانشگاه فردوسی.
- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۳). مبانی ارتباطات انسانی. تهران: موسسه تهران تایمز.
- گریفین، مورهد (۱۳۷۴) . رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی معمارزاده. تهران: مروارید.

منابع انگلیسی

- Hall, Edward (۱۹۷۹). Beyond Culture. Garden city: Anchor press.
- Hall, Edward, T. (۱۹۵۹). The Silent Language.
- Lengar, R.H. (۱۹۸۴). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior Organizational Design. New York.
- Miller, Katherine (۱۹۹۴). Organizational Communication. Wadsworth Press.
- Smith, G. Alfred (۱۹۶۶). Communication & Culture. Winston.