

ارتباطات سازمانی

تنظیم کننده: امامعلی محمدزاده^۱ و فاطمه قاسمی^۲

^۱ سرگروه امور اداری اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، ^۲ سرگروه آموزش و پرورش منطقه نازلو استان آذربایجان غربی

چکیده

ارتباط سازمانی فرایندی است که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای دریافت اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان های فراوان داخل سازمان و افراد در سازمان های مربوط به خارج از آن برقرار می سازد. ارتباطات بین شخصی (افراد) متضمن فرایندی است که حداقل با چهار فاکتور تبیین می شود: احساس در مورد خود، احساس در مورد دیگری، احساسات در مورد محتوای آن چیزی که باید مورد بحث قرار گیرد و احساسات در مورد موضوعی که مورد توجه قرار می گیرد. رسانه ها در صورتی که دارای اثربخشی و کارایی مورد نظر باشند، موفق ارزیابی می شوند. از مهم ترین عوامل اساسی در رفتار مدیریت، انسان است. مهم ترین سرمایه سازمان، نیروی انسانی آن است. موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش عبارتند از: از صافی گذراندن، ویژگی های شخصی، جنسیت، عواطف، ارتباطات غیر گفتاری، ادراک، زبان. از روش های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی می توان استفاده از بازخورد (feedback)، تشریح پیام، آگاهی از علایم ارتباط، افشای پیام و استفاده از ارتباطات شفاهی را ذکر کرد. مدیران آگاه می توانند با شناسایی موانع ساختاری و میان فردی ارتباطات سازمانی، راه های غلبه بر این موانع را مورد مطالعه قرار دهد و شیوه های ارتباطی مؤثر در سازمان را پیشنهاد نماید.

کلمات کلیدی: ارتباط سازمانی، رسانه ها، موانع ارتباطی، مدیریت.

مقدمه

وجود ارتباطات موثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت است. ه شمار می رود. اگر ارتباط صحیحی در سازمان وجود نداشته باشد گردش امور مختل شده و تمام کارها آشفته می گردد. در دنیای متحول امروز فرستنده پیام در پی آن است که ادراک مشترکی از یک پیام برای هر گیرنده 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. در واقع ارتباطات، برخی از مفاهیم و تفکرات و معانی و یا به عبارت بهتر پیام ها را به دیگران تفهیم می کند. بر این اساس، ارتباطات را انتقال مفاهیم و یا انتقال نشانه ها و نیز انتقال و یا تبادل پیام ها می دانند.

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 زبردست، خواه بالا دست و یا هم تراز خود ارتباط برقرار کنند. نحوه ارتباط مدیریت با کسانی که برای او کاری کنند، ممکن است مهم ترین ضرورت باشد.

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

- ۱- مفاهیم و معانی بین افراد و سازمان
- ۲- ارتباطات بیانگر فراگرد ایجاد معنی است.
- ۳- ارتباطات فراگرد تفهیم و تفاهم و تشریک مساعی است.
- ۴- انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بدون واسطه
- ۵- فرآیند تبادل اطلاع و انتقال معنی میان دو نفر در درون یک گروه کوچک را ارتباط می نامند.
- ۶- ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل توسط آن انجام می شود. بنابراین ایجاد ارتباطات سالم و مؤثر، تنش های موجود در مسیر انجام این وظایف را از بین می برد یا لافل کاهش می دهد. به طور کلی می توان چنین گفت که ارتباطات در بسیاری از فعالیت های سازمان وجود دارد و مهمتر این که ارتباط، فرایندی است که فعالیت های فردی و گروهی و مرآوده ها برای افزایش اثربخشی از طریق آن هماهنگ می شود.

فرایند ارتباطات

ارتباطات به عنوان یک فرایند، شامل اطلاعاتی است که از طریق علائم و نشانه ها ارسال و یا دریافت می شود. این اطلاعات شامل کلمات، حرکات غیر کلامی، 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. مدل ساده شده ای از فرایند ارتباطات در شکل آمده است.



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

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

- الف- احساس در مورد خود.
- ب- احساس در مورد دیگری.
- ج- احساسات در مورد محتوای آن چیزی که باید مورد بحث قرار گیرد.
- د- احساسات در مورد موضوعی که مورد توجه قرار می گیرد.

پرده های ادراکی نه تنها تحت تأثیر متغیرهای موقعیتی و آنی است، بلکه هم چنین 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 فرایندی که در مدل اول آمده است بهبود بخشند. اعضای سازمانی عامل زیر را می توانند به عنوان چک لیست عملی مورد استفاده قرار دهند:

رسانه های ارتباطی و میزان غنای آنها

رسانه ها در صورتی که دارای اثربخشی (ارسال پیام هدفمند) و کارایی (صرفه جویی در هزینه های انتقال) مورد نظر باشند، موفق ارزیابی می شوند. این رسانه ها از زیادتین (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 تاحد 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، 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 انتظار می رود انجام پذیرد. ثانیاً 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 پرسند، 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 غیر مناسبی 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.

از مهم ترین عوامل اساسی در رفتار مدیریت، انسان است. مهم ترین سرمایه سازمان، نیروی انسانی آن است. رشته ارتباطات سازمانی بسیاری از دشواری های ارتباطات سازمانی را تحلیل و برای آنها راه حل مناسب می یابد.

ایجاد سازمان تحت شرایطی که استقرار ارتباطات، مشکل و یا به کلی غیرممکن باشد کاری بیهوده است. هم چنان که «هربرت سایمون» معتقد است که: «سازمان نمی تواند بدون ارتباط وجود داشته باشد»، «چستر بارنارد» می گوید: «تهیه یک سیستم ارتباطی از جمله وظایف اساسی مدیر است».

ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت

ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است:

۱- برقراری رابطه مؤثر و کاهش تنش ها در محیط کاری

۲- ارتباط فعالیتی است که مدیران برای هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند.

● ارتباطات در سازمان

ارتباط سازمانی فرایندی است که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای دریافت اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان های فراوان داخل سازمان و افراد در سازمان های مربوط به خارج از آن برقرار می سازد. انواع ارتباط سازمانی عبارتند از: ارتباطات یک جانبه و دوجانبه، ارتباطات عمودی و افقی و مورب در سازمان، ارتباطات رسمی و ارتباطات غیررسمی.

ارتباطات عمودی از بالا به پایین با اهداف هدایت، آموزش، اطلاعات و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیردستان می باشد و ارتباطات عمودی از پایین به بالا برای ارائه گزارش، پیشنهاد، رایحه توضیحات و درخواست های گوناگون است. در ارتباطات از پایین به بالا هرگاه زیر دست دریابد مافوق نسبت به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می دهد، در ارسال آن نوع اطلاعات امساک کرده یا آنها را تعدیل می کند.

در ارتباط از بالا به پایین هرگاه مدیران از ارائه اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند، آنگاه زیردستان اعتماد خود را نسبت به آنان از دست داده و نمی توانند پاسخ های صحیح و درستی به پیام های ارتباطی آنها دهند. این امر باعث تنش، در سازمان می شود.

ارتباط رسمی در گروه های کوچک رسمی، شامل شبکه های همه جانبه، چرخشی و زنجیره ای هستند. در ارتباط همه جانبه همه اعضا می توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخشی، رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می کند و 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 بنابر علل مختلف مانند علایق و سلیقه های مشترک، هم فکری و هم دلی، الفت و نزدیکی و غیره با هم رابطه برقرار می کنند و شبکه ارتباطات غیر رسمی را تشکیل می دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان، گاهی اوقات آن قدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی در خطوط غیر رسمی ارتباطی محو می شود. در صورتی که ارتباطات غیررسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد، در راه رسیدن به این اهداف، اختلال ایجاد می کند و در جو سازمان تنش پدید می آورد.

هرگاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمانی ببیند آنگاه باید از آنها بهره گیرد و هرگاه آنها را مخالف و بازدارنده ببیند، باید در توقف این گونه روابط بکوشد تا بتواند از تنش جلوگیری کند.

موانع ارتباطات

به طور کلی هر عاملی که مزاحم تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده پیام شود از موانع ارتباطات محسوب می شود. با توجه به اهمیت فراوان ارتباطات در سازمان ها، برای مدیران بسیار مهم است که پدیده های خاصی را که به صورت مانع بر جریان سالم ارتباطی اثر می گذارند و آن را دچار کندی و پیچیدگی و یا اصولاً مسدود می کنند، شناخته و در رفع آن بکوشند.

ارتباط فردی، فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه است. موانع فردی یا موانعی که با عامل انسانی ارتباط پیدا می کند شامل مسائلی می شود که خصوصیات گیرنده و فرستنده پیام و اختلاف بین دو طرف را زیر سؤال می برد.

موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش عبارتند از:

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

۲- **ویژگی های شخصی:** فرد ممکن است چیزی را درک کند که انتظار دارد، نه آنچه که واقعاً وجود دارد، ما واقعیت را نمی بینیم زیرا چیزهایی را که می بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می نامیم.

۳- **جنسیت:** زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند. تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می کنند و مطالبی را می شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می کنند و مطالبی را می شنوند که درباره روابط و صمیمیت باشد. البته این امر نسبی است، اما باید مدنظر قرار گیرد.

۴- **عواطف:** نوع احساس گیرنده پیام هنگام دریافت پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می کند اثر می گذارد. احساسات شدید نظیر اندوه و یا خوشحالی بیش از حد، شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می کند. فرد در این شرایط نمی تواند عقلایی عمل کند و نوع قضاوت او بر پایه عواطف و احساسات است. زبان کلام برای افراد مختلف، معانی مختلف دارد. سن، میزان تحصیلات و زمینه فرهنگی، سه متغیر مشخصی هستند که کلمه ها، معانی و مفاهیمی را که ما برای این کلمات قائلیم، تحت تأثیر قرار می دهند. اگر بدانیم هر یک از ما چه برداشت هایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین ترین حد خود می رسد.

۵- **ارتباطات غیرگفتاری:** اکثر اوقات، ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط، توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه ای رفتار می کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می کنند، اما هنگامی که ارتباطات غیرگفتاری با پیام ها سازگار نیست، دریافت کننده پیام، دچار سردرگمی می شود و نمی داند پیام واقعی چیست.

۶- **ادراک:** هر فرد، حوادث را بر حسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد. از دیگر سو، هر پدیده واحد، ممکن است به وسیله افراد مختلف، به صور گوناگون درک شود. هم چنین فهم و درک یک پدیده واحد می تواند با روش هایی مختلف انجام شود. 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 است که فرد می بیند. ادراک اجتماعی، تحت نفوذ عواملی نظیر: تعمیم گروهی، تعمیم فردی، یکسان بینی و انتظار و توقع است و باید مراقب باشیم که این گونه عوامل، ادراک ما را تحت تأثیر قرار ندهند.

پارازیت و جملات بی سر و ته در ارتباطات، مانع پویایی روابط می شود. شایعه، از دیگر عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می کند. شایعه، پیامی است که در بین مردم رواج می یابد، اما واقعیت ها آن را تأیید نمی کنند. شایعه، زمانی رواج می یابد که مردم مشتاق خبر باشند، اما نتوانند آن را از منبعی موثق، دریافت کنند. راه های 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 غیررسمی، خنثی کردن شایعه و آموزش های اخلاقی.

۷- زبان: نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر، باید ساختار پیام را به گونه ای درآورد که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان، در خور فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می تواند ارتباطات را بهبود دهد و تنش ها را بکاهد. گوش دادن، شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن در حالی که شنیدن، اقدامی غیرفعال است. هرگاه مدیر به کسی گوش می دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی توانیم پیام ها را به شکل صحیح، دریافت و ارسال کنیم. بهترین راه این است که اگر احساساتی شدیم اندکی تأمل و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم.

روش های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی

برخی از روش های غلبه بر موانع ارتباطی عبارتند از:

۱- استفاده از بازخورد (feedback) به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده، تا از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود.

۲- تشریح پیام

۳- افشا پیام به معنی دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام، به گیرندگان پیام.

۴- استفاده از ارتباطات شفاهی نسبت به ارتباطات کتبی، از دقت بیشتری برخوردارند.

۵- آگاهی از علایم ارتباط و استفاده از زبان ساده و قابل فهم برای همه، به حذف موانع ارتباطی کمک می کند.

● نتیجه گیری

برخی متفکران ارتباطات سازمانی که در سال های اخیر به عنوان مشاور مدیریت به یافتن نارسایی های سازمانی پرداخته اند، بر این اعتقادند که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان، ناشی از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور آگاه بودند، چه بسا با انطباقی بهتر و بیشتر، کارهای مربوط به خود را انجام می دادند. ارتباطات و نقش آن در تعارض به صورتی بالقوه، هم توانایی ایجاد محرک و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیت ها و موفقیت سازمان در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدف های سازمان و ایجاد اختلال و نابسامانی در فعالیت های آن است. مدیران آگاه می توانند با شناسایی موانع ساختاری و میان فردی ارتباطات سازمانی، راه های غلبه بر این موانع را مورد مطالعه قرار دهد و شیوه های ارتباطی مؤثر در سازمان را پیشنهاد نماید. توضیح آن که، 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 اینکه 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. به منظور حذف موانع ارتباطی سازمان، ابتدا باید فرایند پیچیده ارتباطی و صحت تشریح علایم را شناخت در ضمن توجه به موارد زیر در حذف موانع ارتباطی مؤثر می باشد.

۱- درجه اثر بخشی و کارایی کمبود ها و نارسایی های سیستم ارتباطی را با استفاده از بازخورد بهبود بخشید.

۲- در مطالعه ی بین افراد باید به عوامل روانی، فرهنگی، معانی و... توجه نمود.

۳- موانع عمده ی ارتباطات بین افراد، مانند تمایز ادراکی، ارزشهای فرهنگی، زبان، انگیزه ها و پارازیت را در نظر بگیرید.

۴- ارتباطات دو جانبه و سیستم بازخورد بهترین شیوه حذف موانع ارتباطی است.

۵- شناخت فرایند پیچیده اصلی ارتباطی، شناخت علایم و سمبل ها، فهم و تشریح ارتباطات را آسان می سازد.

منابع و مأخذ

- ۱- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی (تهران نشر نی، چاپ سوم ۱۳۶۹)
- ۲- فخمی، فرزاد، سازمان و مدیریت (تهران، نشر هوای تازه، ۱۳۷۹)
- ۳- رضائیان، علی، اصول مدیریت (تهران، انتشارات سمت، چاپ ششم، ۱۳۷۴)
- ۴- فرهنگی، علی اکبر، مبانی ارتباطات انسانی، (تهران ۱۳۷۳)
- ۵- سوسمان لایل، تجربه ارتباطات در روابط انسانی، ترجمه حبیب الله دعایی (مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی، ۱۳۷۶)