ارتباطات سازمانی

وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مديري معمولا بيشتر وقت خود را صرف برقرار كردن ارتباط مي كند. براي ايجاد هماهنگي بين عناصر مادي و انساني سازمان به صورت يك شبكه كارامد و موثر، برقراري ارتباطات مطلوب ضروري است، زيرا وقتي ارتباطات برقرار نشود، فعاليت سازمان متوقف مي‌شود و در واقع مي‌توان گفت كه مديريت كارساز به برقراري ارتباطات موثر بستگي دارد .

اكثر (اگر نگوييم همه) مواردي كه مديران و سازمان ها براي حفظ يكپارچگي سازمان، مديريت، ايجاد خلاقيت برآورده كردن انتظارات و انجام تعهدات نياز دارند وابسته به ايجاد يك ارتباط موثر و مناسب در سازمان است.

سازمان به یک مجموعه اجتماعی هدفمند و وظیفه مدار گفته می شود . مجموعه ای که یکایک اعضای آن دارای هدفهای فردی و مجموعه آن به عنوان یک نظام دارای خط مشی و اهداف سازمانی است.این مجموعه برای انجام فعالیت هایش به نوعی هماهنگی درچارچوب یک ساختار سازمانی نیازمند است که یکی در ردیف وظیفه های سازمان و دیگری به عنوان قوانین اجتماعی حاکم بر فعالیتهای آن قلمداد می شود . هیچ سازمانی نمی تواند درخلاءبه وجود آید یا در آن زیست کند بلکه همه سازمان ها توسط محیطهای اجتماعی پیرامون که هم بر آن ها اثر می گذارند و هم متأثر از آنان هستند، احاطه شده اند. ارتباط نیزهمچون سازمان ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد که به استثنای نوعی درون فردی آن با دو نفریا بیش تر شکل می گیرد. این عمل ، فرایندی است به صورت تعاملی که با هدف اثر گذاری و ازطریق انتقال معانی با استفاده از نهادها و علائم انجام می شود. به عبارتی حاصل هر کنش ارتباطی انتقال اندیشه و پیام است . اما 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 ازانواع ارتباطات انسانی است ، چهار ویژگی **هدفمندی ساختارمندی وظیفه مداری** و **محاط بودن** در محیط در مقایسه با سایر انواع ارتباط ، بیش تر محسوس است

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 ابزارهايي برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای

دستیابی به اهداف بودند ولی امروزه سازمانها با نگرش وسیع‌تر درنظرگرفته مي‌شوند و به مفاهيمي چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه ای مي‌شود. تقریبا 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 نموده‌ان .
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، روشهاي بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است

در رویکردهای گوناگون علم مدیریت مفهوم ارتباطات سازمانی با توجه به تعریف هر یک از سازمان ها ، تفاوت های محسوسی دیده می شود.

برای مثال در مکتب کلاسیک ها که سازمان به عنوان ماشین فرض شده و بر کا رآیی و منطقی بودن تاکید می شود عناصر ارتباطات از جمله ارتباط، یک وظیفه ،مسیر آن به صورت عمودی و مجرای آن همواره به صورت کتبی و سبک ارتباط به شکل رسمی است.در دو رویکرد دیگر یعنی روابط انسانی و منابع انسانی که به نیازهای کارکنان و تاثیر رضایت مندی بر میزان بهره وری توجه می شود مضمون ارتباط علاوه بر وظیفه وضعیتی اجتماعی و ابتکاری پیدا می کند .همچنین مسیر ارتباط به صورت عمودی و گروهی تغییر می کند و مجرای ارتباط نیز اغلب حالت رو در رو و بدون محدودیت را دارد و سبک آن شکلی غیر رسمی پیدا می کند.در مقابل این سه مکتب می توان به رویکردهای سیستمی ،فرهنگی و انتقادی اشاره کرد .

برای مثال ، در رویکرد سیستمی سازمان به عنوان یک موجود زند ه دیده می شود که هم برمحیط اثر می گذارد و هم از آن تأثیر می پذیرد و این دیدگاه که متأثر از نظریه عمومی سیستم ها است ، هر مجموعه را دارای اجزایی می داند که وجه اشتراک آن ها نظم سلسله مراتبی ، وابستگی به یکدیگر و مرزهای نفوذ پذیری است. به علاوه ، نظام دارای فرایند داد ه وستاده و بازخورد است . نوربرت وینر (1948)در کتاب پسایبرنتیک یا کنترل پ ویژگی های هر نظام را به چهار دسته کلیت مجموعه ، هم پایانی ، آنتروپی منفی و تنوع الزامی ، تقسیم می کند. در این رویکرد سازمان عبارت از یک کل با اجزاء پیوسته و متشکل از افراد انسانی سازمان های رسمی و غیر رسمی روش های رهبری و روابط انسانی حاکم بین محیط فیزیکی و افراد آن مجموعه است .ارتباطات سازمانی در این رویکرد نقش حفظ تعادل و همبستگی درونی و بیرونی نظام را به عهده دارد.

بطوری که اصل آنتروپی منفی از طریق تبادل اطلاعات با محیط بیرون از زوال نظام جلوگیری می کند.کارل ویک (1969) فضای خارج از سازمان را به عنوان پمحیط اطلاعاتی پ نامگذاری کرده که سازمان همواره در پی تفسیر و تبیین و کاهش ابهام در آن محیط

است .در رویکرد سیستمی همچنین مفاهیمی چون انتخاب اطلاعات ،نگهداری آن و توزیع شبکه ای اطلاعات به چشم می خورد .

ارتباطات سازمانی رامیتوان بانگرش فرهنگی نیز موردبررسی قراردادداراین رویکردمحیط درون وبیرون سازمان دارای فرهنگی قوی یاممتازومتشکل ازعناصری چون ارزش هاقهرمانان اداب ورسوم وشبکه ی فرهنگی توصیف می شود درنگرش فرهنگی

به سازمان توجه به روابط با مشتریان نسبت به ساختار دیوان سالارسازمانی ارزش بیشتری پیدامی کند.دراین رویکردتصویروهویت سازمانی اهمیت دارد.(va Riel-1995)

دربرابردیدگاه های پنج گانه یادشده که یابراهداف مشترک سازمانی تاکیدداردکه درآن تعارض مفهومی نامطلوب وقدرت حق طبیعی مدیران محسوب شده ویا بانگاهی کثرت گر سازمان راشامل گروه های گوناگون با علاقه های متفاوت می بینددیدگاه رادیکال هاقراردارد که تعارض را پدیده ای مثبت وبخشی از امورسازمانی ذکر میکند بر پایه این نگرش سازمان پمیدان جنگی پ است که در آن نیرو های حریف (مدیریت واتحادیه ها)در دستیابی به اهدافی بسیار ناسازگار بایکدیگرمبارزه می کنند.(Morgan-1986:188)

رویکرد رادیکال ها به دو دسته انتقادی وپست مدرن تقسیم می شود که در اولی سازمان عر صه سلطه گری است ودومی سازمان را به عنوان مو جو دیتی نظم یافته ومعنا دار زیر سوال می برد در این رویکرد تسلط بر دانش و اطلا عات شبکه های غیر رسمی ارتبا طی فن اوری ارتباطی ونماد ها ازعناصر چهارده گانه قدرت درسازمان ذکر می شود.(نک میلر-141-1377)دراین مقاله کارکردرسانه های جدیدباتوجه به این سه رویکردموردبررسی قرارمی گیرد.

سازمان

برای بررسی دقیق‌تر مفهوم ارتباطات سازمانی ابتدا به توضیح مفاهیم سازمان و ارتباطات می‌پردازیم. سازمان به مجموعه‌ای 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 می‌باشد. این مجموعه برای انجام فعالیتهایش به نوعی هماهنگی در چارچوب یک ساختار سازمانی نیازمند است. هیچ سازمانی نمی‌تواند در خلاء به وجود آید یا در آن به ادامه فعالیت بپردازد، بلکه همه سازمانها توسط محیطهای اجتماعی پیرامون که هم بر آنها اثر می‌گذارند و هم از آنها تاثیر می‌پذیرند احاطه شده اند.

برای هریک 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. درحقیقت 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 بپیوندد 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 مي‌رود و به عنوان فرآیند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف مي‌شود. ارتباطات نقطه آغاز کلیه وظایف مدیریتی است. بدون ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست زیرا درک اطلاعات وانتقال آنها ممکن نیست.

ارتباطات عبارت است از فرایند 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 فرایندی است که به وسیله آن افراد در صدد برمی‌آیند تا در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

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

1- ارتباطات عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر.
2- ارتباطات عبارت است از فرآیند انتقال اطلاعات ، معانی و مفاهیم در بین افراد در سازمان با واسطه یا بدون واسطه .
3- ارتباطات عبارت است از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار سازمانی .
4- ارتباطات عبارت است از تبادل اطلاعات و انتقال معانی ، مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان.

ارکان اصلی فرایند ارتباطات

جان کاتر (John kotter) ارتباطات را به صورت زیر تعریف کرده است : یک فرستنده پیام، پیامی را از طریق وسیله یا ابزاری به گیرنده پیام می فرستد که او به آن پاسخ مي‌دهد . در این شکل ساده می توان الگويي به طریق زیر ارائه کرد . فرستنده پیام ← پیام ← گیرنده پیام. الگوی مزبور نشان می‌دهد که در یک ارتباط سه رکن اصلی وجود دارد. بدیهی است که اگر یکی از آنها حذف شود، ارتباط برقرار نمی‌گردد. 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 يك 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 .

- پيام(Message): اطلاعاتي است كه فرستنده پيام آن را از نظر فيزيكي به صورت رمز درآورده است. پيام ممكن است به هر شكل و صورتي باشد و فرد ديگري آن را دريافت و درك كند.
- كانال يا مجراي ارتباطي(Channel): وسيله‌اي است براي ايجاد ارتباط بين فرستنده و گيرنده پيام (مثل هوا براي انتقال صوت). غالبا نمي توان كانال ارتباطي را از پيام جدا كرد.
- دريافت كننده يا گيرنده پيام(Receiver): شخصي است كه اندام هاي حسي او احساس مي كنند كه پيام را دريافت كرده اند. امكان دارد گيرنده پيام، يك يا چند نفر باشند.
- از رمز خارج كردن پيام(Decoding): فرايندي است كه به وسيله آن گيرنده پيام، پيام را تفسير مي كند. گيرنده بايد ابتدا پيام را دريافت كند سپس آن را تفسير كند.
- بازخورد نمودن نتيجه(Feedback): مسيري دارد كه در جهت عكس فرايند ارتباط است كه در آن واكنش گيرنده پيام به فرستنده پيام داده مي شود. بازخورد ممكن است مستقيم و يا به صورت غير مستقيم باشد.
- پارازيت: پارازيت را مي توان عاملي تعريف كرد كه پيام را تحريف مي كند. وجود پارازيت ممكن است از فرستنده، وسيله ارتباط و يا گيرنده باشد .

ارتباطات سازماني

از تركيب دو واژه ارتباط و سازمان مي‌توان به مفهوم جديدي دست يافت كه ارتباط يا ارتباطات سازماني نام دارد. در ارتباط سازماني كه يكي از انواع ارتباطات انساني است، چهار ويژگي هدفمندي، ساختارمندي، وظيفه‌مداري و محاط بودن در يك سازمان، در مقايسه با انواع ديگر ارتباط بيشتر مورد توجه است. در رويكردهاي گوناگون علم مديريت در مفهوم ارتباطات سازماني با توجه به تعريف هر يك از سازمان، تفاوتهاي محسوسي ديده مي‌شود. براي مثال در مكتب كلاسيك كه سازمان به عنوان ماشين در نظر گرفته مي‌شود، عناصر ارتباط به اين صورت است: ارتباط يك وظيفه است، مسير ارتباطي به صورت عمودي است، كانال ارتباطي همواره به صورت كتبي و سبك ارتباط به صورت رسمي است. در دو رويكرد ديگر يعني روابط انساني و منابع انساني كه به نيازهاي كاركنان و تاثير رضايتمندي بر ميزان بهره‌وري توجه مي‌شود؛ ارتباط علاوه بر وظيفه، وضعيتي اجتماعي و ابتكاري دارد. مسير ارتباط به صورت عمودي، افقي و يا گروهي مي‌باشد. در اين جا كانال ارتباط نيز اغلب حالت رودررو و بدون محدوديت را دارد و سبك ارتباط شكل غير رسمي را دارا مي‌باشد. در مقابل اين مكتب مي‌توان به رويكردهاي سيستمي، فرهنگي و انتقادي اشاره كرد.

براي مثال در رويكرد سيستمي، سازمان به عنوان يك موجود زنده ديده مي‌شود كه هم بر محيط اثر مي‌گذارد و هم از آن تاثير مي‌پذيرد و اين ديدگاه كه متاثر از نظريه عمومي سيستم هاست، هر مجموعه را داراي اجزايي مي‌داند كه وجه اشتراك آنها نظم سلسله مراتبي، وابستگي به يكديگر و مرزهاي نفوذپذيري است. به علاوه، نظام داراي

فرايند داده و ستاده و بازخورد است. نوربرت ونيرا (1969) در كتاب سايبرنتيك يا كنترل، ويژگي هاي هر نظام را به چهار دسته كلي مجموعه، هم پاياني، آنتروپي منفي و تنوع الزامي، تقسيم بندي مي‌كند. در اين رويكرد، سازمان عبارت از يك كل با اجزاي پيوسته و متشكل از افراد انساني، سازمانهاي رسمي و غير رسمي، روشهاي رهبري و روابط انساني حاكم بر محيط فيزيكي و افراد آن مجموعه است.

ارتباطات سازماني را مي توان با نگرش فرهنگي نيز مورد بررسي قرار داد. در اين رويكرد محيط دروني و بيروني سازمان داراي فرهنگي قوي يا ممتاز و متشكل از عناصري چون ارزش ها، قهرمانان، آداب و رسوم و شبكه فرهنگي در نظر گرفته مي شود. در نگرش فرهنگي به سازمان، توجه به روابط با مشتريان نسبت به ساختار ديوان سالار سازماني داراي ارزش بيشتري است. در اين رويكرد تصوير و هويت سازماني اهميت دارد.

در برابر ديدگاه‌هاي پنج گانه ذكر شده كه بر اهداف مشترك سازماني تاكيد دارند، تعارض مفهومي نامطلوب دارد و قدرت حق طبيعي مديران محسوب مي شود، ديدگاه راديكال ها قرار دارد كه تعارض را پديده اي مثبت و بخشي از امور سازماني ذكر مي‌كند. بر پايه اين نگرش سازمان ميدان جنگي است كه در آن نيروهاي حريف (مديريت و اتحاديه‌ها) در دستيابي به اهدافي بسيار ناسازگار با يكديگر مبارزه مي كنند.

رويكرد راديكال ها به دو دسته انتقادي و پست مدرن تقسيم بندي مي شود كه در اولي سازمان عرصه سلطه گري است و دومي سازمان را به عنوان موجوديتي نظم يافته و معنا دار زير سوال مي‌برد. در اين رويكرد تسلط بر دانش و اطلاعات، شبكه هاي غير رسمي ارتباطي ، فن آوري ارتباطي و نمادها از عناصر چهارگانه قدرت در سازمان ذكر مي‌شوند.

ارتباطات سازماني فرايندي است كه به وسيله آن سيستمي را براي گرفتن اطلاعات و تبادل معاني به افراد و ارگان هاي مختلف داخل و خارج سازمان راه اندازي مي‌كنند. ارتباطات، نظامي براي هماهنگي و يكپارچه سازي و ايجاد زمينه مشترك براي فعاليت سازمان و در نهايت افزايش بهره وري سازمان است.

مي‌توان يك سازمان را به بدن انسان تشبيه كرد كه مديريت، سر آن است، يعني سازمان يك موجود زنده و نظم يافته است. همانطور كه بدن انسان براي انتقال پيام هاي مغز كه كي بخورد، كي بخوابد، كي بايستد و ... به سيستم عصبي تكيه دارد؛ يك سازمان هم به ارتباطات سازماني براي رسيدن به اهداف خود نيازمند است. اگر در بدن انسان، اختلال فيزيكي يا عصبي به وجود بيايد يعني مانعي در راه جريان آزاد پيام ها ايجاد شود، عواقب منفي به دنبال خواهد داشت به همين صورت اگر مشكلي در ارتباطات سازماني ايجاد شود، بايد به صورت سريع و كامل برطرف شود. درك مفهوم ارتباطات سازماني، اثربخشي كاركنان سازمان را افزايش مي‌دهد و كمبود اصول ارتباطات سازماني باعث ايجاد مشكل در سازمان مي‌شود.

انواع ارتباطات

پيام عبارت است از شكل عيني شده مفهوم ذهني موردنظر فرستنده پيام. پيام ممكن است كلامي و يا غير كلامي باشد. پيام كلامي به صورت نوشتار و يا گفتار است و پيام غير كلامي علائم، اشارات و تصاوير هستند كه براي ايجاد ارتباط به كار مي‌روند و دربرگيرنده حركت اعضا و اندام و شامل آهنگ، صدا و اشاره هم مي‌شود، مثل تصوير پرستاري كه انگشت خود را بربيني نهاده و شما را دعوت به سكوت مي‌كند. البته بايد بدانيم در همه موارد حركت يك عضو نمي‌تواند يك مفهوم جهاني به خود بگيرد. پيام هاي كلامي به صورت سمعي، بصري، كتبي، سمعي_بصري، بصري_ كتبي، سمعي_ كتبي تقسيم بندي شده‌اند كه فرستنده پيام موظف است براي فرستادن پيام خود از يكي از فعاليتهاي سخن گفتن، كاربرد وسيله مكانيكي براي ارسال پيام، عمل تحرير و نوشتن يا تركيبي از اين فعاليتها متناسب با پيامي كه مي‌خواهد بفرستد استفاده كند و گيرنده پيام نيز موظف است جهت دريافت، گوش دادن، مشاهده، خواندن يا تركيبي از اين فعاليتها متناسب با پيام فرستاده شده، را استفاده كند.

در تقسيم بندي ديگر راه‌هاي شناخته شده در ايجاد ارتباط، كتبي و شفاهي هستند كه در ادامه مزايا و معايب هركدام را مورد بررسي قرار مي‌دهيم:

مزاياي ارتباطات كتبي:

1- ارتباطات كتبي شواهدي از رويدادها، اقدامات و روند عمليات به دست مي‌دهد.

2- سوابق مدون و مكتوبي براي مراجعات بعدي به وجود مي‌آورد.

3- امكان سوء تفاهم و تفسير و تعبير غلط را كاهش مي‌دهد.

4- فرستنده پيام دقت بيشتري مي‌كند و بهتر فكر مي‌كند.

معايب ارتباطات كتبي:

1- وقت زيادي صرف مي‌شود.

2- براي اطمينان از اين كه گيرنده، پيام را درست دريافت كرده، بازخورد وجود ندارد.

3- مطالب مكتوب قبل از فرارسيدن زمان مناسب براي ابرازشان ممكن است انشاء شوند، در نتيجه كارامدي خود را از دست مي‌دهند.

4- به دليل استفاده از ارتباط كتبي، روابط افراد بيشتر جنبه رسمي پيدا مي‌كند.

مزاياي ارتباطات شفاهي:

1- ارتباط شفاهي ساده است و وقت كمتري مي گيرد و از نظر هزينه ارزان‌تر است.

2- از تاخير و كاغذ بازي جلوگيري مي‌شود.

3- رفاقت در سازمان ايجاد مي شود و به دليل تماس‌هاي شخصي موجب پديد آمدن احساس تعلق مي‌شود.

4- هر گونه سوءتفاهم و تفسير نادرست برطرف مي‌شود.

معايب ارتباطات شفاهي:

1- از ارتباطات شفاهي هيچ گونه سابقه اي برجا نمي‌ماند.

2- ارتباطات شفاهي در جريان عبور از سلسله مراتب سازمان و عبور از افراد مختلف تحريف مي‌شود و هر قدر تعداد افرادي كه پيام از آنها عبور مي‌كند بيشتر باشد احتمال تحريف پيام بيشتر است.

3- وقتي فاصله جغرافيايي گيرنده و فرستنده پيام زياد باشد، ارتباط شفاهي نمي‌تواند به درستي انجام شود.
4- گيرنده پيام ممكن است پيام را بر مبناي برداشت خود تفسير كند و نه بر اساس مقصود فرستنده پيام.
5- درباره پاسخ هاي فوري نمي‌توان به دقت انديشيد.
6- نحوه صحبت كردن، تون صدا و حركات صورت ممكن است معناي متفاوتي به گيرنده پيام القا كند .

در تقسيم بندي ديگر براي ارتباط، ارتباطات به دو دسته يك جانبه و دو جانبه تقسيم مي‌شوند:

ارتباطات يك جانبه: هر گاه عكس العمل گيرنده پيام نسبت به پيام ابراز نشود، آن ارتباط را يك جانبه گويند. يعني در اين نوع ارتباط، بازخورد پيام وجود ندارد.

ارتباطات دوجانبه: چنانچه محيط به گونه‌اي باشد كه گيرنده عكس العمل ها و نظرات خود را درباره محتواي پيام به اطلاع فرستنده پيام برساند و عملا چنين كند، به اين ارتباط، ارتباط دوجانبه مي‌گويند. ممكن است ارتباط دوجانبه در محيطي تبديل به ارتباط يك جانبه شود، به اين صورت كه هرگاه فرستنده پيام مطالب دشوار، كسل كننده يا بيش ازحد تخصصي ارائه دهد، تا زماني كه گيرندگان، قادر به دريافت و درك مفاهيم باشند، بازدهي مثبت است ولي هرگاه توان و انرژي گيرندگان براي دريافت و تحليل ذهني مفاهيم كاهش يابد در صورتي كه فرستنده ادامه بحث را براي زمان ديگري بگذارد ارتباط دوجانبه باقي مي‌ماند ولي در صورتي كه به ادامه بحث بپردازد، ارتباط يك جانبه مي‌شود .

به هر حال بايد توجه داشت همانند بسياري از مفاهيم مديريت، ارتباطات را مي‌توان يك فرايند در نظر گرفت و اگر قرار باشد ارتباطات واقعي وجود داشته باشد، بايد فرايند دوطرفه باشد. در حقيقت ارتباط يك جانبه نبايد وجود داشته باشد. از لحاظ اصولي، اين فرايند نياز به يك فرستنده دارد كه پيام را از طريق يك كانال به گيرنده انتقال مي‌دهد. گيرنده، پيام را دريافت مي‌كند و سپس بازخورد آن را برمي‌گرداند. بنابراين هر دو طرف فرايند، هم فرستنده و هم گيرنده هستند.

جريان ارتباطات در سيستم:

انواع ارتباطات سازماني عبارتند از: الف. ارتباط عمودي ب. ارتباط افقي ج. ارتباط مورب

الف. ارتباط عمودي: شامل ارتباط رو به پايين و ارتباط رو به بالا است. هدف ارتباطات رو به پايين، هدايت، آموزش ، درخواست اطلاعات، ابلاغ دستورات مقام مافوق به زيردستان مي‌باشد. هدف اصلي ارتباطات رو به بالا اين است كه اطلاعاتي درباره سطوح پايين تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان برساند كه شامل ارائه گزارش، پيشنهاد، اداي توضيحات و يا درخواست هاي مختلف است. در ارتباط رو به بالا هر گاه زير دست دريابد كه سرپرست نسبت به پاره اي اطلاعات واكنش منفي از خود بروز مي‌دهد، آن گاه در ارسال آن اطلاعات امساك كرده و يا آنها را تعديل مي‌كند. در ارتباط رو به پايين هرگاه مديران از دادن اطلاعات واقعي و كافي به كاركنان خودداري كنند، كاركنان اعتماد خود

نسبت به آنها از دست داده و نمي‌توانند پاسخ هاي صحيحي به پيام هاي ارتباطي آنها بدهند و اين امر باعث ايجاد تنش هايي در سازمان مي‌شود. نتايج تحقيقي كه درباره اهميت ارتباطات عمودي در سازمان انجام شده نشان مي‌دهد كه دوسوم ارتباطات مديران با كاركنان ارتباطات عمودي است.

ب. ارتباط افقي: معمولا شبكه ارتباطي افقي داراي الگويي از جريان كارها در يك سازمان است كه بين اعضاي يك گروه، اين گروه و گروه‌هاي ديگر و بين اعضاي دوايرمختلف برقرار مي‌شود. هدف ارتباطات افقي ايجاد هماهنگي و حل مسائل از طريق كانال مستقيم در سازمان است.

ج. ارتباط مورب: ارتباط مورب هنگامي صورت مي گيرد كه افراد در سطوح مختلف كه رابطه گزارش دهي مستقيم ندارند، با يكديگر ارتباط برقرار كنند.

در تقسيم بندي ديگر براي انواع ارتباطات سازماني موارد زير در نظر گرفته مي‌شود: ارتباطات عمودي، ارتباطات رسمي و ارتباطات غير رسمي. ارتباط رسمي در گروه‌هاي كوچك رسمي، شامل شبكه‌هاي همه جانبه، چرخي و زنجيره‌اي است. در ارتباط همه جانبه همه اعضا مي توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبكه چرخي، رهبر به عنوان كانون و مركز اين ارتباط، فعاليت مي كند. در شبكه زنجيره اي يك زنجير فرماندهي رسمي وجود دارد. وجود هر يك از اين سه شبكه به هدف گروه بستگي دارد.

افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف از جمله علايق، سليقه هاي مشترك، همفكري هاو... با هم رابطه برقرار مي‌كنند و شبكه ارتباطي غير رسمي را تشكيل مي‌دهند. ارتباطات غير رسمي در سازمان گاهي اوقات آن قدر توسعه مي‌يابد كه ارتباطات رسمي در آن محو مي‌شود. در صورتي كه ارتباطات رسمي با اهداف سازمان در تعارض باشند، در راه نيل به اين اهداف، اختلال ايجاد مي‌كنند و در سازمان تنش به وجود مي‌آورند. هرگاه مدير اين گونه روابط را در راستاي اهداف سازمان ببيند بايد از آنها بهره گيرد و هر گاه آنها را بازدارنده ببيند بايد در توقف اين روابط بكوشد تا بتواند تنش زدايي كند .

ممكن است شبكه ارتباطي غير رسمي به اين دليل ايجاد شود كه شبكه هاي رسمي توجهي به نيازهاي اطلاعاتي اعضاي سازمان نمي‌كنند. بنابراين شبكه هاي غير رسمي در ارضاي نيازهاي مربوط به اطلاعات اضافي سراسر سازمان مفيد تلقي مي‌شود. يكي از اصول اساسي ارتباطات غير رسمي شايعه مي‌باشد. با وجود اين كه اطلاعات ناشي از شايعه در اتخاذ تصميم صحيح چندان مورد استفاده نيست ولي اعضاي سازمان آن را براي ارسال و دريافت پيام هاي مربوط به محيط داخليشان مورد استفاده قرار مي‌دهند.

به منظور كاهش مسائل مربوط به شايعه يا صحبت هاي درگوشي، مديران بايد در قدم اول تمام تلاش خود را به كار گيرند كه شكافهاي موجود در سيستم ارتباطات رسمي را مسدود كنند. مسلما زماني كه كاركنان، اطلاعات مناسب را دريافت كنند احساس مي‌كنند كه به نحو بهتري از مسائل آگاه هستند و در مورد نقش خود در سازمان اطمينان خاطر بيشتري پيدا مي‌كنند. همچنين با حذف پيام هاي رسمي مبهم، انتشار شايعه كم مي‌شود. در حقيقت در هر سيستم ارتباطي اثربخش بايد به شبكه هاي غير رسمي

اجازه داده شود كه با هماهنگي با كانال هاي رسمي عمل كنند تا نيل به هدفهاي سازمان امكان‌پذير شود .

انتخاب مسير يا كانال ارتباط:

انتخاب يك كانال مناسب بستگي به موقعيت دارد و مديران بايد موارد زير را درنظر داشته باشند:

1- ماهيت ارتباط مورد نظر
2- توانايي طرفها در ايجاد ارتباط
3- ارتباط متقابل بين گروه‌ها در درون هر يك از آنها
4- خصوصيات كانال بر حسب گزينش، سرعت و قابليت پذيرش

در انتخاب كانال ارتباطي، مديران بايد در مورد الگوي ارتباطات كه بين افراد يك كانال وجود دارد اطلاعاتي داشته‌باشند. يك روش براي درك الگوهاي احتمالي ارتباطات در نظرگرفتن چهار شبكه اصلي است، اين شبكه‌ها، قالبهايي براي تماس ميان مراكز تصميم‌گيري به شمار مي‌روند. شبكه‌هاي ارتباطي را به طور كمي به دو دسته متمركز و غير متمركز تقسيم‌بندي مي‌كنند. شبكه ارتباطي متمركز شامل شبكه ارتباطي Y و شبكه ارتباطي چرخي است. شبكه ارتباطي غيرمتمركز شامل شبكه ارتباطي زنجيره اي و شبكه ارتباطي دايره‌اي است. شبكه ارتباطي غيرمتمركز براي وظايف پيچيده و شبكه ارتباطي متمركز براي وظايف ساده و دقيق مناسب است .

در شبكه دايره‌اي، ارتباطات ممكن است از هر طرف فرد آغاز گردد، بنابراين اين الگو نماينده سيستم هاي ارتباطات در صورت نبودن يك رهبر يا يك برنامه مشخص براي عمل است. در الگوي چرخي يك رهبر مركزي وجود دارد كه با هر يك از زيردستان ارتباط برقرار مي‌كند. به هر حال زير دستان حق ارتباط با يكديگر را ندارند. الگوي زنجيره اي شكل ويژه‌اي از الگوي دايره‌اي است، با اين تفاوت كه حلقه ها به هم پيوسته نيستند. در مقايسه با الگوي دايره‌اي، هر يك از دو انتهاي باز زنجيره در اين الگو، گرايش دارد كه مجموع حجم ارتباطاتي را كه در شبكه داده مي‌شود كاهش دهد. الگوي Y شبيه زنجيره است، با اين تفاوت كه يك عضو در خارج از زنجيره قرار مي‌گيرد. الگوي Y بيانگر اين مطلب است كه يك عضو متخصص وجود دارد كه با يك مدير اجرايي در كنش متقابل است. بيشترين رضايتمندي اعضاي شبكه مربوط به الگوي دايره‌اي، بعد الگوي زنجيره‌اي، سپس الگوي Y و در نهايت الگوي چرخي است. به هر حال اثربخش ترين شبكه، بستگي به موقعيت و هدفهاي از پيش تعيين شده دارد و هنگامي كه موقعيت تغيير مي‌كند، شبكه ديگري ممكن است عملي باشد .

قوانين راهبردي در ارتباطات سازماني:

قانون1. ارتباط معمولا به شكست مي انجامد مگر اينكه شانس بياوريد: اين كه افراد تصور مي‌كنند پيام هاي آنها را ديگران به درستي دريافت مي‌كنند به دليل غرور آنهاست. ارتباط يك فرايند پيچيده است. براي ارتباط بايد يك فرستنده و يك دريافت كننده كه پيام را درك مي‌كند وجود داشته باشد كه به راحتي به دست نمي‌آيد. به دليل اين كه علل مختلفي مي‌تواند منجر به تحريف يا از دست رفتن پيام شود بهتر است پيام را از همه راه هاي ممكن مبادله كنيد. آن را بگوييد، در خبرنامه بنويسيد، در تابلوي اعلانات بنويسيد و به صورت يك به يك يا گروهي درباره آن بحث كنيد. اولين قانون ارتباط سازماني خود داراي چهار نتيجه است:

1- اگر ارتباط بتواند به شكست بيانجامد، حتما شكست مي خورد. اين نتيجه فرعي به اين علت است كه اگر شما شانس شكست خوردن را به پيام بدهيد، آن حتما شكست مي‌خورد. اگر شما به عنوان يكي از عوامل ارتباط، بي‌دقت باشيد يا بدون مهارت كافي باشيد يا اگر فقط تنبلي كنيد، شما معمولا در ارتباط با شكست مواجه مي‌شويد.
2- اگر ارتباط تنواند شكست بخورد، هنوز هم احتمال شكست آن وجود دارد: حتي با رعايت دقيق پيش نيازها، ممكن است اتفاقات ناگهاني پيش بيايد كه مانع جريان داده ها شود. مثلا دستگاه كپي درست كار نكند، سيستم صوتي از كار بيافتد، همچنين قانون مورفي هم وجود دارد.
3- اگر به نظر بيايد كه ارتباط در مسيري كه ما قصد داريم موفق باشد، در راهي كه ما تصور نكرده ايم قرار مي‌گيرد؛ اگر همه چيز به خوبي پيش رود، موفقيت ممكن است گمراه كننده باشد. دريافت كننده ممكن است فكر كند كه پيام شما را دريافت كرده ولي درحقيقت آنها معمولا آن را اشتباه فهميده اند يا براي خوشحال كردن شما نمي‌خواهند اعتراف كنند كه درست دريافت نكرده‌اند.
4- اگر مطمئن باشيد كه ارتباط شما موفق خواهد بود، آن حتما شكست مي خورد: در نظر گرفتن شرايط خود به اين معني است كه شما فرايند ارتباط را با توجه به سليقه خود طراحي كرده‌ايد و شرايط گيرنده را مد نظر نداشته‌ايد. پيام خود را براي گيرنده طراحي كنيد نه براي فرستنده.

قانون2: اگر يك پيام را بتوان به روش هاي مختلف فهميد، دقيقا به همان روش معنا مي شود كه بيشترين زيان را دارد. اگر پيام به اشتباه فهميده شود، چه آسيبي را در پي خواهد داشت؟ از آنجا كه هميشه احتمال خطا وجود دارد، عاقلانه است كه بدانيم كه اگر خطايي در پيام اتفاق افتد چه كنيم؟

قانون3: هميشه فردي وجود دارد كه بهتر از شما مي‌داند مقصود شما از پيام چيست. بسياري از مردم فكر مي‌كنند كه مي‌توانند فكر ما بهتر از خودمان بخوانند.

قانون4: هر چه ارتباطات بيشتر باشد، موفق شدن در ارتباط مشكل‌تر مي‌شود. زمان ارتباط بايد محدود باشد. به همين خاطر است كه براي مطالبي كه از طريق تلويزيون ارائه مي شود محدوديت زماني قرار مي دهند. اين تصور غلطي است كه هر قدر اطلاعات بيشتر باشد بهتر است. مقدار خيلي زياد اطلاعات به همان بدي نداشتن اطلاعات كافي است.

قانون 5: در حجم زياد ارتباط، مهم نيست كه چيزها چطور هستند، چيزي كه مهم است اين است كه چيزها چگونه بايد به نظر بيايند.
قانون6: اهميت آيتم هاي خبري نسبت عكس با مربع فاصله دارد: به زبان ساده مي‌توان گفت جنگ با مشت، در همسايگي من، براي من مهم تر از اين است كه 50000 نفر در سيل در 10000مايل دورتر كشته شده‌اند. خوب است كه به فكر بچه‌هاي گرسنه آفريقا باشيم ولي افراد گرسنه در محل ما توجه بيشتري نياز دارند .

بعضي مشكلات در ارتباطات سازماني

1- اگر من مي‌دانم پس هر كسي بايد بداند: شايد رايج ترين مشكل ارتباطات، اين فرض مديريت است كه چرا آنها از اطلاعاتي آگاهي دارند كه بقيه آگاهي ندارند. معمولا كاركنان از اطلاعات آگاهي ندارند مگر اينكه مديران آنها را انتقال دهند.
2- ما از تشريفات و كاغذبازي متنفريم: در زمان آغاز به كار يك سازمان، راهبران آن به دليل اينكه اهل تشريفات اداري نيستند به خود مي بالند. نوشتن بعضي چيزها ممكن است نشانه تشريفات اداري باشد و از آن اجتناب شود. همانطور كه سازمان رشد مي‌كند، به ارتباطات و بازخورد آنها نياز بيشتري پيدا مي‌كند ولي به اين ارتباطات ارزشي داده نمي‌شود، در نتيجه آشفتگي به دنبال خواهد داشت.
3- به همه افراد بايد اطلاع داد يا به بعضي افراد؟ يك مشكل ديگر اين است كه مديران به ارتباطات اهميت نمي‌دهند و يا فرض مي‌كنند كه ارتباطات خود به خود پيش مي‌آيد. بنابراين مهم نيست كه چه اطلاعاتي را به چه كساني انتقال داده اند.
4- آيا شما مقصود من را دريافت كرديد؟ به راحتي مي‌توان مطمئن شد كه اطلاعات را به فردي انتقال داده‌ايم ولي نمي‌توان مطمئن بود كه آنها همانطور كه شما خواسته‌ايد آن را دريافت و درك كرده‌اند. متاسفانه زماني از اين درك نادرست آگاه مي‌شويد كه اشكال و ابهامي جدي به وجود آيد.
5- درباره چه چيزي بايد صحبت كنيم؟ آخرين مشكلات ارتباطي ممكن است زماني پيش بيايد كه مديران بي تجربه، وظيفه خود را حل مشكلات مي‌دانند و اگر مشكلي وجود نداشته‌باشد بنابراين چيزي كه بايد ارتباط داشته باشد وجود نداشته باشد.
6- داده داريم و اطلاعات داريم. همانطور كه سازمانها گسترش پيدا مي‌كنند، تمايل مديران بر تاثيرگذاري متمركز مي‌شود. آنها سيستم هايي را توليد مي‌كنند كه مقادير قابل توجه داده توليد مي‌كنند؛ يعني اطلاعات خامي كه به نظر نمي‌آيد مهم باشند.
7- اگر نظر شما براي مهم باشد، من به شما اطلاع مي‌دهم. آخرين مشكلات ارتباطات، زماني ايجاد مي‌شود كه مديران ارزشي براي ارتباط با زيردستان قائل نيستند و معتقدند كه زيردستان بايد ساكت باشند و كار خود را انجام دهند.

راه كارهايي براي حمايت از ارتباطات سازماني:

در ارتباطات بالا به پايين:

1- مطمئن شويد هر يك از پرسنل يك كپي از طرح استراتژيك سازمان را دريافت مي‌كند كه شامل ماموريتهاي سازماني، ديدها، اهداف استراتژيك و روش هاي رسيدن به اهداف است.
2- مطمئن شويد كه هر يك از پرسنل يك كتاب راهنما دريافت مي‌كند كه محتوي همه روش كارهاي بروز شده پرسنل است.
3- يك مجموعه اصلي از پروسه ها براي اين كه چطور كارهاي روتين هدايت مي‌شوند، تهيه كنيد و آنها را در منوال اجرايي استاندارد قرار دهيد.
4- مطمئن شويد كه هر يك از پرسنل يك كپي از شرح وظايف خود و چارت سازماني دارند.
5- ملاقاتهاي مديريتي را به طور منظم داشته باشيد (حداقل هر دو هفته يكبار)، حتي اگر چيزي براي گزارش و پي‌گيري نداشته باشيد. اگر ملاقاتها را براي زماني بگذاريد كه معتقديد شما چيزي براي گزارش داريد، در آن صورت ارتباطات يك طرفه مي‌شود و سازمان ضرر مي‌بيند.
6- ملاقاتهاي همه كاركنان با هم را هر ماه برگزار كنيد تا مشخص شود كه سازمان چه مي‌كند. نگرانيها چيست و اخبار كلي درباره روند كار مشخص شود.
7- راهبران و مديران بايد ملاقات رودررو با كاركنان را حداقل يكبار در هفته داشته باشند،حتي اگرتعداد كاركنان سازمان زياد باشد، مديريت بايد گهگاهي كاركنان را از نزديك ببيند.
8- ملاقاتهاي منظم براي مناسبتهاي دستيابي به اهداف داشته باشيد. اين كمك مي‌كند كه كاركنان دريابند كه چه چيزي مهم است و به آنها حس جهت دار بودن و اجرايي بودن مي‌دهد.
9- مطمئن شويد كه همه كاركنان مجلات كارايي سالانه را دريافت مي‌كنند كه محتوي اهداف آنها براي يك سال ديگر، بروز رساني كار آنها، اهداف، نياز به پيشرفت و برنامه ها براي كمك به كاركنان جهت ارتقا مي‌باشد.

در ارتباطات پايين به بالا:

1- مطمئن شويد كه همه كاركنان گزارشات وضعيتي را به طور منظم به سرپرست خود ارائه مي‌دهند. اين گزارشات بايد شامل كاري كه در هفته گذشته انجام داده اند، كاري كه در هفته آينده انجام خواهند داد و هر نظر خاصي كه دارند باشد.
2- مطمئن شويد كه همه سرپرستان حداقل ماهي يكبار با تك تك افراد پرسنل خود ملاقات دارند تا ببينند كه كارها چطور پيش مي رود، نگراني هاي آنها را بشنوند و ... . حتي اگراين ارتباط يك گفت‌وگوي كوتاه باشد، يك ارتباط مهم را بين سرپرستان و كاركنان ترويج مي‌دهد.

3- ميزگرد برگزار كنيد تا بازخوردهاي اين ملاقاتها را ببينيد.
4- روي بازخوردها كار كنيد. از كاركنان مشكلات را بپرسيد، بنويسيد و به آنها پاسخ دهيد حتي اگر پاسخ اين باشد كه شما هيچ كاري نمي توانيد انجام دهيد .

ضرورت برقراري ارتباط در مديريت

هنري مينتز برگ عامل ارتباطات را به عنوان يكي از مهم ترين عوامل در ايفاي نقش مديران بيان مي‌كند. با استقرار كانال ارتباطي صحيح بين مدير و كاركنان پنج هدف زير تحقق مي‌يابد:

1- رهنمودهاي مشخصي براي انجام موفقيت آميز وظايف به كاركنان ارائه مي شود.
2- كاركنان از عمليات و رويه هاي سازمان مطلع مي شوند.
3- به كاركنان آموزش داده مي شود كه چرا شغل آنها در مجموعه سازمان از اهميت ويژه اي برخوردار است.
4- كاركنان در مورد عملكرد و اينكه كارشان را چگونه انجام دهند و چگونه پيشرفت حاصل كنند بازخود لازم را به دست مي‌آورند.
5- اطلاعات لازم به منظور وقوف بر هدفهاي سازماني در اختيار كاركنان قرار مي‌گيرد.

از آنچه گذشت چنين استنباط مي شود كه تمامي وظايفي كه مدير انجام مي‌دهد به ارتباطات موثر بستگي دارد .

بهبود ارتباطات سازمان

از جمله ويژگي هايي كه باعث مي شود تا تنشهاي ارتباطي مديران و كاركنان و نيز تنش هاي ارتباطي موجود در سازمان كاهش يابد، اطلاع داشتن مديران و كاركنان از موضوعاتي مانند نواحي چهارگانه شخصيت هر فرد، بازخورد نمودن، افشا يا خودگشودگي، زبان ساده، گوش دادن صحيح، كنترل احساسات و توجه به علائم غيرگفتاري است. بايد بدانيم بيشتر سوءتفاهمهايي كه بين مدير و كاركنان پيش مي‌آيد از عدم شناخت مدير و درك نشدن پيام هاي مدير به عنوان يك فرستنده ناشي مي‌شود. شخصيت هر فرد عبارت است از تعبير و تفسير ديگران از رفتارهاي نسبتا پايدار او. شخصيت مدير را رفتارها و نگرش‌هاي وي كه براي ديگران شناخته شده است و همچنين حوزه اي كه براي ديگران ناشناخته است تشكيل مي‌دهد. شخصيت افراد كه مدير هم جزيي از آنها است بر حسب آنچه براي خود مدير يا ديگران شناخته شده و يا ناشناخته است به چهار ناحيه تقسيم مي شود:

ناحيه عمومي: رفتارها و ويژگي هايي كه هم براي مدير و هم براي ديگران شناخته شده است.

ناحيه خصوصي: رفتارها و ويژگي هايي كه براي مدير شناخته شده است ولي براي ديگران ناشناخته است.

ناحيه كور: رفتارها و ويژگي هايي كه براي مدير ناشناخته و براي ديگران شناخته شده است.

ناحيه ناشناخته: رفتارها و ويژگي هايي كه هم براي مدير و هم براي ديگران ناشناخته باقي مانده است.

در ارتباط بين افراد كه ارتباط مدير و كاركنان نوعي از آن است هر چه ناحيه عمومي بيشتر و وسيع تر باشد تعارضات و سوءتفاهمات كاهش مي‌يابد. توسعه منطقه عمومي از طريق دو مكانيزم بازخورد و افشا صورت مي‌پذيرد. در افشا، مديران خود مايل به در ميان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با ديگران هستند. به اين ترتيب منطقه خصوصي كاهش مي‌يابد و بازخورد باعث مي‌شود تا مدير آن قسمت از رفتار و ويژگي هاي خود را كه نمي‌شناسد، شناسايي كند و منطقه عمومي او افزايش يافته و در نتيجه تنش هاي ارتباطي او با كاركنان كاهش يابد. در ارتباط بين كاركنان نيز با اجراي اين دو شيوه، تنش ها و تعارضات كاهش مي يابد .

از نگاه ديگر مي توان گفت براي اين كه مديران، ارتباطات سازماني موثرتري داشته باشند بايد نه تنها تلاش كنند كه خوب درك كنند، بلكه بايد بتوانند خوب تفهيم كنند. روشهاي زير در اين امر ياري رسان است:

1- تنظيم جريان اطلاعات: تنظيم جريان اطلاعات اطمينان مي دهد كه مقدار مطلوب اطلاعات در اختيار مديران قرار مي گيرد و در نتيجه از ارسال حجم عظيمي از اطلاعات جلوگيري مي‌شود.
2- استفاده از بازخورد: بازخورد كانال ارتباطي را براي پاسخ دريافت كننده پيام تامين مي‌كند تا براي فرستنده معلوم شود كه آيا پيام دريافت شده و مقصود آن درك شده يا خير.
3- تكرار: تكرار در ارتباطات به اين منظور گنجانده مي‌شود كه اگر يك قسمت از پيام درك نشود، قسمتهاي ديگر همان پيام را منتقل كنند.
4- تشويق به اعتماد متقابل: بيشتر مديران فرصت كافي براي پي‌گيري پيام ها، تامين بازخورد يا ارتباطات پايين به بالا را ندارند. بنابراين ايجاد و توسعه يك محيط مبتني بر اعتماد متقابل بين مديران و كاركنان مي‌تواند برقراري ارتباطات را تسهيل نمايد.
5- به كار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده اي در ارتباطات محسوب مي‌شود.
6- شنونده خوبي باشيد: گوش دادن مهارتي است كه مي‌تواند بهبود و توسعه يابد: "كيت ديويس" ده دستور را براي بهبود گوش دادن توصيه كرده است:1- صحبت كردن را متوقف كنيد 2- گوينده را راحت بگذاريد. 3- به گوينده نشان دهيد كه مي‌خواهيد گوش كنيد. 4- حواستان را جمع كنيد. 5- با گوينده همدردي كنيد. 6- شكيبا باشيد. 7- عصباني نشويد. 8- در بحث و انتقاد سخت گيري نكنيد. 9- سوال كنيد. 10- صحبت كردن را متوقف كنيد.

همانطور كه ملاحظه مي‌شود، تمام جنبه هاي كار مدير با ارتباطات سروكار دارد. اگر تمام اعضاي سازمان نقطه‌نظرهاي مشتركي داشته باشند، ارتباطات تسهيل مي شود ولي در عمل چنين نيست.

موانع ارتباطات:

در مسير ارتباطات اثربخش موانعي موجود است كه مديريت با شناخت و آگاهي داشتن از آنها مي‌تواند در دنياي واقعي آنها را شناسايي كرده و به شيوه صحيح جهت ايجاد پويايي در ارتباطات عمل كرده و تنش‌زدايي كند.

- از صافي گذراندن: در صورتي كه اطلاعات هنگام طي مراحل توسط افراد مختلف از صافي گذرانده و دستكاري مي‌شوند، احتمال اين كه در پايان مسير آن اطلاعات براي گيرنده نهايي تحريف شده باشد زياد است.
- ويژگي‌هاي شخصي: ما واقعيت را نمي‌بينيم زيرا چيزهايي را كه مي‌بينيم از ديدگاه خود تفسير كرده و واقعيت مي‌ناميم.
- جنسيت: زنان و مردان به دلايل مختلف بايد بين خود ارتباط گفتاري برقرار كنند و تحقيقات نشان داده كه مردان با زباني صحبت مي‌كنند و مطالبي را مي‌شنوند كه درباره مقام سازماني و استقلال در كار باشد و زنان با زباني صحبت مي‌كنند و مطالبي را مي‌شنوند كه درباره روابط و صميمت مي‌باشد البته اين امر نسبي است ولي بايد آن را مدنظر داشت.
- عواطف: نوع احساس گيرنده پيام هنگام گرفتن پيام بر تفسيري كه او از محتواي پيام مي‌كند اثر مي‌گذارد. احساسات شديد مثل اندوه و يا خوشحالي بيش از حد شبكه ارتباطي مؤثر را خدشه دار مي كند. در اين شرايط فرد نمي‌تواند بخردانه و معقول عمل كند و نوع قضاوت او بر پايه عاطفه و احساسات است. زبان كلام براي افراد مختلف معاني مختلف دارد. سن، ميزان تحصيلات و زمينه فرهنگي سه متغير مشخصي هستند كه كلمه ها، معاني و مفاهيمي كه ما براي اين كلمات قائليم را تحت تأثير قرار مي‌دهند. در صورتي كه مي دانستيم هر يك از ما چه برداشت هايي از كلمات داريم مشكلات ارتباطي به پايين ترين حد خود مي‌رسيد.
- ارتباطات غيرگفتاري: اكثر اوقات ارتباطات گفتاري با ارتباطات غيرگفتاري همراه است. در صورتي كه طرفين ارتباط توافق كامل با يكديگر داشته باشند به گونه‌اي رفتار مي‌كنند كه رفتار يكديگر را تقويت مي‌كنند ولي هنگامي كه ارتباطات غيرگفتاري با پيام‌ها سازگار نيست دريافت كننده پيام دچار سردرگمي مي‌شود و نمي‌داند پيام واقعي چيست.
- ادراك: هر فرد حوادث را برحسب زمينه فرهنگي، اجتماعي و رواني مختص به خود درك مي‌كند. ادراك فرد از يك پديده ممكن است با ماهيت واقعي آن متفاوت باشد، از طرفي هر پديده واحد ممكن است به وسيله افراد مختلف به صور گوناگون درك شود . همچنين فهم و درك يك پديده واحد مي تواند از راه‌ها و طريقه هاي مختلفي انجام گيرد. ادراك فرد با نيازهاي شخصي رابطه نزديك دارد و

به طور كلي امري است فردي و منحصر به فرد كه نمايانگر تمام يا قسمتي از موقعيت آن گونه كه فرد مي‌بيند مي‌باشد.

- پارازيت و جملات بي سر و ته در ارتباطات مانع پويايي روابط مي‌شود. شايعه يكي ديگر از عواملي است كه در سازمان ايجاد تنش مي‌كند. شايعه پيامي است كه در بين مردم رواج مي يابد. ولي واقعيت‌ها آن را تأييد نمي كنند. شايعه زماني رواج مي‌يابد كه مردم مشتاق خبر باشند ولي نتوانند آن را از منبعي موثق دريافت كنند. راه هاي كاهش شايعه در سازمان عبارتند از اطلاع رساني، برگزاري جلسات حضوري و گفت و شنود، استقرار نظام پيشنهادها در سازمان، توجه ملموس به امنيت خاطر شغلي كاركنان، تلفيق سازمان رسمي و غير رسمي، خنثي كردن شايعه و آموزش‌هاي اخلاقي.
- زبان نيز ممكن است به مانعي بر سر راه ارتباطات تبديل شود. مدير بايد ساختار پيام را به گونه اي در آورد كه روشن و واضح باشد. همچنين كلمات بايد با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گيرنده باشد. گوش دادن مي تواند ارتباطات را بهبود داده و تنش‌ها را بكاهد. گوش دادن شنيدن نيست. گوش دادن يعني به صورت فعال به دنبال معني و مقصود گشتن در حالي كه شنيدن يك اقدام غير فعال است. هر گاه مدير به كسي گوش مي‌دهد مغز او نيز در حال تجزيه و تحليل و مصرف انرژي است. در صورتي كه در مورد مسئله اي آشفته و دچار احساسات شويم نمي‌توانيم پيام‌ها را به شكل صحيح دريافت و ارسال كنيم. بهترين راه اين است كه چنانچه دچار احساسات شديم اندكي تأمل نماييم و صبر كنيم تا به وضع عادي برگرديم .

به طور خلاصه مي توان پاره اي از موانع برقراري ارتباط را به صورت زير عنوان كرد: 1- فقدان برنامه ريزي در ارتباطات 2- موانع مربوط به پارازيت 3- موانع مربوط به معاني كلمات و عبارات 4- موانع ادراكي 5- اعتبار فرستنده .

نتيجه گيري :

موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهميتي برخوردار است كه مي توان گفت اولين و مهمترين وظيفه مدير اين است كه سيستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد. اطلاعات لازم بايد قبل از اين كه تصميمي اتخاذ شود مورد توجه قرار گيرد، بنابراين چنانچه هدف سازمان دستيابي به حداكثر بهره وري باشد، سيستم ارتباطات بايد به گونه اي باشد كه در همه حال اطلاعات مربوطه در اختيار اعضاي كميته قرار گيرد.

عمل سازماندهي و مديريت مستلزم برقراي ارتباط موثر است به گونه اي كه كاركنان از اهداف سازمان و نقش خود آگاه شوند. عمل رهبري هم بدون وجو د ارتباطات مطلوب موفق نخواهد بود. به اين ترتيب مديران وظايف خود را فقط در صورت برقرار كردن ارتباطات موثر مي توانند انجام دهند و بنابراين ارتباطات، اساس كار مديران را تشكيل مي دهد.

ارتباطات براي مديريت به دلايل زير مهم است: اولا ارتباطات فرايندي است كه مديران با استفاده از آن وظايف برنامه‌ريزي، سازماندهي، رهبري، هماهنگي و كنترل را به انجام

مي رسانند. ثانيا ارتباطات فعاليتي است كه مديران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصيص مي دهند. ارتباطات نه تنها وظيفه مدير را تسهيل مي‌كند، بلكه وسيله اي است كه سازمان را با محيط خارج مرتبط مي‌سازد. به عبارت ديگر بايد گفت كه از طريق ارتباطات، هر سازماني به صورت يك سيستم باز در مي آيد و با محيط خارج ارتباط برقرار مي‌كند. ارتباطات را به عنوان خوني به حساب مي‌آورند كه در رگ حيات سازمان جريان 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. و همچنین می توان اثرهای جدید بر ارتباطات برون سازمانی در جوامع معاصر را فهرست وار به شرح زیر ارائه داد که هر یک موضوع جداگانه ای برای مطالعه باشد :

مدیران بدون مهارت ارتباطی حذف می شوند.

ارتباطات سازمانی (درونی و برونی)از اهمیت بیشتری برخوردار می شود و مدیریت ارتباطات مجموعه فعالیت های ارتباطی خارج از سازمان را در بر می گیردو با توجه به مطالب گفته شده در مورد عوامل پدید آورنده تنش در سازمان ،فرآیند ارتباط و اجزا آن راه های ایجاد ارتباط و انواع آن ،انواع ارتباطات در سازمان ،روش های بهبود و ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی بهترین راه برای مدیران جهت ایجاد محیط و ارتباطات پویا در سازمان ،تنش زدایی و افزایش آگاهی می باشد.

منابع:

1-میلر ،کاترین (1377) ،ارتباطات سازمانی :رویکردها و فرآیندها ،ترجمه آذر قبادی ،تهران :انتشارات مدیریت صنعتی

2-هامیلتون ،سیمور (1375) ،تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی ،ترجمه داود محبعلی ،تهران :دانشگاه علامه طبابایی

3- رضائیان،علی .1379.رفتار سازمانی :مفاهیم ،نظریه ها و کاربردها .تهران :علم و ادب

4-رابینز ،استیفن پی .1380.رفتار سازمانی .تهران :دفتر پژوهش های فرهنگی

5-سلطانی ،ایرج .1381.روابط صنعتی در سازمان های تولیدی .تهران :ارکان .

6-کوکلان ،هوشنگ .1378.رفتار سازمانی مجموعه بیست و یکم :ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی .تهران :مرکز آموزش مدیریت دولتی .

1- Carter Mcnamara ,Mba, Phd, Basics In Internal Organizational Communications.

2- Rev. Don Burgess , Six "Laws" Of Organizational Communication And Some Of Their Implications For Christian Workers.

3- Gary L. Kreps , Northern Illinois University , Organizational Communication Research And Organizational Development .

4- Dennis Tourish , Owen Hargie , The Crisis Of Management And The Role Of Organizational Communication .

5-Eric Digest , Aiex, Nola Kortner , Organizational Communication: Research And Practice

6-Adams James(1980) .Intemational Procass and Organisational Behaviour(2)321-355

زهرا کیان پور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی