

درآمدی بر ارتباطات سازمانی (چیستی، اهداف، ضرورت، فرایند و موانع فرارو)

علی کریمی^۱

^۱ کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه علوم تحقیقات کرمانشاه، ایران

چکیده

امروزه سازمانهای اجتماعی به سبب توسعه و گسترش فعالیت های اقتصادی و خدماتی ناگزیر از تدارک حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان در مقیاس بزرگ و متنوع هستند. در حال حاضر نیز علیرغم پیشرفت های تکنولوژیک و ورود فناوری های متنوع در سازمانها، هنوز منابع انسانی مهمترین بازوی رشد و ترقی سازمان محسوب می شوند. در عصر حاضر بررسی و شناخت عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان یکی از برنامه های مهم مدیریت در این بخش محسوب می شود، یکی از این عوامل، مهارت های ارتباطی کارکنان است. به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی می باشد. همانطور که ارتباطات برای انسان امری حیاتی است برای انجام عملیات یک سازمان، یا به عبارت بهتر برای شکل گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می باشد. از اینرو در تحقیق حاضر، به لحاظ اهمیت مقوله ارتباطات سازمانی و نقش آن در افزایش بهره وری در سازمان، به معرفی مفهوم مهارت های ارتباطی، اهداف، ضرورت، فرایند و موانع فراروی ارتباطات سازمانی پرداخته است.

واژه های کلیدی: ارتباطات سازمانی، ارتباطات کلامی، ارتباطات غیر کلامی، موانع ارتباطی

۱- مقدمه

امروزه ارتباطات یکی از مهم ترین ابزار جامعه ی متمدن می باشد و می توان گفت که ارتباطات مهم ترین عامل توسعه و تعالی انسانی است؛ به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی می باشد. همان طور که ارتباطات برای انسان حیاتی است، برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می باشد. هربرت سایمون^۱ در این زمینه معتقد است: بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت و به همین علت می توان گفت امکان تأثیر گروه بر رفتار فرد نیز غیرممکن خواهد بود. مدیران از طریق ارتباطات به ایجاد هماهنگی و هدایت کارکنان می پردازند و امور مربوط به برنامه ریزی و کنترل را انجام می دهند. لذا، همان طور که ارتباطات مهم ترین ارکان پدیدار شدن سازمان ها است، عامل تداوم بخش حیات و پویایی آن نیز می باشد (دعایی، ۱۳۷۳، ۳).

مهارت های ارتباطی یکی از مهمترین ابزار جامعه ی متمدن می باشد و می توان گفت که ارتباطات مهم ترین عامل توسعه و تعالی انسانی است؛ به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی می باشد و همان طور که ارتباطات برای انسان حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می باشد. کارکنان در سازمانها از طریق ارتباطات سازمانی اثربخش، می تواند فعالیت ها را هماهنگ و آنها را هدایت کنند، برنامه ریزی و کنترل را بطور مؤثرتری انجام دهند. در واقع این نوع ارتباط در سازمان باعث می شود که کارکنان به مشارکت بیشتر در برنامه ریزی بهتر و اجرای منظم برنامه ها تشویق شوند، بطور مؤثر و خلاقانه ای در محیط کار ظاهر شوند و برای پیشرفت سازمان تلاشهای خلاقانه و نوآور داشته باشند (مرتضوی و مهریان، ۱۳۸۳، ۱۳۱).

سازمانهای اجتماعی امروزه به سبب توسعه و گسترش فعالیت های اقتصادی و خدماتی ناگزیر از تدارک حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان در مقیاس بزرگ و متنوع هستند. امروزه منابع انسانی نقش مهمی در رشد و توسعه اهداف سازمانی دارند. با نگرش به گذشته در می یابیم که منابع انسانی به عنوان ضرورت در کار سازمانها مطرح است در حال حاضر نیز علیرغم پیشرفت های تکنولوژیک و ورود فناوری های متنوع در سازمانها، هنوز منابع انسانی مهمترین بازوی رشد و ترقی سازمان محسوب می شوند. در عصر حاضر بررسی و شناخت عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان یکی از برنامه های مهم مدیریت در این بخش محسوب می شود (قاسمی، ۱۳۹۲، ۴۲). یکی از این عوامل، مهارت های ارتباطی کارکنان است.

در این زمینه، کونثو^۲ و همکاران (۲۰۱۱)، معتقدند که مهارت های ارتباطی نقش بسزایی در رضایت شغلی افراد داشته و کاهش دهنده فشارهای شغلی خواهد بود و بدین وسیله موجبات ارتقای عملکرد کاری را فراهم خواهد نمود. مهارت های ارتباطی را نوعی مهارت تطابقی برشمرده اند که می تواند استرس شغلی را تعدیل کند. براین اساس، مهارت های ارتباطی، پایه هایی را که تحت فشار کاری شدید اغلب لطمه خورده و فراموش شده اند را با ایجاد حس مشترک بین اعضای گروه کاری و همکاران، ترمیم نموده و استرس شغلی را در کارکنان کاهش می دهد (نقل از رضایی و همکاران، ۱۳۸۵). بنابراین هر اندازه ارتباطات موثرتری توسط افراد برقرار شود به احتمال کمتری دستخوش استرس می شوند.

پوکزواردوسکی^۳ (۲۰۰۲)، اشاره بر این دارد که شناخت و مهارت های ارتباطی افراد و اعمال نفوذ بر آنان به منظور تحقق اهداف سازمانی موضوعی اساسی در مطالعه رفتار انسانی است. بر همین اساس ایجاد ارتباط احساس اجتماعی بودن را در انسان برمی انگیزد و در برقراری این ارتباط، فرد به مهارت های تازه و طرز فکرهای جدید دست می یابد تا جایی که هر چه سازمان

^۱ - Simon.H

^۲ - Coneo

^۳ - Poczwardowski

گسترده تر می شود ارتباطات انسانی شکل پیچیده تری به خود می گیرند. در واقع، ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند می دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می گردد. با توجه به این اصل که مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده ی مدیریت است. از اینرو مدیران باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه باشند و نحوه ی برقراری ارتباطات موثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹، ۱۶۷). به این ترتیب یکی از مهم ترین مهارت های مدیران در عصر حاضر، مهارت های ارتباطی است و لازم است نسبت به آن توجه ویژه ای صورت گیرد زیرا، ارتباطات مؤثر با کارکنان و درک انگیزه های ارتباطی آنان در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است. در واقع، بدون وجود سیستم ارتباطی موثر در سازمان، مدیر قادر نخواهد بود وظایفش را به نحو مطلوبی به انجام رساند (ساروخانی، ۱۳۷۹).

همچنین می توان گفت که ارتباطات یکی از مهمترین ابزارهای جامعه متمدن می باشد و می توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است. به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی می باشد. همانطور که ارتباطات برای انسان امری حیاتی است برای انجام عملیات یک سازمان، یا به عبارت بهتر برای شکل گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می باشد (دادمهر، ۱۳۸۹، ۱۰۷).

به طور کلی هدف این مقاله بررسی مفاهیم ارتباطات سازمانی (چستی، اهداف، ضرورت، فرایند و موانع فرارو) و نقش آن در بهره وری کارکنان سازمانها است. که در این مقاله به مفاهیم ارتباطات سازمانی پرداخته شده است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- مفهوم و تعاریف ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی، به عنوان یکی از مهم ترین مباحث موجود در ادبیات سازمان و مدیریت، اساساً به ارسال و دریافت پیامهایی اشاره دارد که سیستمی از اقدامات آگاهانه هماهنگ شده را خلق کرده و آن را حفظ می کند (رضائیان و ساغروانی، ۱۳۹۲، ۱۲۲). فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معانی از فرستنده به گیرنده به گونه ای که گیرنده عیناً نظر فرستنده را درک و بازخور دهد، ارتباطات گفته می شود. به بیان دیگر ارتباطات همانا انتقال اطلاعات، معانی و مفاهیم از فرستنده به گیرنده به گونه ای مقصود اصلی پیام عیناً دریافت و درک شود (طبرسا، ۱۳۹۳، ۷۵).

ارتباطات در معنای عام آن، عبارت است از کلیه فعالیت های گفتاری، نوشتاری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم از فردی به فرد دیگر یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار می رود (فرهنگی، ۱۳۸۲، ۱۷). زمانی که سازمان زمینه ارتباطات را فراهم می کند یا بر ارتباطات مؤثر می افتد، ارتباطات، هویتی ویژه می گیرد که از آن به ارتباطات سازمانی تعبیر می شود. به بیان ساده، ارتباطات سازمانی، انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین عوامل سازمانی در جهت تحقق اهداف است (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۶۸).

ارتباطات یعنی فرآیند انتقال و درک اطلاعات، عقاید و احساسات از شخصی به شخص دیگر به منظور ایجاد تغییر در دانش، نگرش یا رفتار آشکار او. منظور از نگرشها نیز طرز تلقی ها یا سازمان نسبتاً ساده ای از اعتقادات فرد درباره یک شیء، پدیده یا خود است که بر اعمال او اثر می گذارد و اعمال و رفتار فرد را در جهت خاصی سوق می دهند یا مستعد می سازد. از مشخصات فرآیند ارتباط آن است که همه جا وجود دارد و مداوم است، شخص برای آن ارتباط برقرار می سازد که بر محیط خود اثر گذارد. محیط یک شخص میتواند فیزیکی، روانی افراد دیگر، مبادله های اجتماعی، اطلاعات مورد نیاز و نظایر آن باشد (محمدی، ۱۳۸۹، ۵۹).

۲-۲- فرایند ارتباطات سازمانی

ارتباطات رضایتبخش به این معنا و مفهوم است که طرفین درگیر در فرآیند ارتباطی در ک مناسبی از یکدیگر پیدا کرده اند. به اشتراک عقیده و وحدت فکر می کنند نه افتراق، به تعامل و توافق اندیشه می کنند نه تقابل و تضاد. لذا نقاط مشترک یکدیگر را شناسایی کرده و به منافع مشترک بر پایه موفقیت طرفین می اندیشند. با همدیگر به تبادل نظر پرداخته اند. امکان تفهیم و تفاهم را فراهم می آورند. در موارد وجود تضاد کوشش می کنند از تضاد به توافق برسند. برای آن که ارتباطات انسانی دارای بیشترین اثربخشی باشد وجود یک سلسله مؤلفه هایی در برقراری ارتباطات بدیهی است. که عمدتاً از آغازگر ارتباط در نزد مخاطبان شروع می شود. فرستنده باید از اعتبار و صحت در نزد گیرندگان برخوردار باشد. شخصیت او را مخاطبان پذیرفته باشند. کلامش مبتنی بر صداقت باشد. صریح و روشن بگوید. رفتار صمیمانه و خوشبینانه داشته و رعایت اصل رازداری و امانت-داری را بنماید به گفتارهای دیگران با دل و جان گوش بدهد، رفتاری توأم با درک مخاطب یا همدلانه داشته باشد، به انسانها احترام بگذارد، آنان را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد. رفتاری منصفانه و به دور از نگرش منفی و بدبینانه داشته باشد. ارتباط رضایت بخش را می توان با جریانی که شامل چهار جزء اصلی ارتباط یعنی فرستنده پیام، پیام، گیرنده پیام و بازخورد است (محمدی، ۱۳۸۹، ۵۹).

عمدتاً در این الگو اطلاعات و اخبار، پیامها از شخصی که آغازگر ارتباط است به شخص دیگری که دریافت کننده اطلاعات است منتقل می شود. لازم به ذکر است در تمام مراحل برقراری ارتباط عوامل محیطی مانند فرهنگ، جو و فضای حاکم بر محیط، نگرشها، باورها، ارزشها، فشارهای عصبی، ساختارها، سر و صدا، نور، گرما، سرما از بیرون و درون سازمان بر فرآیند ارتباطات اثر گذاشته که احتمال درک از فرستنده و گیرنده و پیام را تحت تاثیر قرار می دهد و مانع از برقراری ارتباط رضایتبخش شده و درک نامناسب از جریان ارتباطی را پدید می آورد و موجبات استنباطهای مختلف و خصوصاً سوءتفاهم می شوند. در ادامه به شرح فرایند ارتباطات پرداخته می شود.

فرستنده (منبع): منبع، فرد، گروه یا سازمانی است که خواهان برقراری ارتباط با طرف دیگر است. گام اول، پدید آوردن اندیشه است که فرستنده می خواهد آن را انتقال دهد. این گام کلیدی است، زیرا اگر پیام با ارزشی در دست نباشد سایر گامها بی فایده است، بدین معنی که قبل از سخن گفتن باید اندیشید (برومند، ۱۳۸۹، ۸۷).

به رمز درآوردن: به رمز درآوردن فرایندی است که توسط آن پیام از شکل یک مفهوم و فکر تبدیل به علایم قابل ارسال می شود. این قدم، اندیشه در قالب واژه ها، نمودارها، و یا دیگر نمادهای انتقال پیام در می آید. در این مرحله فرستنده در مورد شیوه های انتقال تصمیم می گیرد و بر پایه آن واژه ها و نمادها را برای انتقال به شیوه ای مناسب مورد استفاده قرار می دهد (مورهد و گریفین، ۱۳۹۰، ۲۱۰).

پیام: پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است به اشکال مختلف درآید. سخنی که شنیده می شود علامت و حرکاتی که مبادله می شوند، نوشته ای که تنظیم می شود، همگی می توانند صورتهایی از پیام باشند. حالت چهره، اشارات بی آوا، تکان دادن سر و دست نیز می تواند پیامهایی باشند که معنایی را به طرف مقابل انتقال می دهد. مثلاً سرپرستی که با چهره عبوس و اخم آلود به کارمند یا کارگری که دیرتر از زمان مقرر وارد اداره شده است صبح به خیر می گوید با حالات چهره خود پیامی را مخابره می کند که متضمن ناخشنودی و عدم رضایت اوست (محمدی، ۱۳۸۹، ۶۰).

کانال: کانال وسیله انتقال از یک فرد به دیگری است (همچنان که امواج هوا برای سخنان گفته شده و کاغذ برای نوشتن کلمات). اغلب اوقات از پیام جدا شدنی است. برای اینکه ارتباطات اثربخش و کارا باشد باید کانال ارتباطی، مناسب پیام انتخاب شود. یک گفتگوی تلفنی، کانال نامناسبی برای انتقال یک نمودار مهندسی پیچیده است؛ پست سفارشی ممکن است مناسب تر باشد. نیازهای دریافت کننده باید در انتخاب یک کانال مورد توجه قرار گیرد (برومند، ۱۳۸۹، ۸۷).

رمزگشایی: در این مرحله دریافت کننده پیام کدبرداری و یا کشف رمز می کند و پیام را تفسیر و تعبیر می نماید. این مرحله، از حساس ترین مراحل ارتباطی می باشد زیرا ارتباط وقتی موفقیت آمیز است که همان اطلاع، عقیده یا نظری را که منبع یا فرستنده قصد ارسال آن را داشته بدون کم و کاست گیرنده پیام دریافت کند. هر اندازه میزان و نگرش، تجربه، دانش و زمینه های فرهنگی و اجتماعی گیرنده و فرستنده به هم نزدیکتر باشد، احتمال موفقیت ارتباط بیشتر خواهد بود (صائمیان، ۱۳۸۶، ۱۷).

گیرنده پیام: گیرنده پیام یا مقصد ارتباط، فرد یا افرادی است که پیام را دریافت نموده و از آن استنباطی حاصل می کند. ممکن است یک پیام در آن واحد برای عده زیادی ارسال شود. مثلاً اطلاعیه ای که برای گاهی همگان در کنار در ورودی نصب می شود یا سخنرانی مدیر سازمان برای همه کارکنان که از زمره پیامهایی هستند که بیش از یک گیرنده دارند. گیرنده یا گیرندگان پیام از دریافت پیام استنباطی دارند که باید با مقصود فرستنده یکی باشد. همان طور که قبلاً اشاره شد اگر مفهوم ذهنی به صورت پیامی درآید که مشترکاً در ذهن گیرنده و فرستنده مفهوم واحدی را تداعی نکند پیام دریافت نشده و ارتباط برقرار نخواهد شد. به عنوان مثال، مدیری که میخواهد دستوری به زیردست خود بدهد ممکن است کلماتی را به کار گیرد که در ذهن خود وی مفهوم خاص دارد اما آن مفهوم برای زیردست روشن نیست. در چنین حالتی ارتباط برقرار نشده و زیردست قادر به انجام دستور نخواهد بود (محمدی، ۱۳۸۹، ۶۰).

بازخورد: بازخورد واژگونی فرایند ارتباطات است. یعنی انعکاس ارتباطات از طرف گیرنده به فرستنده است. از آنجا که گیرنده در این مرحله فرستنده می شود بازخورد همان مراحل ارتباطات را می گذراند (برومند، ۱۳۸۹، ۸۸). بازخورد در فرآیند ارتباطی عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد. فرآیند ارتباطی بدون وجود بازخورد کامل نخواهد شد. در بازخورد اطلاعاتی، گیرنده پیام به صورت فرستنده ای درمی آید که پاسخ پیام را برای فرستنده اصلی ارسال می دارد. بازخورد اطلاعاتی ممکن است به اشکال مختلف در فرآیند ارتباطی دیده شود پاسخی که به یک نامه داده می شود رفتاری که از شنونده دستوری سر میزند و حالتی که پس از شنیدن خبری در چهره شنونده به وجود می آید همه می تواند بازخوردی برای فرستنده پیام به شمار آیند. بازخورد اطلاعاتی در فرآیند ارتباطی نقش بسیار مؤثری دارد و از این طریق است که فرستنده پیام می تواند از دریافت صحیح پیام مطمئن شده و در صورت وجود مانعی در راه ارتباط نسبت به رفع آنها اقدام کند و از سوء تفاهات احتمالی جلوگیری کند (محمدی، ۱۳۸۹، ۶۱).

۲-۳- انواع مهارتهای ارتباطی

ارتباطات انسان با انسان به طور کلی بر دو نوع است: ارتباطات کلامی و غیرکلامی.

۲-۳-۱ ارتباطات کلامی

مجموع روابطی را که از طریق گفتن و گفتگو حاصل می شود، ارتباط کلامی می گویند. برای اینکه در شغل خود موفق شویم باید از کلمات با دقت استفاده کنیم. هر کلمه ای احساسات، عواطف خاص و عملکرد متفاوتی را در افراد برمی انگیزد. اگر کلمات در جا و مکان مناسب خود به کار برده شوند به سرعت برق بر جسم و روح افراد تاثیر می گذارند. بنابراین شایسته است در هنگام مواجهه با مشتری از به کارگیری کلمات منفی همچون: نمی توانم، غیرممکن است، امکان ندارد، هرگز و ... پرهیز شود. شما باید از نیروی کلمات و تاثیری که در دیگران دارند آگاهی داشته باشید. کلمات، در پیامی که به دیگری منتقل می کنید تاثیر فراوانی دارند (یحیایی ایله ای، ۱۳۸۹، ۶۵).

یکی از ویژگیهای مهم این ارتباط حضور فرد در میان کسانی است که می خواهد پیامی را به آنان منتقل نماید. این ارتباط بخوبی تأثیر کلام سخنران را در حضار نشان می دهد زیرا می تواند عکس العمل های حاضرین را با بازخوردی سریع و دقیق به

سخنران منتقل نماید. اشتیاق بیشتر برای شنیدن و یا ادامه بحث، سکوت حاضران و نگاه های نافذ از علائمی هستند که سخنران را از اثربخشی ارتباط مطلع می نماید (صائمیان، ۱۸).

۲-۳-۲- ارتباطات غیرکلامی:

ارتباط غیرکلامی شامل کلیه ارتباطاتی است که ارتباط انسانها را با یکدیگر برقرار می کند ولی جزو ارتباطهای مکاتبه ای و کلامی نمی باشند. عناصر تشکیل دهنده بدن انسان شامل حرکات و حالات صورت و حرکات فیزیکی، اعم از آگاهانه و ناخودآگاه می باشند (مورهد و گریفین، ۱۳۹۰، ۲۱۴).

این ارتباط در حالی صورت می گیرد که امکان رویارویی مستقیم با تک تک مخاطبین مهیا نباشد و به وسیله دستورالعمل، بخشنامه، اطلاعیه، آیین نامه و یا نامه های کتبی انجام می شود. اثر این ارتباط به مراتب کم خواهد بود و نفوذ زیادی در گیرندگان پیام نخواهد داشت (صائمیان، ۱۳۸۶، ۱۸).

ارتباطات غیر کلامی عبارتست از کلیه پیام هایی که افراد علاوه بر خود کلام، آنها را نیز مبادله می کنند. طرز قرار گرفتن، راه رفتن، ایستادن، حرکات، چهره و چشم ها، لحن صدا، طرز لباس پوشیدن و ... جمله‌ی نشانه های ارتباطات غیر کلامی هستند. بنابراین توجه به کلیه موارد فوق می تواند در نحوه ارتباط با مشتری و جذب وی موثر واقع شود. مشتری در بدو ورود به محل کار شما با دیدن نشانه های غیر کلامی در مورد شخصیت شما قضاوت می کند. لذا باید تلاش نماییم تا شخصیت مثبتی در ذهن مشتری از خود به جا بگذاریم تا در مورد شما قضاوت خوبی داشته باشد. اصولاً در مراودات اجتماعی بیشتر بر نشانه های غیرکلامی اعتماد می کنند تا بر نشانه های کلامی پس نشانه های غیر کلامی را تقویت کنید (یحیایی ایله‌ای، ۱۳۸۹، ۶۶).

علائم غیر کلامی، نه تنها احساسات فرد را به تصویر می کشند بلکه اغلب نشان می دهند او چگونه با احساسات کنار می آید به طور مثال ممکن است خشم خود را با کشیدگی و تنش عضلانی سرکوب کند و یا احساساتش را از طریق بر زمین کوبیدن پا، تکان دادن دستها و محکم بستن در اتاق یا مواردی از این قبیل تخلیه کند (ورشوچی، ۱۳۸۶، ص ۲۳).

احساسات افراد نسبت به روابطشان اساساً از طریق رفتارهای غیرکلامی آنان منتقل می شود. هنگامی که افراد فاصله قابل توجهی از یکدیگر می گیرند، بدنشان را منقبض می کنند و از روبه روی هم قرار گرفتن یا تماس چشمی اجتناب می کنند. از آنجا که رفتارهای غیرکلامی، ابزارهای اصلی انتقال هیجانها هستند برای درک مهمترین مواردی که دیگران با ما در میان می گذارند، اهمیت بسیار زیادی دارند. اوقاتی وجود دارد که هر یک از ما لغات را به نحوی به کار می بریم که برای پنهان کردن احساساتمان مناسب باشد (ورشوچی، ۱۳۸۶، ص ۲۳).

۲-۴- اهمیت مهارت های ارتباطی

سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می کند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. مدیران نیز دریافته اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده ی سازمان عامل مؤثری است. بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسؤول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (آهنچیان، و منیدری، ۱۳۸۳، ۴۵).

هر نوع فعالیت سازمان یافته، به ارتباطات نیازمند است. هدایت هر کاری، مستلزم پیام دادن است و ارتباطات، بستر انتقال پیامها است و راه دیگری برای هدایت کار افراد و گروه های کاری سازمان وجود ندارد. مدیران باید برای تصمیم گیری، آموزش کارکنان و هماهنگی فعالیت های مختلف سازمان، به طریقی با دیگران ارتباط برقرار کنند (رضائیان، ۱۳۸۶، ۲۹۶). وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در موفقیت مدیریت به شمار می آید. از طریق تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار

نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود. در سازمان‌ها، ارتباطات فرایندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام است (محرم زاده، ۱۳۸۲، ۴۰). مهارت‌های ارتباطی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تعاملات است که موجب تأمین نیازهای افراد می‌گردد و به عنوان یک نیاز انسانی بین انسان‌هایی که با هم زندگی می‌کنند پدیدار می‌شود. در نتیجه‌ی برقراری روابط انسانی پس از تأمین نیازها، زمینه‌های پیدایش انگیزش، رشد، احساس سودمندی، رضایت، درک متقابل و اعتماد فراهم می‌شود. این نتایج، نشانه‌های مثبت حیات را پدید می‌آورد، و هر یک در پیدایش حالات مثبت بعدی مؤثر واقع می‌شود. طبق تعریفی که محققان از مفهوم مهارت‌های ارتباطی ارائه داده‌اند، این مهارت‌ها عبارتند از توانایی رابطه برقرار کردن با دیگران به شکل کارآمد و مؤثر می‌باشد (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۱، ۸۹۷).

مهارت‌های ارتباطی به عنوان یک بخش مهم و ضروری در ارائه خدمات شناخته شده است و مباحث مختلفی در مورد این که ارتباط مؤثر، پایه و اساس کیفیت خدمات را تشکیل می‌دهد، همواره مطرح بوده است (مک گیلتون^۴، ۲۰۰۶، ۴۶). امروزه آموزش علوم مختلف از آموزش‌های تئوری محض به سوی کسب مهارت‌های انسانی و ارتباطی معطوف شده و این موضوع از متغیرهای مورد قضاوت در تعیین صلاحیت و توانایی شاغلین بخش‌های مختلف قلمداد می‌شود، بنابراین مهارت‌های ارتباطی به عنوان یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های لازم برای مشاغل مختلف وصف شده است (مک کاب^۵، ۲۰۰۴، ۴۳).

افراد به واسطه‌ی مهارت‌های ارتباطی می‌توانند درگیر برهم کنش‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند؛ یعنی فرایندی که افراد در آن اطلاعات، افکار و احساس‌های خود را از طریق مبادله‌ی کلامی و غیرکلامی با یکدیگر در میان می‌گذارند (وینسلر و همکاران^۶، ۲۰۰۷، ۲۱۷). مهارت‌های ارتباطی، شیوه‌های ضروری برای یک زندگی سالم و سازنده است. این مهارت‌ها مجموعه‌ای از توانایی‌هایی است که سبب سازگاری ما با دیگران و شکل‌گیری رفتارهای مثبت و مفید می‌شوند. این توانایی‌ها ما را قادر می‌سازد. نقش مناسب خود را در جامعه به خوبی ایفا نماییم، بی‌آنکه به خود یا دیگران آسیب برسانیم (احمدی، ۱۳۹۳، ۱۱۵).

۲-۵- موانع فراروی مهارت‌های ارتباطی

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. قبل از اینکه به شرح موانع ارتباطات اثربخش پرداخته شود، ضرورت دارد که به بررسی مفهوم ارتباطات اثربخش پرداخته شود.

فلدبرگ (۱۹۷۵) بیان می‌کند، ارتباطات اثربخش زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام، آن را همانگونه تفسیر نماید. که مورد نظر فرستنده باشد. به عبارت دیگر همانطور که توافق در ارتباط زمانی رخ می‌دهد که انتظار یک فرستنده با واکنشی گیرنده منطبق باشد. به طور کلی می‌توان گفت که هدف هر ارتباطی اطمینان یافتن از این امر است که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق شده و در یک‌راستا قرار گیرند (هو^۷، ۲۰۰۸، ص ۱۱۱). آنچه که یک مدیر قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در کارآمدترین شیوه آن است. ارتباطات کارآمد به زمان و منابع کمتری نیاز دارد (بلویسی و همکاران^۸، ۲۰۰۳، ۲۰۶).

⁴. McGilton et al

⁵. McCabe

⁶. Winsler et al

⁷. Ho

⁸. Bloisi et al

۲-۵-۱- موانع ساختاری

ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل‌گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تأثیرگذاری ساختار نیز به اهمیت آن تأکید دارد؛ بویژه اینکه هر گونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد. تغییرات محیطی باعث تغییرات شگرفی در ساختار سازمان‌ها شده است؛ به طوری که دیگر، ساختارهای سنتی و مکانیک جواب‌گوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمان‌های بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته‌اند. در محیط‌های بسیار پویای امروزی و به علت افزایش عملیات بین‌المللی سازمان‌ها، ساختارها به سادگی منسوخ و قدیمی می‌شوند (انگلهارد و سیمونز^۹، ۲۰۰۲، ۱۱۴).

در همین زمینه سعیدی کیا (۱۳۸۵، ۱۲۹) معتقد است که «یکی از ویژگی‌های مهم و پیش‌نیازهای بسیار ضروری برای بهبود ارتباطات سازمانی اثربخش، تغییر در ساختار سنتی و سازگار نمودن آن با استراتژی‌ها و فعالیت‌های سازمان است. در واقع ساختار سازمانی بستر فعالیت‌های سازمان است و تغییرات فوق‌نیازمند تحول در ساختار سازمانی است. ساختار مناسب برای ارتباطات سازمانی اثربخش، باید ساختاری انعطاف‌پذیر باشد که ارتباطات افقی و عمودی سازمان را سهل و روان و شرایط را برای ارتباطات اثربخش تسهیل و تسریع می‌کند». به بیان دیگر سازمانی که ساختار منعطف دارد، سلسله‌مراتب سنتی سازمانی را به حداقل ممکن رسانده، لایه‌های مدیریتی را کاهش داده، بر ارتباطات و ساختارهای تیمی اتکا کرده (ثورنبری^{۱۰}، ۲۰۰۲، ۳۳۳). و جریان اطلاعات در آن با سرعت بیش‌تر و بالطبع، رقابت جویی، مخاطره‌پذیری، پشتیبانی صمیمانه و ارتباطات باز تأکید می‌شود و سازمان با احتمال کمتری دچار تضاد، استرس و ابهام عملکردی میان پرسنل خود می‌شود (ناسوردین^{۱۱}، ۲۰۰۶، ۱۱۸).

۲-۵-۲- موانع انسانی

از مهم‌ترین موانع برقراری ارتباطات اثربخش، تفاوت‌های ذاتی و اکتسابی آن‌ها است. هر قدر این تفاوت‌ها بیشتر و عمیق‌تر باشد، ایجاد ارتباط مشکل‌تر و امکان سوء تفاهم‌ها و سوء استنباط‌ها بیشتر خواهد بود. شاخص‌های بررسی شده در موانع انسانی شامل: تفاوت در تصورهای ذهنی و ادراکی، تفاوت در ویژگی‌های احساسی و عاطفی، برداشت متفاوت از معانی کلمات، تأثیر ارتباط غیر کلامی، تفاوت در میزان علم، دانش و اطلاعات می‌باشد. بدیهی است وجود تفاوت‌های فردی در خصوص هر یک از مواد گفته شده، موجب برداشت‌های متفاوت از جملات شده و کارایی ارتباطی را کاهش می‌دهد (خیراندیش، ۱۳۹۳، ۱۳۹).

۲-۵-۳- موانع ادراکی

یکی از منابع متداول ایجاد مانع برای ارتباط اختلافات فردی است. افرادی که زمینه دانش و تجربه متفاوتی دارند اغلب از پدیده یکسانی ادراک متفاوت دارند. محیط ارتباطی در نحوه ایجاد ارتباط مؤثر است (برومند، ۱۳۸۹، ۸۹).

در واقع می‌توان گفت که 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 صورت

^۹. Englehard&Simmons

^{۱۰}. Thornberry

^{۱۱}. Nasurdin

گونگون 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. ادراک اجتماعی تحت نفوذ عواملی چون 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 (فولادگر، ۱۳۸۴، ۲۷).

۲-۶- ویژگی‌های ارتباط موفق

قربانی (۱۳۸۰) ویژگی‌های یک ارتباط موفق را به شرح زیر تعریف می‌کند:

- ◀ توانایی بیان روشن افکار خود؛
- ◀ توانایی بیان روشن احساس خود؛
- ◀ توانایی بیان روشن نیازهای خود؛
- ◀ درک موقعیت فرد مقابل در پاسخگویی به نیازهای ابراز شده؛
- ◀ حساسیت در تشخیص افکار دیگران؛
- ◀ حساسیت در تشخیص احساسات دیگران؛
- ◀ حساسیت در تشخیص نیازهای فرد مقابل؛
- ◀ توانایی گفتگو و انتخاب واژگان گفتاری در جهت حل اختلافات و ارائه راه حل‌های سازنده؛
- ◀ مخالفت کردن بدون برجای گذاشتن احساس مورد حمله واقع شده در فرد مقابل (قربانی، ۱۳۸۰، ۱۳۱).

۲-۷- موانع برقراری ارتباط موثر

“توماس گوردون^{۱۲}” فهرست جامعی از موانع ارتباطی ارائه کرده است که آن را “دوازده باز دارنده ی پلید ارتباط ” می‌نامد :

- ۱- قضاوت : انتقاد ، ارزیابی منفی از فرد دیگر و اعمال و نگرش های او .
- ۲- نام گذاری : خوار و خفیف کردن و یا دادن یک عنوان کلیشه ای به شخص دیگر (تو نفهمی).
- ۳- تشخیص گذاری : تجزیه و تحلیل رفتار فرد دیگر و بازی کردن نقش یک روان شناسی مبتدی (تو برای عصبانی کردن من این کار را کردی).
- ۴ - ستایش همراه با ارزیابی : قضاوت مثبت در مورد شخص دیگر و اعمال و نگرش های او (تو همیشه موفق می شوی) .
- ۵ - تهدید : تلاش برای کنترل اعمال و رفتار طرف مقابل از طریق هشدار در مورد پیامدهای منفی آنچه برایش تدارک دیده اید.
- ۶ - اخلاقی ساختن : اینکه فرد باید چه کاری را انجام دهد.
- ۷ - پرسش زیاد و نامناسب : سؤال های پاسخ بسته، جملات که اغلب با یک بله یا خیر ساده پاسخ داده می شود (آیا از این موضوع ناراحتی ؟ چه زمانی اتفاق افتاد؟) .

¹-Gordon.T

۸ - نصیحت کردن : نشان دادن راه حل مشکل فرد (اگر من به جای تو بودم این کار را نمی کردم).

۹ - منحرف سازی : کنار زدن مشکلات فرد دیگر ایجاد حواس پرتی (این قدر به این موضوع فکر نکن، راستی می دانی دیروز چه اتفاقی افتاد).

۱۰ - بحث منطقی : تلاش برای متقاعد کردن فرد دیگر با توسل به حقایق و منطق (اگر در طول سال بیشتر خوانده ای الان دچار مشکل نبودی).

۱۱ - اطمینان آفرینی : تلاش برای متوقف کردن هیجان های منفی فرد دیگر (سر انجام به نتایج زحمات خود می رسی) بولتون، (۱۳۸۱، ۳۹).

۲-۸- بهبود مهارت های غیر کلامی در راه برقراری ارتباط موثر و خواندن زبان بدن

ارتباط خوب، پایه و اساس روابط موفق، چه در موارد شخصی و چه در مسائل حرفه ای می باشد. اما ما خیلی بیشتر از کلمات ارتباط برقرار می کنیم. بسیاری از پیام های ما به صورت غیر شفاهی به دیگران ارسال می گردد. ارتباطات غیر شفاهی شامل : حالات چهره ، حرکات و اشارات، تماس با چشم، استقرار و لحن صدا است. توانایی درک و استفاده از ارتباطات غیر شفاهی و یا زبان بدن، ابزار قدرتمندی هستند که می توانند به شما در برقراری ارتباط با دیگران کمک کنند. ارتباطات غیر شفاهی یا زبان بدن، ارتباطات حیاتی، زبان طبیعی و ناخودآگاه است که احساسات و نیت واقعی ما را در هر لحظه پخش می کند و سرنخ هایی را که در ارتباط با دیگران به ما می دهند را نشان می دهد و ما را متوجه نیت دیگران می کند. هنگامی که ما با دیگران به طور مداوم ارتباط برقرار می کنیم به دریافت سیگنال های خاموش می پردازیم.

رفتار غیر شفاهی ما، حرکات ما، راه رفتن، نشستن، چگونه صحبت کردن و یا چگونگی بلندی صدای، نزدیک ایستادن، تماس چشمی همه منجر به ارسال پیام های قوی می شوند. این پیام های غیر شفاهی، حتی هنگامی که شما ساکت و آرام هستید می تواند ارسال شود و به برقراری ارتباط ادامه دهید. اغلب اوقات، آنچه که ما بیان می کنیم و آنچه را که از طریق زبان بدن نشان می دهیم باعث برقراری ارتباط می شود اما ممکن است که دو چیز کاملاً متفاوت باشند. هنگامی که با این سیگنال های مختلط مواجه می شویم، شنونده باید بین پیام های ارسالی بیانی و یا غیر شفاهی دست به انتخاب بزند و ترجیحاً پیام های غیر شفاهی را انتخاب می کند. هنگامی که سیگنال های غیر شفاهی با کلمات بیان شده از طرف شما مطابقت داشته باشد، اعتماد، شفافیت و تفاهم، افزایش می یابد. اما هنگامی که تطابق نداشته باشند باعث تولید تنش، بی اعتمادی و سردرگمی در افراد دیگر می کند. اگر شما می خواهید ارتباط بهتری را در تمام زمینه های زندگی خود برقرار کنید، مهم است که حساسیت بیشتری نسبت به زبان بدن و دیگر نشانه های غیر شفاهی داشته باشید. شما همچنین نیاز به آگاهی از سیگنال های ارسال شده از طرف خودتان دارید، بنابراین شما می توانید مطمئن شوید که پیام های ارسال شده شما همان چیزی است که شما واقعا برای برقراری ارتباط نیاز دارید (مرادی، ۱۳۹۱).

۳- بحث و نتیجه گیری

این مقاله با هدف بررسی مفاهیم ارتباطات سازمانی و نقش آن در بهره وری کارکنان سازمانها است انجام شده است. در همین زمینه می توان گفت که زمانی که کارکنان در برخورد با دیگران، روابط انسانی سالمی داشته باشند، کارکنان مراعات دیگران را بکنند، با همکاران خود رفتاری دوستانه داشته باشند، از مثال ها یا نمونه های خاص در زمان صحبت کردن با همکاران و مراجعان استفاده کنند، که این به نوبه خود باعث می شود که کارها و امور خیلی خوب پیش رود و کارها به نحو احسن انجام خواهد شد. طبیعتاً در چنین سازمانی خدمات بهتری نیز به دیگران ارائه می شود و عملکرد بهتری در انجام وظایف خود

خواهند داشت. مهارت های ارتباطی، توانایی هایی است که فرد را قادر می سازد، انگیزه و رفتار سالم داشته باشد و فرصت و میدان انجام چنین رفتارهایی را نیز ایجاد کند. مهارت های ارتباطی یکی از مولفه های مهارت های زندگی بوده و بخشی از اجتماعی شدن کارکنان است (کارتلج و همکاران، ۱۳۸۵، ۲۹). توانایی برقراری تعامل با دیگران بر گسترش دوستی، یکپارچگی اجتماعی در جامعه و توسعه شبکه های اجتماعی حمایتی مؤثر است. افرادی که فاقد مهارت های مربوط به تعامل اجتماعی هستند، در معرض خطر طرد، توسط همسالان و گوشه گیری اجتماعی هستند. آموزش مهارت های ارتباطی می تواند این خطرات را کاهش دهد و بهبودهای مهمی را برای کارکنان با نارسایی در مهارت های اجتماعی سبب گردد. این بهبودها شامل سطوح بالاتر تعامل اجتماعی و پذیرش توسط همکاران و توانایی حل مسئله بالا می باشد. بهبود مهارت های ارتباطی می تواند باعث غلبه بر مشکلاتی مانند قابلیت اجتماعی ضعیف، مفهوم خود پایین و طرد اجتماعی گردد. علاوه بر این برقراری روابط معنادار که نقش بزرگی در کیفیت زندگی فرد بازی می کند، می تواند هنگام آموزش مهارت های تعامل اجتماعی، گسترش یابد (حسین خانزاده، ۱۳۸۹، ۴۹). در واقع می توان گفت که زمانی که کارکنان از مهارت های ارتباطی مناسبی برخوردار باشند در برخورد با دیگران بهتر عمل می کنند، کارها را به بهترین نحو انجام می دهند. در نتیجه عملکرد بهتری خواهند داشت. مهارت های ارتباطی در زندگی انسان بسیار مهم است. هیچ یک از توانمندی های بالقوه انسان، جز در سایه روابط بین فردی رشد نمی کند. فراگیری روابط بین فردی صحیح، اهمیت بسزایی در ایجاد سلامت روانی، رشد شخصیت، هویت یابی، افزایش بهره وری شغلی، افزایش سازگاری و خود شکوفایی دارد. افرادی که از مهارت های ارتباطی ضعیف تری برخوردارند کمتر از سوی اطرافیان خود پذیرفته می شوند و با مشکلات کوتاه مدت و بلندمدت زیادی روبه رو هستند پیامد چنین ارتباطی در بیشتر موارد تنهایی، مشکلات خانوادگی و تحصیلی، نداشتن صلاحیت و نارضایتی شغلی، فشار روانی، بیماری جسمی و حتی مرگ خواهد بود (احمدی، ۱۳۹۳، ۱۱۴). از اینرو، با توجه به آنچه گذشت لزوم توجه بیشتر به این مقوله در سازمانها می تواند باعث بهره وری بیشتر کارکنان آن سازمانها شود.

منابع

۱. آهنگچیان، محمدرضا و منیدری، رضاعلی (۱۳۹۰). رابطه ی مهارت های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی. سال چهارم. شماره دوازدهم.
۲. پورحسینی محمدآبادی، لیلیا (۱۳۹۲). رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی دبیران دبیرستان های دخترانه شهر یزد در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه یزد.
۳. جزنی، نسرین. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
۴. دادمهر، محمدصادق (۸۹-۱۳۸۸). تاثیر فن آوری بر ارتباطات سازمانی، فصلنامه بانک صادرات ایران، ۵۰ و ۵۱، ۱۰۶-۱۱۲.
۵. حسینی نسب، داوود و مصطفی پور، کبری (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان پارس آباد در سال تحصیلی ۹۰-۸۹. فصلنامه علوم تربیتی. سال پنجم. شماره ۱۹. صص ۴۰-۲۷.
۶. دعایی، حبیب الله، ملک زاده، غلامرضا (۱۳۹۱). بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی (مطالعه موردی مراکز آموزش عالی شهر مشهد)، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱(۱): ۶۶.
۷. رضائیان، علی و ساغروانی، سیما (۱۳۹۲). الگوی ارتباطی جریان اطلاعات در سازمان و ابعاد رضایت از ارتباطات سازمانی، پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۲۹(۱): ۱۲۱-۱۳۵.
۸. زارعی متین، حسن؛ یوسف زاده، سعید (۱۳۹۰). تبیین شاخص های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان. راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق، ۱ (۴۷): ۴۴۱-۴۶۶.
۹. زارعی متین، حسن و یوسف زاده، سعید (۱۳۸۹). تبیین شاخص های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن سال اول، شماره ۲. صص ۴۸-۲۹.
۱۰. شعاری نژاد، علی اکبر. (۱۳۷۵). فرهنگ علوم رفتاری. تهران: انتشارات امیرکبیر.

۱۱. طبرسا، غلامعلی (۱۳۹۳). روابط عمومی و ارتباطات سازمانی، دو ماهنامه تحقیقات روابط عمومی، ۸۱: ۷۵.
۱۲. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۲). ارتباطات انسانی. تهران: انتشارات رسا.
۱۳. فولادگر، بهروز (۱۳۸۴). مدیریت و ارتباطات، روزنامه همشهری، پنجشنبه ۳ شهریور ۱۳۸۴، سال سیزدهم، شماره ۳۷۸۳، صفحه ۷ و ۱۰.
۱۴. محمدی، رضا (۱۳۸۹). ارتباطات انسانی در مدیریت و سرپرستی، ماهنامه کارآفرین، شماره ۸۲: ۵۸-۶۰.