

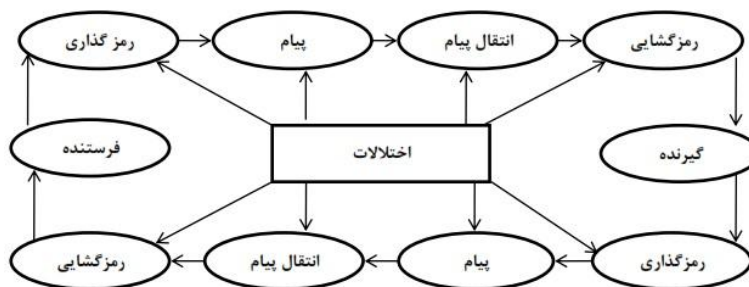
## ارتباطات سازمانی

از مهم‌ترین عوامل اساسی در رفتار مدیریت، انسان است و از سوی دیگر مهم‌ترین سرمایه سازمان، نیروی انسانی آن است به همین دلیل توجه به نیروی انسانی در سازمان ها طی سال های اخیر، بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. ارتباطات سازمانی بسیاری از دشواری های این گونه از ارتباط را تحلیل و برای آنها راه حل مناسب می‌یابد.

ارتباطات در معنای عام آن، عبارت است از کلیه فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم از فردی به فرد دیگر یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار می‌رود. زمانی که سازمان زمینه ارتباطات را فراهم می‌کند یا بر ارتباطات موثر می‌افتد، ارتباطات، هویتی ویژه می‌گیرد که از آن به ارتباطات سازمانی تعبیر می‌کنیم؛ به بیان ساده، ارتباطات سازمانی، انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین عوامل سازمانی در جهت تحقق اهداف سازمان است.

هدف اصلی در ارتباطات سازمانی این است که افراد مناسب و واجد صلاحیت، اطلاعات درست را در زمان مناسب و با وسیله ارتباطی مناسب، ارسال یا دریافت کنند به بیان دیگر ارتباطات اثربخش در سازمان به عنوان مجموعه‌ای از چگونگی ارائه، دستیابی، اشتراک گذاری و کاربرد صحیح اطلاعات تعریف می‌شود.

مدل‌های گوناگون ارتباطات به فراخور نوع نگرش ارائه‌دهندگان این مدل‌ها، جنبه‌های خاصی از ویژگی‌های ارتباطی را در نظر گرفته‌اند؛ اما به طور کلی همه آنها عناصر و اجزاء اساسی ارتباطات را که همان منبع یا فرستنده پیام، وسیله و مخاطب است را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. به عنوان مثال کریتنر مدل ارتباطی خود را در قالب نمودار (1) ارائه نموده است:



نمودار (۱): فرآیند ارتباطات سازمانی

همانگونه که در نمودار مشخص شده است دو جزء اصلی این فرآیند ارتباطی عبارتند از: فرستنده و گیرنده. مابقی اجزاء این مدل که به صورت مکمل در هر دو طرف فرآیند ارتباطات قرار گرفته اند نیز عبارتند از: رمزگذاری، رمزگشایی، پیام و انتقال پیام. آنچه که در این مدل و به زعم کریتر مورد توجه بیشتری قرار گرفته است، اختلالات موجود در فرآیند ارتباطات می باشد که در این مدل نقش محوری پیدا کرده است.

## کانال‌های ارتباطات سازمانی

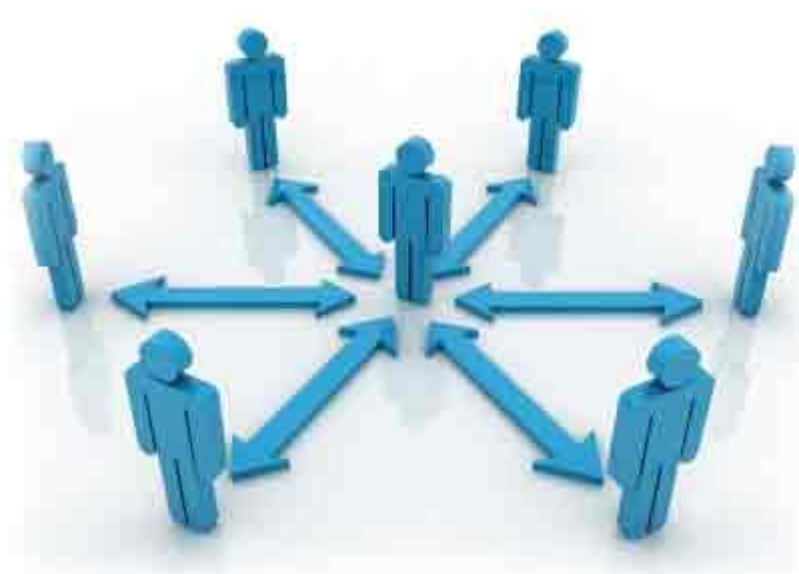
کانال یا مجرای ارتباطی، محملی است که پیام بر آن می‌نشیند و به سوی مقصد حرکت می‌کند؛ کانال‌های ارتباطی عبارتند از هرگونه ابزار، وسیله، نماد، فناوری که از طریق آن می‌توان کلمات یا مفاهیم نوشتاری و معنایی را انتقال داد. در ارتباطات میان فردی این وسیله می‌تواند فاصله و در واقع هوای میان دو فرد باشد که به ارتعاش درمی‌آید.

مطالعات بسیاری در این حوزه صورت گرفته است که به جای تاکید بر ماهیت یا محتوای پیام، بر کانال به عنوان چیزی که پیام از طریق آن منتقل می‌گردد؛ تاکید می‌شود. در سازمان، کانال‌های ارتباطی می‌تواند شامل فاصله (رو در رو)، تلفن، نامه و کانال‌های مبتنی بر IT (پست الکترونیک، پست صوتی، دورنگار، کنفرانس رادیویی، کنفرانس تلویزیونی، کنفرانس کامپیوتری، سیستم اتوماسیون اداری و...) باشد. انتخاب کانال مناسب یکی از موضوعات محوری در سازمان است. در یکی از این مطالعات، میزان استفاده از کانال‌های چهره به چهره، تلفنی، تلگرام-تلگراف و مکاتبه و میزان عدم قطعیت و استرس ناشی از وقوع دشواری‌ها را مورد بررسی قرار دادند؛ این پژوهش بیان می‌کرد اعضای سازمان در شرایط عدم قطعیت و استرس، کانال‌های رو در رو و تلفنی را جایگزین کانال‌های رسمی و مستند می‌کنند. در سازمان، کانال‌هایی که از پایداری برخوردارند مانند مکاتبات یا کانال‌های مبتنی بر IT با قابلیت پیگیری، معتبر و دارای رسمیت اند. بدینسان به هر میزان درجه رسمیت سازمان با لاتر باشد؛ بر استفاده از این کانال‌ها تاکید می‌گردد. این، لزوماً به معنای مناسب بودن این کانال‌ها برای ارتباطات سازمانی نیست. وجود کانال‌های رسمی برای مرتب‌نمودن و هماهنگ کردن فعالیت‌های افراد در پست‌های گوناگون ساختار سازمانی الزم است؛ اما کافی نیست؛ چرا که سازمان‌ها نمی‌توانند همه اطلاعات مورد نیاز خود را از طریق کانال‌های ارتباطی رسمی انتقال دهند. اعضای سازمان نیز خود را تنها به کانال‌های رسمی محدود نمی‌کنند. انسان‌ها به طور طبیعی بیشتر از آنچه که در کانال‌های رسمی مقرر شده؛

تمایل به برقراری ارتباط با همکارانشان دارند و با بروز مشکلات سازمانی، افراد در دستیابی به اطلاعات مورد نیازشان، بیشتر از مرز کانال‌های رسمی تجاوز کرده و بر کانال‌های غیررسمی اتکا می‌کنند.

## محتوای ارتباطات سازمانی

محتوای ارتباطات، عبارت است از آنچه که موجب ایجاد معانی یا مفاهیم قابل درک در فرآیند ارتباطات می‌شود. محتوای ارتباطات مبنای اصلی تعامل افراد است. محققین سازمانی، محتوای ارتباطات را به عنوان محصول معانی مشترک در میان اعضای سازمان تعریف نمودند. محتوای ارتباطات تحت تاثیر فضای سازمانی است. فضای سازمانی و عناصر آن نظیر آرمان و بینش شرکت و رسالت و بیانیه مأموریت سازمان می‌تواند فضای تعاملی را به وجود آورد؛ در این فضای تعاملی، افراد سازمان در سطوح مختلف و با نگرش‌های گوناگون با یکدیگر شروع به برقراری ارتباط و تعامل می‌کنند و محتوای ارتباطات در سازمان بر همین اساس شکل می‌گیرد؛ به عبارت دیگر محتوا یا مضمون ارتباطات با فضای حاکم بر سازمان وابستگی تنگاتنگی دارد. فضای سازمان است که تعیین می‌کند تعامل درباره چه چیزهایی یا حول چه محورهایی انجام می‌پذیرد. برای مثال، مواردی در سازمان وجود دارد که راجع به آنها باید صحبت کرد و فرآیندها و سیستم‌های سازمانی نیز از آن پشتیبانی می‌کنند. مواردی نیز در سازمان وجود دارد که راجع به آنها نباید صحبت کرد؛ الزامات خاص سازمانی، محتوای ارتباطی را به وجود می‌آورند که افراد سازمان در آن فضا و محتوای ارتباطی اقدام به برقراری ارتباط با یکدیگر می‌کنند.



ردینگ اشاره می کند زمانی که سازوکارهای مختلف همانند فضای سازمانی و الزامات ارتباطی عمل می کنند؛ محتوای گوناگون ارتباطاتی شکل می گیرد:

◀ محتوای وظیفه‌ای ارتباطات

◀ محتوای حمایتی ارتباطات

◀ محتوای مشارکتی ارتباطات

◀ محتوای مبتنی بر اعتماد و گشودگی در ارتباطات

◀ محتوای مبتنی بر اهداف ارتباطی

در نهایت باید خاطر نشان کرد چنانچه مفهوم، مضمون و محتوای ارتباطات و عوامل موثر بر شکل گیری آن در سازمان بخوبی شناخته شوند، می توان انتظار داشت که اثربخشی ارتباطات سازمانی به واسطه فضای ارتباطات سازمان با لاتر رفته و سازمان نیز به اهداف خود نائل گردد.

### مسیرهای ارتباطات سازمانی

سازمان با ساختار و فرآیندهای سازمانی، مسیرهای معتبر و رسمی ارتباطات را تعریف می کند. این مسیرها بایستی به گونه‌ای باشند که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل و تسریع نمایند؛ البته دور از انتظار نیست که گاه مسیرهای تعیین شده، خود به عنوان مانعی در دستیابی به اهداف نمایانگر شوند. در یک بررسی کلی، سه مسیر ارتباطی در سازمان قابل شناسایی است:

### الف – ارتباطات عمودی

ارتباطات رو به پایین (پایینگرا): ارتباطات پایینگرا به آن دسته از ارتباطات سازمانی اطلاق می شود که پیام از مافوق به زیردستان ارسال گردد. بیشتر ارتباطات پایینگرایانه، به اموری همچون شرح مشاغل، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها، عکس‌العمل کارکنان در مقابل کار و استقرار هدف‌های سازمان می‌پردازند.

ارتباطات رو به بالا (بالاگرا): ارتباطات بالاگرا شامل ارتباطاتی است که پیام از کارکنان زیردست به مقامات بالاتر سازمان فرستاده می‌شود. این ارتباط بیشتر در مواقعی مطرح است که زیردستان بخواهند عکس العمل خود را در مورد اقدامات انجام شده به بالادستان خود منتقل کنند یا آن که بخواهند چیزی در مورد خط مشی‌ها و سیاست‌های سازمان بدانند یا این که بخواهند تغییرات سازمانی را بهتر درک کنند. محیط و شرایط ارتباطی که براساس آن زیردست با بالادست خود ارتباط برقرار می‌کند؛ بسیار مهم است. تحقیقات نشان می‌دهد باید شرایطی ایجاد شود که زیردست، آزادانه و بدون هراس، واکنش خود را در مورد بالا دست و کارهای او ابراز دارد. این واکنش نباید برای او مشکلی بیافریند و او را بر آن دارد که به نحوی خواسته‌ها، عکس‌العمل‌ها و نیت خود را از بالادست مخفی نگهدارد.

بنیس و دیگر محققین معتقدند که ارتباطات رو به بالا تمایل به تحریف دارد. لیکرت عنوان کرد که ارتباطات رو به بالا تناسبی با ارتباطات رو به پایین ندارد و شاید از صحت کمتری نیز برخوردار باشد؛ علت آن نیز تصفیه‌گزینی اطلاعاتی است که زیردستان برای مافوقشان فراهم می‌کنند!

### ب- ارتباطات افقی

به آن دسته از ارتباطات اطلاق می‌شود که پیام به صورت افقی در سطح نمودار سازمانی حرکت کند؛ بدین معنی که افرادی که در یک سطح سازمانی قرار گرفته‌اند و هیچ‌گونه سمت رئیس و مرئوس با یکدیگر ندارند؛ ارتباط خاصی را برقرار می‌کنند. این ارتباط، ارتباطی است که معمولاً برای هماهنگی میان قسمت‌های مختلف سازمان انجام می‌گیرد و بیشتر برای حل مشکلات، دادن اطلاعات مفید، از بین بردن تضادها و تعارضات و غیره به کار می‌رود.

### ج- ارتباطات مورب

در ارتباطات مورب، پیام در سطوح گوناگون سلسله مراتب سازمانی یا خارج از سلسله مراتب مبادله می‌شود. این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است. در برخی متون به ارتباطات مورب، گوشه‌ای نیز گفته می‌شود. نکته مهم این است که همواره در تحلیل مسیر ارتباطات زمانی که از ارتباطات افقی نام می‌بریم؛ بررسی ارتباطات مورب نیز لازم است.

## سبک‌های ارتباطات سازمانی

سبک ارتباطات، مجموعه ویژه‌ای از رفتارهای متقابل شخصی که در یک موقعیت خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع، سبک ارتباطات به مجموعه‌ای از رفتارهایی برمی‌گردد که در فرآیند ارتباطی، افراد از خودشان نشان می‌دهند. وفورد و همکارانش معتقدند به طور کلی شش سبک و شیوه ارتباطی در چارچوب سازمان قابل بررسی است که عبارتند از:

### الف - سبک کنترلی

در سبک کنترلی، فردی که عامل ارتباطی است و ارتباط برقرار می‌کند مثلاً (رئیس) به اقدامات و تفکرات خاص افراد دیگر در رابطه با خودش جهت خاصی می‌دهد و آنها را محدود می‌کند. این سبک به طور کلی یک طرفه است و بازخورد هم در این نوع رابطه بیشتر به منظور شرح و تفصیل (پایینی به بالایی) به کار می‌رود. یکی از اهدافی که از اتخاذ این سبک دنبال می‌شود این است که فرد برقرارکننده ارتباط به دنبال تدوین نظریه خاصی درباره کار است. مثلاً به دنبال اطاعت و پیروی محض است نه بحث و تبادل نظر در کار برای رسیدن به توافق. در حقیقت در این سبک، فردی که ارتباط برقرار می‌کند تمایلی به شنیدن و ارائه راهکارهای پیشنهادی از جانب دیگران ندارد و بر همین اساس از سازوکارهای انگیزشی نظیر تقویت مثبت و منفی برای افزایش رفتارهای مطلوب و قابل پیش بینی استفاده می‌کند.

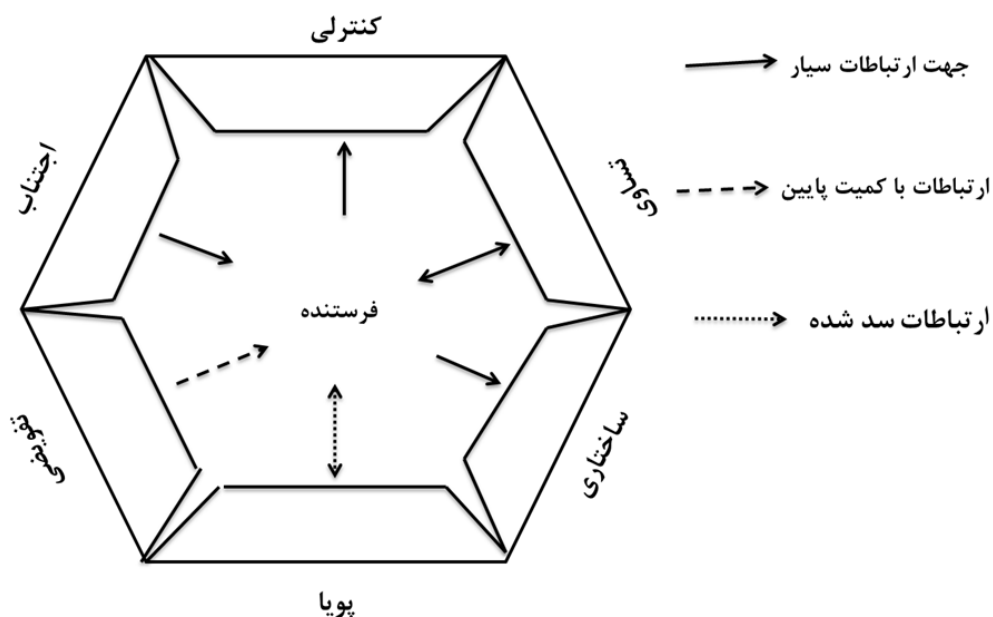
### ب - سبک برابری (تساوی)

سبک تساوی (برابری) یک سبک ارتباطی دوطرفه است که در آن فرستنده و گیرنده پیام هر دو (رئیس و مرئوس) از یکدیگر تاثیر و تاثر می‌پذیرند و رئیس (در مقابل مرئوس) سعی در ترغیب و برانگیختن زیردست خود دارد؛ مثلاً در مواردی نظیر برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، انجام وظیفه یا تفکر و تعمق پیرامون وظایف. فضای بحث بین طرفین در درون سازمان باز است هر دو طرف در محیطی که پذیرای عقاید گوناگون و مختلف است با یکدیگر تصمیم‌گیری می‌کنند. در این حالت ارشدیت و تخصص و دیگر عوامل منزلت سازمانی در میان دو طرف رابطه، کم‌رنگ می‌شود و تبادل اطلاعات میان آنها به همین دلیل تسهیل شده و به صورت دوجانبه صورت می‌گیرد.

## ج- سبک ساختاری

در سازمان‌ها، مدیرانی سبک ساختاری را انتخاب می‌کنند که معتقد به برقراری و تحقق اصول سازمان از طریق برنامه - ریزی و سازماندهی رسمی باشند؛ تاکید چنین افرادی بر بحث پیرامون اهداف، استانداردها، جداول و برنامه‌ها، قوانین و مقررات و رویه‌هایی است که می‌بایست به مرحله اجرا برسند.

لذا ارتباطات نیز به منظور برقراری چنین سیستم ها و کارکردهای ساختاری همسو می شود تا نهایتاً در مرحله عمل بتوان این چنین عمل کرد.



## د- سبک پویا

این سبک ارتباطی در سازمان توسط مدیرانی اتخاذ و انتخاب می‌گردد که کاملاً فعال، جسور و بی‌پروا هستند. در این سبک تمایل طرف ارتباطی یا فرستنده پیام بر این است که در فرآیند ارتباطات، اصل مطلب، گفته شده و خیلی به درازا نکشد. یعنی در حداقل زمان ممکن بهترین و اثربخش‌ترین نوع ارتباطات و تبادل اطلاعات را بوجود آورد. اما در عین

حال که در این سبک بر کوتاهی مدت زمان ارتباطات و اثربخشی آن تاکید می شود ماهیت خود ارتباطات کاملاً باز و صریح و روشن و به دور از هرگونه طفره و شانه خالی کردن و حشو و زواید است.

#### ه- سبک تفویضی

در این سبک ارتباطی، رئیس، مدیر یا مافوق تمایل به جلب حمایت و کمک از جانب افراد دیگر (یعنی طرف‌های ارتباطی خود) دارد؛ به عبارت دیگر، تمایلی به نظارت و سرپرستی افراد خود ندارد؛ بلکه بیشتر ترجیح می دهد تا از طرف‌های ارتباطی خود یاری شوند تا مستقیماً از سوی مدیر.

#### و- سبک اجتناب

در حقیقت کسانی که این سبک ارتباطی را برمی‌گزینند از تعامل با دیگران گریزان هستند و تمایلی به برقراری ارتباط ندارند. ایشان ترجیح می‌دهند که نه بر دیگران اثر بگذارند و نه از آنها تاثیر بپذیرند؛ آنها حتی حاضرند برای فرار از موضوع اصلی (ارتباطات و تعامل با دیگران) به تاکتیک‌های انحرافی نیز دست بزنند. مثلاً گفتن یک لطیفه درباره مسئله‌ای که در سازمان پیش آمده است آنان را بر آن می‌دارد که مخاطبان خود را به سمت دیگری هدایت کنند.

گردآوری: معصومه حیدریانی

کارشناس سازمان ملی استاندارد ایران



