

بسمه تعالی

عنوان مقاله :

موانع ارتباطات موثر در سازمان ها

بهروز لطفی^۱

مقدمه

ارتباطات در سازمان ها نقش موثری در موفقیت هر سازمان دارد. مشکلات ارتباطی و عدم ارتباط موثر عامل بسیاری از ناهماهنگی ها و مانع دستیابی به اهداف سازمانی است. سازمان ها دارای ماموریت و علت وجودی و اهداف مشخصی می باشند و فعالیت های آنها برای تحقق اهداف فردی و سازمانی هماهنگ شده اند. فرایندهای ارتباطی نظیر تصمیم گیری، نظارت بر عملکرد، مدیریت مشارکتی و بازخورد برای هماهنگی فعالیت های مربوط به تحقق اهداف فردی و سازمانی است و موجب هماهنگی رفتارهای همسو با اهداف فردی و سازمانی می شود. بنابراین لازم است موانع ارتباطی شناسایی و در جهت رفع آنها اقدام شود. برخی از نظریه پردازان ارتباطات معتقد اند که نیاز های درونی زمینه ساز رفتارها و تعامل ارتباطی ما هستند بر اساس این نظریه نیاز های اساسی تعیین کننده رفتار انسان عبارت اند از: نیاز به سلامت، نیاز لذت جویی، نیاز به امنیت و نیاز قلمرو خواهی. (ری امبرکو، ص ۵) در گسترده ترین مفهوم خود هدف ارتباط در یک سازمان پدید آوردن دگرگونی و تاثیر گذاری بر اقدام هایی است که در راستای بهبود سازمان صورت می گیرد. (همان منبع ص ۳۳۱) باور همگانی این است که جو سازمانی پدید آمده بوسیله مدیران بر نگرش و طرز برخورد کارکنان تاثیر می گذارد این تاثیر گذاری با برقراری ارتباطی که بیشتر از سوی مدیریت عالی سرچشمه می گیرد صورت می پذیرد با آنکه رهبران سازمان مسولیت اساسی برقراری آهنگ درست ارتباط اثر بخش را در سازمان به عهده دارند هر یک از اعضای سازمان نیز در این مسولیت سهمی برعهده دارند. بالا دستان باید با زیر دستان همچنین زیر دستان با بالا دستان ارتباط برقرار کنند. ارتباط یک

^۱ کارشناس ارشد علوم ارتباطات

فرایند دوسویه است به گونه ای که هر عضو سازمان یک فرستنده و گیرنده ارتباط است. (همان منبع ص ۳۳۳)

تعریف سازمان:

بطور کل تعاریف سازمان با تاکید بر اهداف رسمی ، ساختار و سلسه مراتب به سوی تاکید بر هماهنگی فعالیت های سازمان تغییر کرده اند برای مثال وقتی اسکات (۱۹۶۴) می گوید سازمان ها، مجموعه هایی هستند که برای تحقیق اهدافی نسبتاً معین بر مبنایی کم و بیش مداوم ایجاد شده اند، یک تعریف نسبتاً کلاسیک از سازمان ارائه می دهد. مشابه آن را فقر و سالنچیک (۱۹۷۸) بیان می کنند که در یک نگرش و احتمالاً نگرش اساسی نسبت به سازمانها است ابزار هایی منطقی برای دست یابی به اهداف یا مجموعه هدفهایی فرض می شوند برعکس، ویک (۱۹۷۹) از بکار بردن واژه سازمان برای سازماندهی اجتناب کرده و استدلال می کند که یک مفهوم مفید باید توجه ما را به ماهیت متغیر مداوم فعالیت‌های هماهنگ که برای سازماندهی ضروری هستند سوق دهد. (کارین مایلر، ص ۱۷)

تعریف ارتباطات :

پس از سالهای ۱۹۵۰ پیشکسوتان علم ارتباطات بطور علمی و نظام یافته به مطالعه علم ارتباطات پرداختند و تعاریف متفاوتی را ارائه نموده‌اند اصل اعتقاد بر این است که ارتباطات فرایند انتقال مفاهیم، تفکرات و یا معانی و پیامها به دیگران و یا میان عموم می‌باشد.

ارتباطات به گونه‌ای وسیع و گسترده «تسهیم تجارب» نیز تعریف شده است، در این معنی هر موجود زنده‌ای تجارب و آنچه در درون خود دارد بادیگران در میان می‌گذارد.

ارتباطات با تفهیم^۲ سر و کار دارد. برای ما بارها اتفاق افتاده است که پیام فرستنده پیام را دقیقاً تکرار می‌کنیم بی آنکه پیام اثری در ما بگذارد و پیام را دریافت نمی‌کنیم بنابراین ارتباط شکل نمی‌گیرد مگر آنکه عمل تفهیم انجام گرفته باشد.

^۲ understanding

ارتباطات به تسهیم معنی^۳ نیازمند است. انسانها آنچه را که دوست دارند با دیگران در میان می‌گذارند و آنها را نیز در آنچه دوست دارند شریک و سهیم می‌کنند.

بنابر این آنچه در فراگرد ارتباطی مورد توجه است در "معنی" می‌باشد. نظریات قدیمی ارتباطات پیام‌ها و تفکرات را چیزی می‌دانستند که بین دو نفر واقع شده و آنها را به هم ارتباط می‌داد. هیچ کدام از این دو اصطلاح نمی‌تواند جایگزین معنی شود. اصطلاح پیام به تنهایی کافی نیست زیرا سطحی از تفهیم و تفاهم را در بر نمی‌گیرد. کلمه معنی در این مورد بسیار دقیق‌تر و رساتر است و می‌تواند ارتباط را بین ما و دیگران کاملاً توجیه کند. (فرهنگی ارتباطات انسانی، ص ۶) تعریف پیشنهادی برای ارتباطات: ارتباطات عبارت است از فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آنکه در برگیرنده پیام مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود. (محسنیان راد، ص ۵۸)

ویژگی های ارتباطات :

۱- فراگرد ارتباطی نظام گراست : مفهوم نظام گرایانه ارتباطات در برگیرنده پیوستگی و تعامل میان اجزاء و عناصر ارتباطی با یکدیگر است . این مفهوم بیانگر این است که چگونه اعضاء با یکدیگر عمل می‌کنند و بریکدیگر اثر می‌گذارند و در نهایت به یک نتیجه خاص دسترسی پیدا می‌کنند.

۲- ارتباط اجتناب ناپذیر است : در موقعیتهای اجتماعی که افراد از حضور هم آگاهند و تحت تأثیر کارهای یکدیگرند گریزی از ارتباط نیست. هر گاه رفتار طرفین وابسته به یکدیگر باشد می‌توان گفت که دو طرف باهم ارتباط دارند.

۳- ارتباط هدفمند است : طرفین ارتباط هدفهایی دارند، آنها می‌خواهند از ارتباط خود نتیجه‌ای مطلوب بگیرند. در این دیدگاه کارکردی، ارتباط پدیده‌ای بی هدف و بی فایده نیست، بلکه افراد می‌خواهند از ارتباطات خود به نتیجه‌ای برسند. همین هدفمندی است که نیروی محرکه ارتباط را افزایش می‌دهد و تبادل مورد نظر را جهت دار می‌کند.

^۳sharing of meaning

۴- ارتباط در شرایط مختلف رخ می‌دهد: ارتباطات در شرایط مختلف و با افراد و گروه‌های مختلف شکل می‌گیرد. گاهی ما با خود ارتباط برقرار می‌کنیم، زمانی با انسان دیگر و زمانی دیگر با تعداد کثیری از انسانها.

۵- ارتباطات فرایند پویا^۴ است، زیرا پیوسته از حالتی به حالت دیگر تغییر می‌کند، اگر دیدگاه‌ها، توقعات، احساسات و عواطف افرادی که در حال برقراری ارتباط هستند تغییر کند، ماهیت ارتباط آنها نیز تغییر می‌کند.

۶- ارتباطات فرایندی پیوسته^۵ است، زیرا هرگز متوقف نمی‌شود، همه ما افکار و اطلاعات دریافتی رادر هنگام خواب و رویا، تفکر و بیان آنها، پرورش می‌دهیم، مغز، همواره فعال است و ما همواره در حال برقراری ارتباطات هستیم.

۷- ارتباطات، فرایندی برگشت ناپذیر^۶ است، زیرا هنگامی که پیامی می‌فرستیم نمی‌توانیم آن را بی اثر سازیم. زمانی که نگاهی معنادار می‌اندازیم یا عصبانی می‌شویم دیگر نمی‌توانیم آثار آنرا پاک کنیم. عذر خواهی یا انکار ما نیز نمی‌تواند آنچه اتفاق افتاده را بی اثر سازد.

۸- ارتباطات فرایندی تعاملی^۷ است، زیرا پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم، اطرافیان نسبت به سخنان و اعمال ما واکنش نشان می‌دهند، و ما نیز در برابر سخنان و اعمال دیگران واکنش نشان می‌دهیم و به پاسخگویی می‌پردازیم.

۹- ارتباطات فرایندی محتوایی^۸ یا زمینه‌ایست، زیرا ارتباطات وابستگی زیادی به کل تجربه انسانی ما دارد و به عنوان رفتاری آموختنی مطرح است.

۱۰- ارتباطات می‌تواند ارادی یا غیر ارادی باشد، ممکن است فرستنده بصورت ارادی پیام را ارسال نماید و گیرنده نیز بصورت ارادی آنرا دریافت نماید یا فرستنده غیرارادی و گیرنده ارادی پیام رادریافت نماید و یا فرستنده ارادی و گیرنده بصورت غیر ارادی پیام را می‌گیرد و یا در

⁴dynamic

⁵continuos

⁶Irrerersible

⁷Interactive

⁸contextual

نهایت هر دو پیام را بصورت غیر ارادی ارسال و دریافت نمایند مثل لباس پوشیدن. (فرهنگی ارتباطات انسانی، ص ۲۰)

انواع ارتباط :

اغلب چنین تصور می‌شود که ارتباطات فقط بین دو نفر و بیشتر ازدونفر شکل می‌گیرد، اما واقعیت امر چنین نیست. ارتباطات در شرایط مختلف و با افراد و گروه‌های مختلف شکل می‌گیرد. گاهی ما با خود ارتباط برقرار می‌کنیم، زمانی با فرد دیگر و زمانی دیگر با تعداد زیادی از انسانها دانشمندان ارتباطات در این مورد، بیشتر تقسیم بندی خود را بر اساس تعداد افرادی که در یک فراگرد ارتباطی نقش دارند و یا منظور و هدف از ارتباط متکی می‌کنند. بر اساس تعریف ارائه شده از ارتباطات یعنی " فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی "، ارتباطات به سه دسته اساسی تقسیم می‌شود:

ارتباط با خود^۹:

هر یک از ما ابتدا با خود ارتباط برقرار می‌سازیم یعنی جریان تفهیم و تفاهم را در درون خود انجام می‌دهیم که یک نوع ارتباط درونی است ارتباط با خود در بر گیرنده مشکلات درونی، یا حل تعارضات درونی فرد است. این ارتباط علاوه بر برنامه‌ریزی برای آینده، عملکرد عاطفی و ارزیابی خود و دیگران و روابط میان خود و دیگران را مورد توجه قرار می‌دهد. انسانها در طول روز در محیط کار، خیابان، وسیله نقلیه ممکن است مدتها به این ارتباط بپردازند. این ارتباط صرفاً در انزوا انجام نمی‌شود، چرا که ممکن است اشخاص، که در عین اینکه در میان انبوهی از انسانها قرار گرفته و با موج جمعیتی بیشمار حرکت می‌کنند، چنان غرق در ارتباط با خود باشند که جماعت را احساس نکنند. هر چند این نوع ارتباط بسیار زیاد به وقوع می‌پیوندد و قسمت مهمی از زندگی ما را در بر می‌گیرد، اما کمتر به آن می‌اندیشیم و توجه می‌کنیم

ارتباط با دیگران یا میان فردی^{۱۰}

^۹intra Personal communication

^{۱۰}inter Personal communication

این ارتباط، فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی بین یک شخص و انسانهای دیگر حداقل یک نفر دیگر است که به دلایل گوناگون به وقوع می‌پیوندد: برای حل مسایل و مشکلات خود با دیگران، رفع تضادها و تعارضات، رد و بدل کردن اطلاعات، درک بهتر خود، رفع نیازهای اجتماعی مانند نیاز تعلق به گروه و جمع و دوست داشتن و دوست داشته شدن. این ارتباط در زندگی روزمره ما به صور مختلف رخ می‌دهد.

- مصاحبه و یا گفتگو با مدیر مافوق یا استاد، گفتگو با والدین و خویشان، گفتگو با همکاران و قرار گرفتن در گروههای شغلی و اجتماعی و ... هر انسانی دارای باورها، ارزشها و نگرشهای متفاوت بوده و به علاوه راهی متفاوت و خاص خود را برای این احساسات و عواطف خود دارد و این راه در بیشتر موارد با راه دیگران نه تنها نزدیکی ندارد بلکه کاملاً مغایر است و احتمال وقوع ارتباط موثر و موفق را کاهش می‌دهد.

- ارتباط با دیگران در بیشتر موارد در شرایط رسمی و شامل ارتباط چهره به چهره بوده که خود از طریق کلامی و غیر کلامی انجام شدنی است در این نوع ارتباط مدام جای فرستنده و گیرنده پیام عوض می‌شود. در برخی موارد برنامه‌ریزی از پیش انجام گرفته‌ای وجود ندارد و بر اساس شرایط حاکم بر فراگرد ارتباطی، ارتباط شکل می‌گیرد.

ارتباط جمعی یا عمومی^{۱۱}

ارتباط جمعی، نوعی از ارتباط است که بر اساس آن فرد با تعداد کثیری از انسانهای دیگر ارتباط برقرار می‌کند. امروزه به این نوع ارتباط توجه زیادی مبذول می‌شود و دست اندرکاران سیاست، تجارت و ... کم و بیش بیشترین تلاش را در جهت بهبود آن بعمل می‌آورند. ارتباط جمعی در بیشتر موارد با هدف اطلاعاتی و یا امتناع یا متقاعد سازی^{۱۲} طرح ریزی می‌شود و شکل می‌گیرد و یا با هدف ایجاد وضعیت تفریحی برای دیگران انجام می‌شود.

^{۱۱}Public communication

^{۱۲}Persuasive

وظایف ارتباطات

اگر بگوییم وظیفه و کارکرد ارتباطات در سازمان وحدت بخشی به تلاش های سازمانی است گزافه گویی نکرده ایم می توان ارتباط را با نام وسیله ای برای وارد کردن درون داده های اجتماعی به نام اجتماعی به شمار آورد و یا آنرا وسیله ای برای به سامان کردن رفتار ها پدید آوردن دگرگونی ها بارورکردن اطلاعات و تامین هدف ها به شمار آورد(هرولد کونتز ص ۳۳۰)

۱- وظیفه پیوستگی ۱۳ : استقرار، ابقاء و دگرگونی روابط اجتماعی. بسیاری از ما از اینرو به ارتباطات روی می آوریم تا به دیگران بپیوندیم و خود را با دگرگونی هایی که از آن حادث می شود سازگار کنیم. این وظیفه عموماً بیانگر وجود یا عدم وجود جاذبه، نزدیکی، تشابه و اشتراک بین مردم است.

۲- وظیفه اطلاعاتی و ادراکی : یکی از مهمترین وظایف ارتباطات است که موجب افزایش استدراک از طرف مقابل فراگرد ارتباطات یا افزایش اطلاعات می شود. یکی از کارهای ارتباطات فرستادن و دریافت پیام و اطلاعات است که به نوبه خود می تواند موجب تفهیم و تفاهم بر حسب آنکه پیام بدرستی ارسال و دریافت شده باشد، می شود.

۳- وظیفه تأثیرگذاری ۱۴ : یکی از رایج ترین منظورها برای انجام ارتباط، تغییر نگرشها، باورها، ارزشها و رفتار اشخاص دیگر است.

∞ offinity function

∞ Influnic function

۴- وظیفه تصمیم گیری ۱۵ : اغلب ما از آنرو با دیگران ارتباط برقرار می کنیم تا به ماکم کنند که بتوانیم تصمیم درست تر و بهتری در مورد خاص اخذ نماییم و یا بتوانیم رفتار خود را هماهنگ با آن موضوع خاص کرده و به تنظیم آن مبادرت ورزیم.

۵- وظیفه تصدیق ۱۶: وظیفه نهایی ارتباطات در برگیرنده پذیرش مداوم یا غیر مداوم یک تفکر، باور ، رفتار، محصول، تصمیم و غیره است . از طریق ارتباطات سعی در منطقی کردن تداوم یا توجیه در گسستگی برخی از دگرگونی ها که قبلاً مورد پذیرش ما قرار گرفته اند اقدام می کنیم.

موانع ارتباطات اثربخش :

۱- مشکلات مرتبط با زبان در برقراری ارتباط ابعاد مختلفی دارد، مثل بعد دستوری و بعد فرهنگی. منظور از بعد فرهنگی مشکلاتی است که به کلمه و معانی آن نزد اشخاص و گروههای مختلف مربوط می شود و منظور از مسائل دستوری ساختار جمله و وضعیت ترکیب کلمات و جملات است. کلمات برای افراد مختلف معانی مختلفی دارد. سن ، تحصیل و بستر فرهنگی عواملی هستند که بر زبان و تعاریفی که به کلمات نسبت داده می شوند تأثیر می گذارند. کارکنان یک سازمان بزرگ سوابق فرهنگی، تجارب گروهی و آموزش متفاوتی دارند و یا بخش های یک موسسه هر یک بنا به اصل تقسیم کار از تخصص و فن شناسی متفاوتی برخوردارند و ممکن است حتی از زبان فنی جداگانه و خاصی استفاده کنند که درک آن برای بخشهای دیگر مشکل باشد. ممکن است از نظر محل فعالیت وموقعیت جغرافیایی پراکندگی داشته و زبان آنها

۱۵ Decision

۱۶ confirmation

تحت تاثیر فرهنگ محل کار آنها قرار گیرد. منظور از ویژگی‌های دستوری ساختار متن، تکرار کلمات، رابطه فعل واسم، طول جملات، تنوع و یکنواختی جمله و میزان اصطلاحات است.

۲- احساسات و عواطف فرستنده و گیرنده بر ابلاغ پیام و چگونگی تفسیر گیرنده بر آن اثر می‌گذارد. ناراحتی، خوشحالی، عصبانیت و خشم افراد بر تغییر پیام توسط آنها تاثیر می‌گذارد. انتظارات افراد از پیام به درک آن تاثیر دارد اگر خلاف انتظار باشد ممکن است با بی‌اعتنایی فرد مواجه شود.

۳- سلسله مراتب سازمانی و صافی‌های خاصی در سازمان نیز ممکن است در برقراری ارتباطات به شیوه‌ای مفید و سودمند به صورت مانع عمل نمایند. این عوامل تحت عناوین عبور پیام از صافی حذف و تحریف پیام و تراکم پیام مطرح می‌شود. بسیاری از پیام‌ها و اطلاعات در مسیرهای روبه بالا در سلسله مراتب سازمانی پس از گذشتن از یک یا چند صافی یا فیلتر به مدیریت فوقانی می‌رسند. که در اثر بخشی ارتباط تاثیر منفی دراد. حذف بخش یا بخشهایی از پیام و تحریف آن نوعی تغییر آگاهانه یا ناآگاهانه است که در سلسله مراتب صورت می‌گیرد. تحریف پیام ممکن است بعلت عبور آن از مجاری مختلف و یا بخاطر تفاوت‌های افراد انتقال دهنده بصورت تحریف شده درآید. ممکن است مشکلات حذف و تحریف اطلاعات در اصل به خاطر تراکم اطلاعات باشد. اولویت بندی اطلاعات راهی برای مقابله با تراکم اطلاعات می‌باشد.

۴- تفاوت‌های فرهنگی، قومی و نژادی نیز بر سر راه مناسبات ما سد ایجاد کرده و به سادگی آنها را به سوء تفاهم و حتی بحث و ستیز می‌کشانند.

۵- تعصبات، دید قالبی و مفروضات، اگر همه چیز را با افکار قالبی بسنجیم، با حقیقت تماس نخواهیم داشت. مثلاً جوانی که معتقد است که تمام افراد مسن خسیس و بد اخلاق‌اند و یا

افراد مسن معتقد باشند که تمام جوانان شلخته و تنبلند. چنین مفروضاتی در ذهن هر کس باشد، بی تردید بر چگونگی رفتار او با طرف مقابل تاثیر می‌گذارد و به عدم موفقیت ارتباط می‌انجامد برای پیرایش ذهن از چنین غبارهایی، باید از ناخود آگاه ذهن، هوشیارانه، نظاره‌گر ارتباطات خود با دیگران باشید و فیلترهایی را که بر مشاهده آن سایه می‌افکنند شناسایی کنید و بر اثرات مخرب آن معترف باشید.

۶- موانع محیطی شرایط کاری پر سر و صدا، (حواس پرتی) تقارن گفت و گوها و رفت و آمدهای پی در پی از جمله موانعی هستند که در محیط کار و زندگی سر راه ارتباطات ما قرار می‌گیرند. هر یک از این مسائل می‌تواند مانع از تمرکز فکر شود و یا با به وجود آوردن پیامی درهم و برهم و ناقص به سهولت ناراحت و عصبی‌مان کند

موانع ارتباطات در سازمان ها :

ارتباطات می‌تواند مکانیسم کاهش تضاد باشد. متأسفانه عکس این مطلب نیز درست است. یعنی تحت شرایطی تضاد مکانیسم کاهش ارتباطات می‌گردد و اختلاف موقعیت‌ها در جایی که روابط بین فردی منفی است منجر به شماری از موانع ارتباطی می‌شود. افراد در این موقعیتها تمایل دارند بر احساسات خود تکیه کنند تا بر واقعیتها و منطق آنها به اظهارات ارزیابانه رفتار های قالبی منفی، تحقیر و حریف متوسل می‌شوند اما احتمال کمی وجود دارد که این موضوعات به حقیقت بپیوندند. گاهی اوقات جدایی بخشهایی در سازمان رسمی می‌تواند این گونه پیامد های نامطلوب را افزایش دهد. به زغم جورج هومنز جایی که افراد در طی زمان با یکدیگر تعامل دارند، تمایل دارند احساسات مثبت خود را نسبت به یکدیگر توسعه دهند. در جایی که این تعاملات روی نمی‌دهد احتمال توسعه احساسات مثبت نیز کم تر است. در واقع در این شرایط تنها ممکن است رقابت توسعه پیدا کند. علاوه بر تضاد موانع ارتباطی دیگری نیز در سازمان رسمی وجود دارد یکی از آنها زبان است. افرادی که در یکی از حوزه های عملیاتی

کار می کنند احتمال دارد جهت گیری مشترکی نسبت به شرکت عملکرد های آن و دیگر افراد شرکت داشته باشند. چنین چارچوب مشترکی توانایی آنها را برای برقرار کردن با یکدیگر افزایش می دهد. آنها تمایل خواهند داشت که امور سازمانی را به شیوه یکسانی درک کنند. علاوه بر این ایشان می توانند زبان حرفه ای مشترکی را توسعه دهند به این علت که آنها تکنولوژی مشترک و مشکلات مشترکی دارند. تحریف و تصفیه اطلاعاتی در کانالهای ارتباطی رسمی چنین به نظر می رسد که سازمان رسمی با یک تناقض بزرگ رو به رو است. از یک سو ارتباطات باید به شکلی برای تحقق هدف کلی مفید باشند محدود شود. ما از سیستم خارجی برای محدود کردن ارتباطات و اشکال دیگر رفتار سازمانی استفاده می کنیم از طرف دیگر گاهی اوقات موانع، تضاد و تفاوت های کد گذاری در ارتباطات مورد نیاز وجود دارند که بیش از حد در این فرایند ایجاد اختلال می کنند ما مختصراً بعضی از مباحثی که نشان می دهد چگونه ارتباطات رو به بالا رو به پایین و افقی منحرف و تحریف می شوند را مورد بررسی قرار می دهیم. (فرهنگی، صفرزاده و خادمی ص ۱۹۳)

ارتباطات رو به پایین

ارتباط از بالا به پایین از پایگاه های بالای سازمان به کارکنانی که در رده های پایین تر سلسه مراتب سازمانی جای دارند جریان می یابد، این گونه ارتباط به ویژه در سازمان هایی که با جو اقتدار سازمانی بنیانگذاری شده اند، وجود دارد. وسیله هایی که از آنها برای اقتدار ارتباط از بالا به پایین به صورت شفاهی بهره گیری می شود شامل دستور ها، سخنرانی ها، نشستهای گروهی، تلفن، بلندگو و حتی راه های غیر رسمی سازمان است و نمونه های ارتباط از بالا به پایین که به گونه کتبی انجام می شود در بر گیرنده یادداشتها، نامه ها، آیین نامه ها، جزوه ها، بیانیه های فراگیرنده خط مشی ها و روشها است. (هرواد کونتز، ص ۳۴۱)

شواهدی وجود دارد که زمانی که ارتباطات رو به پایین در سازمان در حال انجام است، ارتباطات ممکن است تحریف، تصفیه و حتی حذف گردد. برنر و سیگناند (۱۹۷۳) زمانی که ایده های بیش از ۵۰۰ مدیر را از طریق مصاحبه و پرسشنامه بررسی کردند نشانه هایی که تاثیرات مخل را یافتند. نتایج این تحقیقات نشان می دهد که مدیرانی که در ساختار سلسله

مراتبی در جایگاه بالاتری هستند تمایل دارند از سطح اطلاعات بالاتری برخوردار باشند تا آنهایی که در سطوح پایین تری هستند. البته کمبود اطلاعات در سطوح پایین تر دلیل این نیست که تحریف، تصفیه یا حذف در کانال رو به پایین رخ می دهد. نتیجه این تحقیق نشان می دهد ۴۰ درصد از پاسخگویان کم تر از نیمی از وظایفشان را سرپرست مستقیمشان به آنها داده بود. پاسخگویانی که وظیفه شان را از سرپرست دریافت کرده بودند اعتقاد داشتند که می توانند کارشان را انجام دهند به شرطی که بازخورد بهتری را از سرپرست دریافت نمایند.

بر اساس این تحقیق بخش اعظم نیروی کار سازمان پی نبرده اند که فعالیتهای سازمان مستقیماً از کانال عمودی نشأت می گیرد. البته امکان دارد که مشاغل بسیاری از آنها به قدری معمولی یا شناخته شده باشد که دستورالعمل های لازم را داشته باشند و نیازی به نظارت و رهبری نداشته باشد. (فرهنگی، صفرزاده و خادمی ص ۱۹۶)

کانال های ارتباطی عمودی

اعضای سازمان رسمی به کانالهای ارتباطی عمودی متکی هستند تا آنها را نسبت به مشاغل و شرکتشان آگاه نگه دارد. اما تا چه میزان کانال ارتباطی عمودی قادر به فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز است؟ نیکولز (۱۹۸۵) معتقد است که محتوای اطلاعاتی پیام ها اساساً زمانی که شخص در سلسله مراتب رو به پایین حرکت می کند، کاهش یافته است. وقتی که پیام از بالاترین سطوح به پایین ترین سطوح سازمان حرکت می کند، محتوای اطلاعات کاهش زیادی می یابد. شاید این کاهش نتیجه تلاشی صادقانه برای خلاصه سازی پیام با هدف بهبود بازده ارتباطات باشد. چنین قصدی می تواند پیامدهای فاجعه آمیزی داشته باشد زیرا محتوای اطلاعات از بین رفته می تواند در چگونگی اجرای امر مهمی کاملاً تاثیر گذار باشد. در بسیاری از موارد تصفیه و تحریف رو به پایین اطلاعات پیامد عملی تعمدی نیست. بلکه تا حدود زیادی صحت ارتباطات رو به پایین به وسیله تحریفات ادراکی مدیران در طول آن زنجیره آسیب می بیند. اگر ما می خواهیم به طور ویژه موثر ارتباط برقرار کنیم باید خودمان را بشناسیم و بدانیم که چه احساسی درباره آن شغل و دیگران داریم و بدانیم که دیگران چه احساسی درباره آن شغل دارند. داده های بررسی لیکرت به روشنی تفاوت برداشته ای ناشی از شغل را در سطوح

مختلف سلسله مراتب نشان می دهند. در هر سطح به نظر می رسد که مدیر تقریباً مشکلات زیر دستانش را فهمیده است. اگر این نوع تفاوت نمونه بسیاری از روابط مافوق و زیر دست باشد پس می توان تاثیر اثر بخشی ارتباطات رو به پایین را زیر سوال برد.

تحقیقات نشان می دهد که مدیران همیشه قادر نیستند به طور موثر با استفاده از کانالهای مقرر شده رسمی با زیر دستان ارتباط برقرار کنند. با توجه به این داده ها مدیران در هر سطح از سلسله مراتب آن طوری که فکر می کنند نمی توانند ارتباط برقرار کنند. تحقیقاتی از این نوع ممکن است به وسیله تلاش عمدی مدیر برای خلاصه سازی پیام یا فرستادن آنها به جایی که مورد نیاز باشد تحت تاثیر قرار بگیرد. اما به هر حال ماهیت این تحقیق نشان می دهد که همیشه این طور نیست. معمولاً مدیران فکر می کنند که آنها با استفاده از کانالهای مقرر و رسمی با زیر دستان ارتباط برقرار می کنند. اما شواهد نشان می دهد که مشکلاتی در ارتباطات رو به پایین وجود دارد. اما با این وجود ارتباطات رو به پایین برای تحقق اهداف کلان سازمان ضروری است. (فرهنگی، صفرزاده و خادمی ص ۱۹۸)

ارتباطات رو به بالا

ارتباط از پایین به بالا از زیر دستان آغاز و با گذر از سلسله مراتب ارتباطی سازمان به مدیران بالا می رسد. با تاسف این جریان ارتباط بیشتر توسط مدیرانی که در زنجیره ارتباط سازمانی جای دارند و پیام های رسیده از رده های پایین تر، به ویژه پیام های ناپسند را از صافی می گذرانند با دشواری رو به رو می شود. با وجود این دشواری، دریافت اطلاعات عینی برای بکار بردن نظارت در سازمان ضروری است. مدیران عالی نیاز دارند که اطلاعاتی را به ویژه در زمینه عملکرد تولید، بازار، مسائل مالی و شیوه فکر کارکنان در رده های پایین تر و خبرهای دیگر در اختیار داشته باشند (فرهنگی، صفرزاده و خادمی، ص ۳۴۳)

بنیس (۱۹۶۵) و دیگر محققین معتقد اند که ارتباطات رو به پایین تمایل به تحریف دارد. لیکرت (۱۹۶۱) عنوان کرد که ارتباطات رو به بالا تناسبی با ارتباطات رو به پایین ندارد و شاید از صحت کم تری نیز برخوردار باشد علت آن تصفیه گزینشی اطلاعاتی است که زیر دستان برای مافوقشان فراهم می کنند. هر چه قدر زیر دستان ارتباط رو به بالا را تصفیه کنند عملکرد

کنترلی مدیر به طور نامطلوب تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. اگر مدیر بخواهد تصمیمات مهمی اتخاذ کند نیازمند اطلاعاتی درباره عملکردها و مشکلات عملیاتی است. ماهیت سازمان و رابطه های نافوق-زیر دست برخی مواقع از وقوع جربان اطلاعات موفق رو به بالا جلوگیری می کند. گاهی اوقات افراد برای بحث درباره مشکلات کاری با مافوق هایشان احساس راحتی و آزادی بیان نمی کنند. (همان منبع ۱۹۹)

نتایج بعضی از تحقیقات نشان می دهد که عوامل متعددی ممکن است منجر به تحریفات رو به بالا شود مانند اعتماد زیر دست به مافوق، سطح اطمینان زیر دست و میزان نفوذ مافوق در ساختار سازمانی. رابرتز و اورویلی (۱۹۷۴) رابطه میان ارتباطات رو به بالا و سه متغیر بین فردی را مورد تحقیق قرار دادند. این سه متغیر شامل اعتماد زیر دست به مافوق، برداشت زیر دست از میزان تاثیر مافوق بر کارش و انتظار تغییرپذیری رو به بالا در سازمان می شود.

نتایج این تحقیقات ثابت می کند که اعتماد به مافوق به صراحت ارتباطات رو به بالا بستگی دارد. البته رابرتز و اورویلی به وضوح نتیجه تاثیر مافوق را بر کار زیر دست مشخص نکردند. هم چنین انتظارات تغییر پذیری با تحریف ارتباطات رو به بالا مرتبط نیست. اما به هر جهت شواهدی وجود دارد که نشان می دهد عامل تغییر پذیری رو به بالا تحریف ارتباطات رو به بالا در بعضی از انواع سازمانها را به دنبال دارد. برای مثال مواردی وجود دارد که تغییر پذیری رو به بالا ممکن است ارتباطات رو به بالا را در سازمانهای بسیار ساختار یافته مانند واحد های نظامی را تحت تاثیر قرار دهد.

در نوع دیگری از سازمان ممکن است ما میزان بالایی از ساده سازی و استاندارد سازی را داشته باشیم. توسعه تخصص و مهارت، اعتماد به نفس و امنیت زیر دست را افزایش می دهد و تحریف کمتری در ارتباط رو به بالا رخ می دهد. سرانجام نوع دیگر سازمان دارای قوانین و سیاستهای مبهم و متضاد است. این وضعیت ممکن است به تحریف ارتباطات رو به بالا بسیار کمک کند. رویارویی با انتظارات مبهم و شاید متضاد سیستم خارجی نیز باعث می شود افراد به تحریف ارتباطات رو به بالا به صورت تدافعی پاسخ دهند.

تحریف در ارتباط رو به بالا از طریق تلفیق و ایجاد تعامل خاصی میان این سه عامل کاهش خواهد یافت و در شرایطی ممکن است به طور کامل حذف گردد(همان منبع ص ۲۰۰)

اگر چه سازمان رسمی تا حد زیادی به ارتباط وابسته است با این حال اغلب سیستم خارجی، دارای خصوصیتی است که مخل وقوع ارتباطات می باشند.عدم قطعیت محیط می تواند از توسعه سیستم ارتباطی جلوگیری کند.همنویایی و تضاد خطر های بالقوه ای برای عملکرد و ارتباط موثر هستند.ایجاد تمایز در واحد های فرعی سازمان نیز موانعی در ارتباط به وجود می آورد.جریان ارتباط رسمی در همه جهات به وسیله تعدادی از عواملی که می توانند دارای ماهیتی ساختاری یا بین فردی باشند آسیب می بیند.درجایی که تحریف ارتباطات رسمی بسیار زیاد است دستیابی به هماهنگی و همبستگی مشکل خواهد بود.(فرهنگ، صفرزاده و خادمی، ص ۲۰۲)

ارتباطات افقی

ارتباط افقی، جریان اطلاعات به صورت افقی میان کارکنان در یک رده یا رده های همانند سازمانی و ارتباط خمیده بین افراد در رده های گوناگون را که در روابط مستقیم گزارش دهی و گزارش گیری از یکدیگر را ندارند در بر می گیرد.این گونه ارتباط به منظور شتاب دادن به جریان اطلاعات، بهبود درک کارکنان از اطلاعات و هماهنگ کردن تلاشهایی که در راستای رسیدن به هدفها انجام می شود مورد بهره گیری قرار می گیرد.باید اضافه کنیم که مقادیر زیادی از ارتباط های سازمانی سلسه مراتب رسمی را دنبال نمی کند بلکه بگونه میان بر زنجیره مدیریت را قطع می کند.(همان ص ۳۴۵)گاهی اوقات ممکن است ارتباطات جانبی یا افقی در سازمان رسمی آسیب ببیند.چنانچه بیش از این نیز بحث شد ارتباطات جانبی برای ایجاد هماهنگی بین واحد های فرعی سازمان ضروری است.با این حال سلسه مراتب سازمان رسمی و فرایند تقسیم مجدد کار تمایل به مختل کردن ارتباطات افقی دارند.

کتر و کان(۱۹۶۶)معتقدند زمانی که سازمان به سمت انتخاب ساختار خشک و محکم و غیر قابل انعطاف حرکت می کندجریان اطلاعات به صورت افقی تا حد بسیار زیادی کنترل می شود.مدیر عالی چنین سازمانی از واحد ها و افراد تحت کنترلش اطلاعات زیادی در اختیار دارد اما معمولا

روسای واحد ها تنها با عملکرد نیروی واحد خودشان آشنا هستند. دارا بودن بودن چنین اطلاعاتی قدرت میر سطح بالا را افزایش می هد و به وی این امکان را می دهد که فعالیت افراد سطوح پایین تر را تحت نفوذ خویش قرار دهد. بنابراین قدرت او موجب محدود کردن ارتباطات افقی میان افراد سطوح پایین تر می شود. در این وضعیت افراد در سطوح پایین تر ممکن است به طور کامل به اطلاعات کانالهای عمودی وابسته شوند.

غلبه بر موانع ارتباطی و دستیابی به انسجام

بسیاری از عوامل محیطی و سازمانی بر فرایند ارتباط تاثیر باقی می گذارند از میان این عوامل که در محیط خارجی ارتباط وجود دارند می توان عامل های مربوط به آموزش و پرورش عامل های اجتماعی حقوقی، سیاسی و اقتصادی را نام برد (ری امبرکو، ص ۳۳۸)

اما چگونه سازمانها با هر دو جنبه تفکیک و ادغام در دستیابی به ارتباطات اثر بخش کنار می آیند؟ دالتون و همکارانش اظهار کردند که دو جنبه از عملکرد های رسمی برای تحقق این امر ضروری است: ۱- مکانیسم های مورد استفاده برای دستیابی به انسجام ۲- شیوه رفتاری مورد استفاده برای برخورد با تضاد میان گروهی. بر همین اساس دالتون و همکارانش بیان کردند که سازمان های اثر بخش تمایل به داشتن شیوه های توسعه یافته تر انسجام سازمانی دارند. در بعضی مواد انسجام را می توان تنها از طریق ارتباط سلسه مراتبی، طرحهای رسمی و کنترلهایی که در سیستمهای خارجی یافت می شود به دست. زمانی که محیط ثابت مشخص و همگن است سازمان ها می توانند به طور موثر از این رویکرد استفاده نمایند.

سازمان هایی که با محیط متنوع و غیر قطعی تر روبه رو هستند اگر می خواهند موفق شوند باید از شیوه های متفاوت دستیابی به انسجام استفاده کنند. تحقیق دالتون نشان می دهد که سازمانهای موثر و کارآمد با ایجاد کارکردهای تلفیقی ویژه با محیط های بی ثبات یا متنوع سازگار می شوند در بعضی موارد افراد خاصی می توانند مسولیت اجرای کارکرد تلفیقی را به عهده بگیرند. اتاناسیادز بیان می کند که تحت شرایطی تحریف ارتباط رو به بالا مکانیسمی است که به وسیله آن زیر دست خود را با سازمان وفق می دهد.

البته می توان این گونه استدلال نمود که تحریفات رو به بالا برای سازمان نامطلوب هستند و همانطور که اتاناسیادز اظهار کرد برخی افراد سازمان ممکن است در ظاهر به رئیس خود اظهار وفاداری کنند اما از پشت به او خنجر بزنند و یا ممکن است به او اطمینان بدهند که همه چیز خوب است در حالی که دستهایشان را در جیبهایشان گره کرده اند. وی اظهار می کند که این افراد ممکن است واقعا انعطاف پذیر و متکبر باشند. (فرهنگی، صفرزاده و خادمی ص ۲۰۲)

نکته هایی برای بهبود ارتباطات:

۱- فرستنده پیام باید در ذهن خود روشن سازد که چه چیزی را می خواهد انتقال دهد. این بدان معناست که یکی از نخستین گام های ارتباطی روشن کردن منظور و مقصود فرستادن پیام و فراهم کردن طرحی است که باید برای بدست آوردن سرانجام یا هدف مورد نظر انجام شود.

۲- طرح ریزی ارتباطات نباید به صورت انتزاعی و مجرد انجام گیرد. برعکس باید با دیگران رایزنی شود و از آنان تشویق به عمل آید تا درگردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و گزینش وسیله مناسب برای جابجایی اطلاعات شرکت جویند.

۳- در برقراری ارتباط نیاز گیرندگان به اطلاعات باید مورد توجه واقع شود. لازم است هر زمان که ممکن و مناسب به نظر می رسد نسبت به انتقال چیز هایی که برای آنها چه در کوتاه مدت و چه در دراز مدت سودمند است اقدام شود.

۴- گفته ای است بر این پایه که آهنگها موسیقی پدید می آورند همانندی دارد با اینکه در ارتباط آهنگ صدا، گزیدن زبان، و همسویی میان گفتار و شیوه ادای آن بر واکنش دریافت کننده پیام تاثیر می گذارند.

۵- بیشتر اطلاعات بی آنکه ارتباطی برقرار شود، منتقل می گردد. در حالی که برقراری ارتباطات هنگامی به کمال انجام می گیرد که پیام توسط گیرنده پیام دریافت و درک شود. یک مدیر هرگز نمی تواند از برقراری ارتباط و دریافت و درک پیام آسودگی خاطر بدست آورد مگر اینکه بازخورد لازم را دریافت کند. دریافت بازخورد ارتباطی را می توان از راه پرسیدن، درخواست

پاسخ به یک نامه و تشویق گیرندگان پیام به واکنش نشان دادن نسبت به آن امکان پذیر ساخت.

۶-ارتباطات کارکردی چیزی بیش از انتقال اطلاعات در بر دارد. احساساتی که در پیوند های شخصی میان مدیران، زیر دستان و همکاران پدید می آید و از اهمیت بسیار نیز برخوردار است به ارتباطات وابسته است. افزون بر آن انگیزه تلاش در دستیابی به هدفهای سازمانی را داشته باشند و در عین حال در رسیدن به هدفهای شخصی خود نیز کامیاب شوند دارای اهمیت حیاتی است. کارکرد دیگر ارتباطات بازبینی است.

۷-برقراری ارتباطات اثر بخش تنها مسولیت فرستنده نیست که دریافت کننده اطلاعات نیز در این باره مسولیت دارد. از این رو گوش دادن نیز خود موضوعی است که نیاز به اظهار نظر بیشتری دارد. (هرولد کونتز، ص ۳۵۱)

منابع و ماخذ:

- ۱ فرهنگي ، علي اکبر ، صفرزاده، حسين ، خادمي، مهدي ، "نظريه هاي ارتباطات سازماني"، انتشارات رسا
- ۲- ميلر، کاترين ، " ارتباطات سازماني (رويکردها و سازمان ها)،" ترجمه آذر قبادي، انتشارات سازمان مديريت صنعتي ، سال ۱۳۷۷
- ۳- اميرکو، ري ، " مديريت ارتباطات "، ترجمه سيد محمد اعرابي و داوود ايزدي- نشر دفتر پژوهش هاي فرهنگي چاپ سوم ۱۳۸۲
- ۴- فرهنگي، علي اکبر، " ارتباطات انساني " ، نشر رسا، چاپ سوم، ۱۳۸۲
- ۵- محسنيان راد، مهدي. "ارتباط شناسي"، انتشارات سروش، ۱۳۶۸.

۶- کونتز، هرولد ، اودانل، سیریل و ویهریخ، هاینز. "اصول مدیریت" ،جلد دوم، ترجمه محمد علی طوسی ، علی اکبر فرهنگی ،سید امین الله علوی،اکبر مهدویان ، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی ، سال ۱۳۷۴.