

چگونگی برقراری ارتباط اثربخش در سازمان

● مزگان مهدوی

تحقق هدفهای سازمان را فراهم می‌آورد.

پس با توجه به مباحث فوق می‌توان گفت از طریق ارتباطات می‌توان دانش، آگاهی، انگیزش، تحقق اهداف فردی و گروهی، هماهنگی اعمال و اقدامات، بهداشت روانی افراد و محیط کار، بهتر شدن اوضاع آینده کارکنان و سازمان، رضایت شغلی و اداره بهتر سازمان توسط مدیر یا مدیران را تضمین یا حداقل تسهیل کرد.

● مریم روحی عزیزی

عوامل موثر در روابط انسانی

عوامل بی‌شماری در ایجاد ارتباط اثربخش تاثیر دارد که در اینجا به شرح چند نمونه پرداخته می‌شود:

۱- دوستی

دوستی یکی از عوامل اساسی ایجاد و تحکیم روابط انسانی است زیرا نوعی روابط متقابل بین افراد است و در نتیجه این روابط، دوستان به یکدیگر اعتماد می‌کنند از تمناهایی می‌گیرند. مشکلات خود را با هم در میان می‌گذارند، از نزاراحتی‌های خود گله و شکایت می‌کنند، به تبادل نظر می‌پردازند و... که همه این موارد در تخلیه بار هیجانی آنها موثر است.

۲- علائق مشترک

علائق مشترک با عامل دوستی ارتباط نزدیک دارد، زیرا افراد براساس علائق مشترک با یکدیگر دوست می‌شوند. ارتباط برقرار می‌کنند و به تبادل نظر می‌پردازند و هیجانات خود را تخلیه می‌کنند. پس علائق مشترک از جمله عوامل مهم شکل‌گیری مناسبات افراد در سازمان است.

۳- حیطه واقعیت‌ها و

ارزش‌ها

این عامل نیز با عوامل دوستی و علائق مشترک رابطه نزدیک دارد. چون انسانها برای رفع نیازهای خود محتاج یکدیگرند و ارزش‌های مشابه عامل عمده‌ای است که انسانهای نیازمند را به یکدیگر

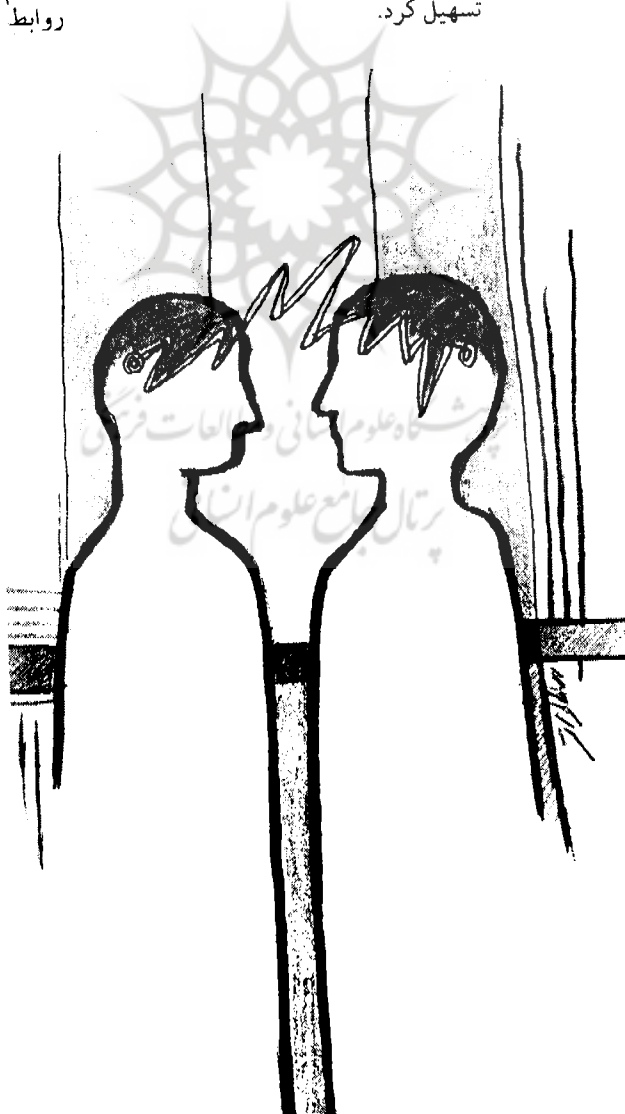
مقدمه

روابط بین انسانها جریانی دائمی است که در طول تاریخ شکل گرفته، تکمیل شده و گسترش یافته است و تسا زمانی که سازمانها متشکل از گروههای انسانی است، با توجه به این امر از ضرورت ایجاد و ایجابی سازمانها خواهد بود.

امروزه روابط انسانی در علم مدیریت برای مدیران اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. در حقیقت مدیران بدون ایجاد شبکه‌های ارتباطی مناسب نمی‌توانند در انجام وظایف توفیق یابند. از این رو مدیران موقعی می‌توانند به وظایف خود جامه عمل ببوشانند که به مبادله پیام که حاوی اندیشه‌های آنهاست بین خود و کارکنان پردازند. ارتباط موجب می‌شود که مدیر در اجرای برنامه و توزیع اطلاعات از شرایط کار، نتایج، موفقیت‌ها و از نحوه اجرای برنامه‌ها آگاهی یابد.

به وسیله ایجاد ارتباط، نیروی انسانی از خواسته‌های مدیریت آگاه می‌شود و با قرار گرفتن در تعامل می‌تواند خواسته‌های خود را نیز به اطلاع مدیر برساند.

در حقیقت روابط انسانی عبارت است از برانگیختن افراد در سازمان به منظور ایجاد همکاری از نوعی که نیازمندی‌های افسراد را برطرف ساخته و موجبات



دارد و هوش و استعداد او برای تفهیم پیام در چه حدی است. با توجه به موارد فوق، گام اول ارتباط یعنی تنظیم پیامی که می‌خواهد ارسال شود، برداشته می‌شود یعنی نحوه ارسال پیام چون رمز، گفتار و نوشتار تعیین و قسالبندی می‌شود. بنابراین یک نوع پیام را برای مخاطبان مختلف نباید به یک نحوه ارسال کرد که تفسیرهای مختلف و نتایج متعدد از آن حاصل شود.

۲- ایجاد تسهیلات ارسال پیام

اگر ارتباط رود رو باشد، برای برقراری پیام، موانع کمتری به وجود می‌آید ولی اگر در ارتباطات فاصله‌ای بین دو طرف ارتباط وجود داشته باشد، به بررسی مسیر عبور پیام نیاز است. بنابراین باید دقت کرد که چه وسیله‌ای سرعت ارسال و دریافت پیام را برای طرفین به وجود می‌آورد. بدین ترتیب در سازمانهای گسترده با استفاده از وسایل ارتباط جمعی، می‌توان موانع وصول پیام را برطرف کرد.

۳- آگاهی از نتیجه پیام

ارسال کننده پیام نباید صرفاً به دریافت پیام بسنده کند، بلکه نتیجه‌ای که گیرنده پیام پس از به کارگیری آن حاصل کرده است را نیز مورد توجه قرار دهد. به این ترتیب ارسال کننده پیام، علاوه بر آگاهی از دریافت پیام به وسیله مخاطب، از صحت تفهیم و نتیجه اجرایی آن نیز مطلع می‌شود و در صورت لزوم به اصلاح و رفع ابهام پیام دریافت شده اقدام می‌کند.

نتایج حاصل از ارتباط

ارتباط اثربخش، نتایج بی‌شماری دارد که در اینجا به چند نمونه به طور خلاصه اشاره می‌شود:

۱- افزایش کارآیی و بهره‌وری

از طریق دریافت اطلاعات و ایجاد ارتباط، انگیزش و رضایت در نیروی انسانی حاصل می‌شود که به دنبال آن کارآیی و بهره‌وری افزایش می‌یابد.

۲- پاسخگویی به نیازهای کارکنان و

افزایش روحیه

از طریق ارتباطات فی مابین، مدیریت و اعضا بهتر می‌توانند نیازهای خود را

بدجلوه کنند، مسخره می‌کنند یا به او آزار و اذیت می‌رسانند. در واقع با ایجاد ارتباطات غیررسمی درصدد کنترل رفتار او برمی‌آیند.

از سوی دیگر، ارتباطات از طریق روشن ساختن آنچه باید انجام شود و شیوه انجام کارها و طریق بهبود عملکردها باعث می‌شود که در کارکنان و اعضای سازمان انگیزه ایجاد شود. تعیین هدفهای خاص، بازخورد نتایج عملیات و دادن گزارش درباره میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب و... موجب ایجاد انگیزه در ارتباطات و نیز به طور کلی برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان انگیزه ایجاد می‌کند. برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه بهترین منبع ارتباطات اجتماعی (روابط متقابل یا تعامل) است ارتباطاتی که درون گروه صورت می‌گیرد، نمایانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست، بنابراین ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می‌شود و در راه تامین نیازهای اجتماعی به وی کمک می‌کند.

آخرین نقش ارتباطات در رابطه با تمهیداتی است که در زمینه تصمیم‌گیری به وجود می‌آید. ارتباطات می‌تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروهها برای تصمیم‌گیری به آن نیاز دارند و می‌توانند از طریق ردو بدل کردن داده‌ها، شیوه‌های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین راه حل را انتخاب کنند.

هیچ یک از این چهار وظیفه بر دیگری برتری ندارد. برای اینکه یک گروه به شیوه‌ای موثر عمل کند باید بر اعضای خود، نوعی کنترل اعمال نموده و در افراد انگیزه ایجاد کند تا آنان کارها را به نحو مطلوب انجام دهند. همچنین باید روشی را در پیش گیرد تا افراد احساسات خود را ابراز نمایند و سرانجام تصمیمات معقولی را اتخاذ کنند.

چگونگی برقراری ارتباطات در سازمان

۱- توجه به ویژگی‌های گیرنده پیام در اینجا نکته قابل توجه این است که صرف ارتباط چه اطلاعاتی درباره پیام

پیوند می‌دهد. در درون سازمانها، انسانها با ارزش‌های مشابه، به دور از سلسله مراتب، در اثر مجاورت و مشابهت کاری، یکدیگر را پیدا می‌کنند و در ساعات فراغت و به دور از محدودیت کاری با هم رابطه برقرار می‌کنند و خواسته‌ها و تمایلات خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند.

۴- ارسال صحیح پیام

ارسال صحیح پیام از عوامل موثر در برقراری ارتباط با دیگران است. به نظر روان‌شناسان بزرگترین مشکلی که هر کس با احساسات خود دارد، هنگامی است که می‌خواهد با دیگران ارتباط برقرار سازد، زیرا پیام‌هایش را به خطا ارسال می‌کند و انتظار دارد تا طرف مقابل، این پیامها را به درستی دریافت کند و در برابر آن عکس‌العمل نشان بدهد.

۵- زبان

عامل زبان را یکی از اساسی‌ترین عناصر زندگی فردی و جمعی می‌دانند، چرا که این عامل وسیله عمده برقراری ارتباط است، ضمن آن که در اجتماعی ساختن و اجتماعی شدن افراد نیز نقش مهمی دارد.

نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان، ارتباطات چهار نقش به شرح زیر ایفا می‌کند: کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و تبادل اطلاعات

ارتباطات به چندین روش و رفتار اعضا را کنترل می‌کند. در واقع سازمانها، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آنها را رعایت کنند برای مثال معمولاً هر یک از اعضای سازمان باید هر نوع مساله یا شکایتی را که در رابطه با کارشان دارند، نخست به رئیس مستقیم خود گزارش دهند و طبق شرح وظایف عمل کرده و سیاست‌های سازمان را اجرا نمایند. در واقع کارها به گونه‌ای انجام می‌شود که ارتباطات نقش کنترل کننده را ایفا می‌کند ولی ارتباطات غیررسمی مهم رفتار اعضا را کنترل می‌کند. به این ترتیب هنگامی که اعضای گروه، کسی را که زیاد تولید می‌کند و باعث می‌شود که دیگران

وی را تشکیل می‌دهد، هماهنگ ساختن ادراکات دو نفر با هم یا دو گروه با هم یا یک نفر با چند نفر دشوار و گاهی غیرممکن است.

۴- اضطراب

در ارتباطات پدیده‌ای است که بر تمام روش‌های ارتباطی اثر سوء می‌گذارد. کسانی که چنین مشکلی دارند، در ایجاد ارتباط گفتاری و نوشتاری دچار اضطراب و وحشت می‌شوند. برای مثال، این اشخاص نمی‌توانند رو در رو با دیگران صحبت کنند و حتی به هنگام مکالمه تلفنی نیز دچار هیجان می‌شوند.

۵- انتظارات و پیشداوریها

در واقع یکی از مشکلات اعضای هر سازمان آن است که بتوانند با افراد متعددی که دیدگاهها، پیش‌داوریها، ضوابط و آرمانهای متعدد دارند، کنار بیایند و با آنها همکاری دوستانه داشته باشند.

۶- روحیه برد - باخت

این روحیه در روابط کارکنان سازمانها با یکدیگر، با مدیریت سازمان و با کسانی که به دلایل متعدد به سازمان مراجعه می‌کنند، بروز می‌کند یا تشدید می‌شود. اشاره به این نکته ضرورت دارد که هرگاه بجای مسابقه دادن اعضای سازمان با یکدیگر و برنده شدن این و بازنده شدن آن یکی، روحیه تعاون و همدلی در میان آنها رواج پیدا کند، نتایج بسیار مطلوبتری از آن عاید خواهد شد و همه احساس خواهند کرد که با اشتراک مساعی در راه جامعه عمل پوشاندن به هدفهای سازمان، هدفهای شخصی آنان نیز تحقق می‌پذیرد.

۷- فرار از واقعیت

در حقیقت در هر سازمان، مسائل و مشکلات متعددی وجود دارد که هم از عوامل درونی و هم بیرونی آن ناشی می‌شود. لذا اجتناب از این مسائل یا اعتقاد به اینکه در سازمان هیچ مشکلی وجود ندارد نوعی فرار از واقعیت است که هم در پیشبرد کار سازمان و هم احتمالاً در روابط اعضای آن تاثیر نامطلوب خواهد داشت.



شناسایی کنند. در حقیقت نیازهایی که رفع آن، موجب افزایش توان کاری افراد را فراهم می‌آورد.

۳- ایجاد همبستگی بین

اعضا و سازمان

هرگاه اطلاعات و اخبار سازمانی به درستی در اختیار اعضا قرار گیرد، موجب افزایش روحیه مشارکت اعضا و سهیم شدن آنها در سازمان می‌شود. این غایت می‌تواند از طریق توزیع اخبار برحسب شبکه‌های ارتباطی سازمان به دست آید.

۴- تحکیم وضعیت کارکنان

هرگاه کارکنان از انتظارات مدیریت آگاه باشند و بدانند که ارزشیابی آنها از طرف سازمان براساس چه ملاکهایی صورت می‌گیرد، می‌توانند جایگاه خود را در سازمان تحکیم ببخشند در این راستا، ایجاد ارتباطات رودر رو در بین مدیریت و کارکنان مفید است.

۵- پیش‌بینی و جلوگیری از تنش‌های

سازمانی

کافی نبودن اطلاعات و یا اطلاعات نادرست که بر اثر ضعف ارتباطات است، موجبات در هم ریختگی روانی را در نیروی انسانی فراهم می‌آورد. جهت رفع این مشکل لازم است از طریق گردهمایی‌ها، برحسب امکانات سازمانی، ارتباطات آموزنده را به وجود آورد.

۶- ایجاد تغییرات سازمانی

براساس دریافت اطلاعات از مسیر مطلوب سازمان، تغییرات سازمانی حاصل می‌شود. در این راستا لازم است از طریق ایجاد ارتباطات بین امور ایجاد شده سازمان و استانداردهای اجرایی اقدام کرد.

عوامل بازدارنده روابط انسانی

سالم

در برقراری روابط انسانی سالم، عوامل مادی و غیرمادی ممکن است مانع ایجاد کند. نمونه عوامل مادی، مشکلات مربوط به مکان (مثل سر و صدا)، فاصله، اقدام‌های حسی، طرفین برقراری ارتباط

و... است. اما عوامل غیرمادی را می‌توان به شکل‌های متعددی به شرح زیر تقسیم‌بندی کرد:

۱- نگرش کلی

به مسائل از جمله عواملی است که در برقراری و ادامه روابط انسانی سالم مشکلاتی ایجاد می‌کند. در اینجا منظور از کل نگرش استفاده از کلماتی مانند همه، تمام یا تمامی، همگی یا همگان و... است. مثل اینکه کسی همه مردم را خوب یا بد یا خسیس بدانند. درحالی که می‌بایست هر کس را با توجه به هر یک از نقش‌هایش مورد قضاوت قرار دهد.

۲- عدم سازگاری با خود و دیگران

عقل سالم حکم می‌کند که هر کس در هر شرایطی قرار گرفت، خود را با آن سازگار کند تا محیط برایش قابل تحمل گردد، زیرا در غیر این صورت رو در روی محیط قرار گرفتن نه تنها مشکلی را حل نمی‌کند، بلکه مشکلات رفتاری انسان را نیز تشدید می‌کند.

۳- ادراکات

از دیگر عواملی است که هرگاه و به هر دلیل تحریف شود یا طرفین ارتباط، ادراک مقابل نداشته باشند، در حفظ ارتباط سالم و سازنده تاثیر سوء خواهد داشت. در واقع بودن ادراکات و برداشت‌های هر کس معلول گذشته و خصوصیات فردی اوست و میبانی رفتار

۸- خودمداری

خودمداری نیز می‌تواند در روابط اعضای سازمان اختلال ایجاد کند. حال آنکه توجه به آراء و عقاید و علایق دیگران در جهت عکس آن سیر می‌کند.

۹- داشتن نگرش منفی

از دیگر عواملی است که در حسن روابط کارکنان تاثیر منفی دارد. در حالی که نگرش مثبت و منطقی در جهت تحکیم روابط سیر می‌کند.

۱۰- تعارض و تضاد سازمانی

تعارض نیز یک عامل مهم و اساسی است که تاثیر قابل ملاحظه‌ای در تیرگی روابط اعضای سازمان دارد. در حقیقت تعارض زمانی رخ می‌دهد که در یک موقعیت اجتماعی بر سر مسائل اساسی، عدم توافق وجود دارد و یا ضدیت‌های اساسی باعث ایجاد اصطکاک بین افراد و گروهها می‌شود.

پیشنهادهایی مربوط به بهبود ارتباطات در سازمان (ارتباطات سازمانی)

درخصوص بهبود ارتباطات در سازمان پیشنهادهایی شده است که به طور خلاصه به موارد زیر اشاره می‌شود:

الف- درخصوص ارتباطات رسمی

- دستورالعمل‌های اجرایی سازمان در قالب فرم‌ها، برحسب وظایف واحدهای تابعه تنظیم شود.

- گردش کار واحدهای سازمانی، طبق اصول مدیریت حاکم بر سازمان تنظیم شود تا به این ترتیب، هماهنگی‌های اجرایی به وجود آید و از اعمال سلیقه جلوگیری شود.

- تصمیمات سازمان، علاوه بر بخش نامه‌ها، از طریق گردهمایی‌های توجیهی به اطلاع اعضا برسد تا به این ترتیب سهولت اجرایی فراهم شود.

به منظور ارسال و دریافت اخبار سازمانی، شبکه ارتباطی مدور در سازمان ایجاد شود تا به این ترتیب بین مدیریت واحدهای سازمان، ارتباطات منسجم به وجود آید.

ب- درخصوص ارتباطات غیررسمی

- در واحدهای سازمانی مناسب است بین ساعت‌های غیررسمی به عنوان زنگ تفریح، گردهمایی‌های کوتاه مدت غیررسمی تشکیل شود تا در این گردهمایی‌ها، سرپرست یا مسؤول هر گروه، نظارت و پیشنهادهای مربوط به مسائل کاری را جمع‌آوری کند و به اطلاع

مدیریت برساند.

- برنامه‌های گذران اوقات فراغت به صورت خانوادگی تنظیم شود.

- از طسریق گفتاری، شنیداری و دیداری، آموزش‌های غیررسمی برنامه‌ریزی شود.

پیشنهادهایی مربوط به بهبود ارتباطات در بین انسانها (روابط انسانی)

۱- در برقراری ارتباط با دیگران، به عوامل متعدد از جمله سن، جنس، پایگاه اجتماعی، زبان، لهجه، تجربه، ویژگی‌های شخصیتی، احساسات و عواطف، فرهنگ و امثال آن توجه داشته باشید.

۲- نسبت به تعبیر و تفسیرهای غیرکلامی حساس باشید، زیرا ممکن است حرکتی که یک نفر مطلوب بداند، دیگری نامطلوب تلقی کند.

۳- توجه داشته باشید که در بسیاری از مواقع پاسخ یا واکنش مخاطب قابل پیش‌بینی نیست و باید خود را آماده کنید.

۴- به مشکلات و مسائلی که همکاران مطرح می‌کنند، از دریچه چشم خودشان نگاه کنید تا بتوانید احساسات آنها را درک کرده و حتی الامکان مددکار خوبی باشید.

۵- گوش دادن به صحبت دیگران از جمله عوامل بسیار موثر در توفیق برقراری ارتباط است.

فهرست منابع

- ۱- پرهیزکار، کمال، روابط انسانی، ۱۳۵۷
- ۲- دیوبیس، کیت، مقدمه‌ای بر روابط انسانی- ترجمه ناصر رحیمی و محمود توتونچیان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۵
- ۳- رایبیز، استیفن پی، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها) ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷
- ۴- سرمد، غلامعلی، روابط انسانی در سازمانهای آموزش، تهران: سمت، ۱۳۷۸
- ۵- عسکریان، مصطفی، روابط انسانی و رفتار سازمانی، تهران: امیرکبیر، ۱۳۷۸
- ۶- موریش، ایور، درآمدی به جامعه‌شناسی تعلیم و تربیت، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۷۳

مدیران موقعی می‌توانند به وظایف خود جامه عمل

پوشانند که به مبادله پیام که حاوی اندیشه‌های آنهاست

بین خود و کارکنان بپردازند. ارتباط موجب می‌شود

که مدیر در اجرای برنامه و توزیع اطلاعات از شرایط

کار، نتایج، موفقیت‌ها و از نحوه اجرای برنامه‌ها

آگاهی یابد.