

## ارتباطات در مدیریت

### سیمین تعاونی\*

#### چکیده

ارتباطات تبادل اطلاعات، نظریات، احساسات، افکار و حقایق بین دو یا چند نفر اطلاق می‌شود که از طریق نوشتن، کلام، اشارات، علائم چهره و .. صورت می‌گیرد. ارتباط ممکن است به صورت‌های مختلف اتفاق بیفتد. برقراری ارتباط یعنی رساندن نظرات و احساسات به یکدیگر. بدون چنین ارتباطی، کارگروهی میسر نخواهد بود.

در سازمان‌ها ارتباطات نقش و جایگاه ویژه‌ای دارد. برای مدیریت صحیح، برقراری ارتباطات مؤثر از اهمیت بسزایی برخوردار است. ضمن برقراری ارتباطات مؤثر، ارتباطات سازمانی بهبود می‌یابد. این مقاله با هدف دستیابی به نقش و جایگاه ارتباطات در مدیریت، نگاهی گذرا به ارتباطات سازمانی، نقش و جایگاه ارتباط در سازمان‌ها، اثربخشی ارتباطات سازمانی، بهبود تبادلات سازمانی، ارتباطات مؤثر در گروه‌ها دارد.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات، ارتباطات سازمانی، اثربخشی ارتباطات، شبکه‌های ارتباطی سازمان

#### مقدمه

ارتباطات یک جریان دوسویه اطلاعات است. شما فقط یک فرستنده پیام به دیگر افراد نیستید، بلکه پیام دیگران را نیز دریافت می‌کنید. اگر مسئولیت گروهی از افراد را به عهده دارید، بخشی از کار شما اداره فرآیند ارتباط است و لازم است با افراد زیردستان ارتباط برقرار کنید و آنها به انتقال نظرات و احساسات به یکدیگر تشویق نمایید. علاوه بر افراد تحت نظر شما افراد زیادی در داخل و خارج از سازمان نیز وجود دارند که بایستی با آنها ارتباط داشته باشید (راونتری، ۱۳۷۳).

ارتباط از این جهت مهم است که سازماندهی را امکان پذیر می‌سازد و سازمان‌ها نیز به نوبه خود افراد را قادر می‌سازند تا در روش زندگی، به سیستم‌های سازمان یافته

موجود دسترسی پیدا کنند. در هر حال اهمیت و مفهوم واقعی یک ارتباط خوب می‌تواند از دیدگاه‌ها و جنبه‌های گوناگون مورد بحث قرارگیرد. نتایج حاصل از یک بررسی نشان می‌دهد که آمریکاییان به طور متوسط حدود ۷۰ درصد از ساعات کارشان صرف امور ارتباطی مانند گوش دادن، صحبت کردن، خواندن یا نوشتن می‌شود. اما ارتباط سطح بالا برای انسان نه یک فعالیت دقیق و نه یک وظیفه طبیعی است بلکه مهارت در فراگیری است. هیچ کس نسبت به چگونگی ایجاد ارتباط آگاه آفریده نمی‌شود. اما باید از طریق فرآیند یادگیری توانایی‌هایی را آموخته و کسب نماییم. از این رو برخی از افراد مهارت‌ها را بهتر از دیگران فرا می‌گیرند و در نتیجه یک ارتباط‌گر یا ارتباط گیرنده زبردست و ماهر به شمار می‌روند (هیکس و گولت، ۱۳۷۴). به ندرت امکان دارد مدیری پشت میز خود بنشیند،

مری، فوق لیسانس آموزش پزشکی و مامایی، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران.

نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیران بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود. در هر سازمانی اطلاعات باید طبق جریان ارتباطی مداومی در اختیار مدیر قرار گیرد تا وی بتواند با آگاهی به انجام وظایف خود بپردازد. هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup> نقش اطلاعاتی و ارتباطی مدیر<sup>۲</sup> را در سازمان، جزء اساسی‌ترین نقش‌های او قلمداد کرده است. به زعم این نویسنده، مدیر دارای سه نقش عمده در سازمان است، نقش ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان، نقش جمع‌آوری اطلاعات و نقش تصمیم‌گیری که در هر سه محور اصلی انتقال اطلاعات است. اگر به زمانی که صرف انجام هر یک از وظایف مدیریت می‌شود بنگریم، مشاهده می‌شود که بیشتر وقت مدیر، صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات شده و انجام کلیه وظایف او، منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات می‌باشد (الوانی، ۱۳۷۷).

### نقش و جایگاه ارتباط در سازمان‌ها

هنگامی که اشخاص دارای یک زبان مشترک نباشند، توانایی‌هایشان برای برقراری ارتباط با یکدیگر تنزل می‌یابد و قادر نخواهند بود با یکدیگر کار کنند. سازمان‌ها به منظور رسیدن به اهدافی مشخص طرح‌ریزی شده‌اند. در این ساختار، مدیران با کارکنان، کارفرمایان، متخصصان و محیط درونی سازمان، لزوماً به وسیله فرآیندهای ارتباطات سازمانی به یکدیگر وابسته‌اند. افزون بر این برای رسیدن به اهداف ضروری است که سازمان رهبرانی کوشا و پرتلاش داشته باشد، کارمندان انگیزش یابند، تلاش‌ها هماهنگ شوند، تصمیم‌گیری‌ها انجام پذیرد و عملیات کنترل و هدایت شوند. هر یک از این وظایف مستلزم کنش و واکنش متقابل بین افراد و در نتیجه مستلزم وجود ارتباط است. اما

بیندیشد، برنامه‌ریزی کند و درباره راه‌حل‌های گوناگون درصدد ارائه طریق برآید. در واقع وقت مدیر صرف ارتباطات رودررو، الکترونیکی یا تلفنی می‌شود که با زیردستان، همکاران، سرپرستان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه یا مشتریان برقرار می‌کند. هنگامی که او با دیگران در ارتباط نیست یا با تلفن صحبت نمی‌کند، در حال نوشتن یادداشت، نامه یا گزارش است یا حتی یادداشت‌ها، نامه‌ها و گزارش‌هایی که برای او فرستاده شده است می‌خواند. حتی در آن زمان‌های کوتاه که مدیر تنها است و ظاهراً به هیچ‌یک از این کارها نمی‌پردازد، ناگهان بوسیله ایجاد نوعی ارتباط سکوت وی بر هم می‌خورد. برای مثال، تحقیقی که در این رابطه روی مدیران میانی و رده بالای سازمان انجام شد، نشان داد که مدیران در هر دو روز تنها نیم ساعت می‌توانند با آرامش کامل، بدون داشتن هیچ نوع ارتباطی یا برهم خوردن سکوت به سر برند (استونر، ۱۳۷۵).

سازمان‌ها نیز برای بقای خود، به کنش و واکنش متقابل و یا ارتباط نیاز دارند. بنابراین منطقی است اگر بگوییم که درک و شناخت بیشتر از ارتباط، موجب ارتقای سازمان‌ها می‌شود. در نتیجه، چنین توجهی کمک خواهد کرد تا عادی‌ترین انحرافات یا ناهماهنگی‌های ارتباط را بشناسیم و دریابیم که چگونه می‌توان ارتباط سازمانی را ارتقاء بخشید (هیگس و گولت، ۱۳۷۴). ارتباطات تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است و منظور از مدیریت کلیه سطوح مدیریت از مقامات بالای سازمان تا مراتب پایین سازمانی است. از این رو مدیریت‌ها باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۷).

### ارتباطات سازمانی

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیح در سازمان برقرار

1 - Henry Mintzberg

2 - Communication – Information Role

۱. در سطح معاونان مدیرعامل، در حدود دو سوم آنچه که منظور نظر مدیریت عامل بوده درک شده بود
  ۲. در سطح سرپرستان اصلی، مدیران ۵۶ درصد از کل اطلاعات سطح بالا را درک کرده بودند.
  ۳. در سطح مدیران، تنها ۴۰ درصد دریافت و تفهیم شده بود.
  ۴. سرکارگران ۳۰ درصد و
  ۵. کارگران شاغل در خط تولید تنها ۲۰ درصد را درک کرده بودند.
- بنابراین اگر نتایج این بررسی به تمام سازمان‌ها تعمیم داده شود، مشخص خواهد شد که مدیریت می‌تواند به وسیله توسعه و بسط مهارت‌های ارتباطی خوب ارتقاء یابد و موفقیت بیشتری کسب کند. تأثیر ارتباط بر روی بهره‌وری یا کارایی در سازمان‌ها از طریق بررسی‌ها و مطالعات متعدد به اثبات رسیده است (هیکس و گولت، ۱۳۷۴).

### بهبود ارتباطات سازمانی

- برای اینکه مدیران ارتباطات سازمانی مؤثرتری داشته باشند باید دو وظیفه را انجام دهند:
۱. پیام‌های خود یعنی اطلاعاتی را که انتقال می‌دهند، بهبود بخشند.
  ۲. باید درک و استنباط خودشان را از ارتباطاتی که دیگران با آنها برقرار می‌کنند بالا ببرند.
- به عبارت دیگر، باید نه تنها تلاش کنند که خوب درک کنند، بلکه باید بتوانند خوب تفهیم نمایند (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳).
- روش‌های زیر به بهبود انجام این دو وظیفه کمک خواهد کرد:

۱- تنظیم جریان اطلاعات: تنظیم جریان اطلاعات اطمینان می‌دهد که مقدار مطلوب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می‌گیرد و در نتیجه از ارسال حجم عظیمی از اطلاعات جلوگیری شده و اطلاعات برحسب کمیت و کیفیت تنظیم می‌شود. این فکر مبتنی بر اصل استثناء در مدیریت است که می‌گوید فقط انحرافات مهم از خطر

باید دید یک سازمان چه مقدار از وقت خود را برای ایجاد ارتباط صرف می‌کند. بدیهی است که این مقادیر با توجه به طبیعت و نوع کار تغییر می‌کند. اما یک بررسی نشان داد که حدود ۲۰ تا ۶۰ درصد از زمان کار در یک کارخانه معمولی، صرف ایجاد ارتباط یا حل مسائل و مراحل حاد ارتباطی شده است. از سوی دیگر این نسبت برای مدیریت‌های اجرایی در سطوح میانی و بالایی، رقمی حدود ۶۰ تا ۸۰ درصد را نشان می‌دهد. در هر حال، علیرغم چنین اهمیتی، محدودیت‌های شدیدی برای ارتباط وجود دارد، چندان که ارتباط، صرفاً وسیله‌ای است که مدیران با توسل به آن، اهداف سازمان را دنبال می‌کنند و بنابراین نمی‌توان آن را به عنوان اساس یک مدیریت خوب تلقی کرد. اگر مدیری برنامه ضعیفی ارائه دهد، ارتباط خوب نمی‌تواند کاستی‌های برنامه‌ریزی را جبران کند. پس همه مدیران نیاز به چنان ارتباطی دارند که در چارچوب شایسته به عنوان فرآیندی ضروری و مهم، خواسته‌ها و دیدگاه‌های مدیریت خوب را لحاظ دارند. عدم وجود چنین مجرای ارتباطی، توانایی مدیران را در پیگیری اندیشه‌ها و نظرات سازنده و مناسب در جهت اهداف سازمان سلب می‌نماید (هیکس و گولت، ۱۳۷۴).

### اثر بخشی ارتباطات سازمان‌ها

به نظر می‌رسد اگر شخصی بتواند صحبت کند، بخواند و بنویسد، قادر به ایجاد ارتباط است. اما ارتباط، تنها خواندن و نوشتن و سخن گفتن نیست، بلکه تنها از این راه می‌توان اطلاعات و آموخته‌های اشخاص را به دیگران انتقال داد. اگر مدیر کارخانه‌ای به یکی از سرکارگران خود، آموزش‌هایی بدهد، اما آن سرکارگر تعالیم او را درک نکند، بنابراین مدیر کارخانه عملاً نتوانسته است با وی ارتباط برقرار سازد یا اطلاعاتش را به او انتقال دهد. در یک بررسی پیرامون یکصد شرکت بازرگانی، کوشش به عمل آمد تا مشخص شود که مدیریت رده بالا تا چه حد توانسته است دیگران را از منظور خود آگاه سازد و به اصطلاح، درک کند. نتایج حاصل از این بررسی به صورت زیر خلاصه گردید:



۱- صحبت کردن را متوقف کنید. ۲- گوینده را راحت بگذارید. ۳- به گوینده نشان دهید که می‌خواهید گوش دهید. ۴- حواستان را جمع کنید. ۵- با گوینده همدردی کنید. ۶- شکیباً باشید. ۷- عصبانی نشوید. ۸- در بحث و انتقاد سخت‌گیری نکنید. ۹- سؤال کنید. ۱۰- صحبت کردن را متوقف کنید. اولین و آخرین دستور از همه مهم‌ترند، اما مهم‌تر از همه دستورالعمل‌ها، تصمیم به گوش دادن است. لذا بایستی مدیر گوش شنوا داشته باشد. اگر تمام اعضای سازمان نقطه نظرهای مشترک داشته باشند، ارتباطات تسهیل می‌شود، لیکن متأسفانه در عمل چنین نیست و هر فردی با شخصیت خاص، سابقه، تجربه و نیازهای متفاوت با دیگران به سازمان می‌پیوندد. ساختار سازمانی نیز در روابط افراد تأثیر می‌گذارد و کارکنان سطوح مختلف سازمانی به طور رسمی در چارچوب ضوابط و معیارهای مشخص می‌توانند با هم ارتباط برقرار کنند (ایران نژادپاریزی، و ساسان گهر، ۱۳۷۳).

### شبکه ارتباطی در سازمان

از جمله ابزار تجزیه و تحلیل سازمان، نگرش به آن، به عنوان یک شبکه ارتباطی است. براین مبنای نمودار سازمان را باید نقشه‌ای رسمی جریان از ارتباطات در سازمان به شمار آورد. اطلاعات با گذشتن از سطوح گوناگون سازمانی و از بالا به پایین و به عبارتی از فرمانبردار و یا از بالادستی به پایین دستی جریان می‌یابد. همین شبکه از پایین به بالا نیز جریان دارد. کارکنان سازمان بر پایه نیازها و علاقمندی‌های خود و بدون توجه به نمودار سازمانی، روابط انسانی را ارتقاء بخشیده و واکنش‌های متقابل را با یکدیگر برقرار می‌سازد. اعضای سازمانی ممکن است هم در زمینه مباحث سازمانی و هم در مواردی خاص با افراد خارج از سازمان ارتباط برقرار کنند. از این رو شبکه‌های ارتباطی در یک سازمان، همواره مجموعه‌ای پیچیده و نامحدود به شمار می‌روند (هیگس، گولت، ۱۳۷۴).

مشی‌ها و روش‌ها باید به نظر مقامات بالاتر برسد. در واقع یعنی آنچه که در صلاحیت تصمیم‌گیرنده نیست باید ارجاع شود، لذا بر حسب ارتباطات رسمی، مدیران سطوح بالای سازمان باید فقط درباره مطالب استثنایی با زیردستان ارتباط برقرار کنند.

۲- استفاده از بازخور: بازخور یک مجرای ارتباطی را برای پاسخ دریافت‌کننده پیام تأمین می‌کند تا برای فرستنده معلوم شود که آیا پیام دریافت و مقصود آن درک شده است یا خیر. در مذاکرات حضوری بازخور مستقیم امکان‌پذیر است، اما در ارتباطات از بالا به پایین غالباً به علت فقدان فرصت کافی برای بازخور از طرف گیرنده پیام اشتباهاتی به وقوع می‌پیوندد. ارسال یادداشتی که نکات مهم را ذکر می‌کند بهتر است متعاقباً صورت گیرد.

۳- تکرار: تکرار یک اصل پذیرفته شده در یادگیری است. لذا اگر قسمتی از پیام درک نشود با تکرار می‌توان به این منظور کمک نمود. به عنوان مثال دانش‌جویان جدیدالورود مطالب چاپ شده بروشورهای مختلفی را دریافت می‌دارند که بسیاری از اطلاعات در آنها تکرار شده است و بدینوسیله اطمینان حاصل می‌شود که مطالب به آنان تفهیم گشته است.

۴- تشویق به اعتماد متقابل: بیشتر مدیران به علت کمی وقت فرصت کافی برای پیگیری پیام‌ها، تأمین بازخورد یا ارتباطات از پایین به بالا را ندارند. لذا ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان می‌تواند ارتباطات را تسهیل کند و با این عمل مدیران می‌توانند بر اعتبار خود بیفزایند، در نتیجه پیام‌های آنان بهتر درک شود.

۵- به کار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده‌ای در ارتباطات محسوب می‌شود. اگر دریافت‌کننده پیام را درک نکند، در واقع ارتباطی برقرار نمی‌شود.

۶- شنونده خوبی بودن: گوش دادن مهارتی است که می‌تواند بهبود و توسعه یابد. در این خصوص کیت دیویس<sup>۱</sup> ده دستور را برای بهبود گوش دادن توصیه کرده است:

## نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه ارتباطات فرآیندی است که بدان وسیله مدیران می‌توانند وظایف اصلی خود یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را انجام دهند و همچنین فعالیتی است که بیشتر وقت مدیران در آن صرف می‌شوند، لذا ارتباط مؤثر برای مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لیکن متأسفانه به علت غیر ملموس بودن ارتباطات در بهبود روابط انسانی، تأمین رضایت کارکنان و افزایش اثربخشی و کارایی، به آن توجه کافی نمی‌شود. در حالیکه اغلب سوء تفاهات و اختلافات بی‌جهت در بین همکاران، ناشی از نبودن یک سیستم ارتباط صحیح عرضی و طولی در سطوح مختلف سازمان می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۶۶).

با توجه به کلیه مراتب فوق مدیریت می‌تواند به وسیله توسعه و بسط مهارت‌های ارتباطی خوب ارتقاء یابد و موفقیت بیشتری کسب کند و بهره‌وری و کارایی در سازمان افزایش یابد.

## فهرست منابع:

۱. استونر، جیمز؛ فریمن، ادوارد. مدیریت. جلد ۳: رهبری و کنترل. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی، پارسائیان. [تهران] شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه و مطالعات پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۵.
۲. الوانی، سیدمهدی. مدیریت عمومی، تهران: نشرنی، ۱۳۷۷.
۳. ایران‌نژاد، پاریزی؛ ساسان‌گهر، پرویز. سازمان مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: مؤسسه بانکداری ایران وابسته به بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، پاییز ۱۳۷۳.
۴. راونتری، دریک. راهنمای بهبود مهارت‌های مدیران: این کتاب رئیس شماست. محمود احمدپور. [تهران]: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، ۱۳۷۳.
۵. ساداتی، سیداکبر و همکاران. فرهنگ بهره‌وری. ساری: واحد مطالعات و تحقیقات مرکز انتشارات توسعه علوم،

۱۳۷۷.

۶. میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش نظام‌گرا). تهران: ناشر: مؤلف، ۱۳۶۶.

۷. هروآبادی. شفیقه؛ مریاغی. اکرم، مدیریت پرستاری و مامایی. تهران: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، ۱۳۷۵.

۸. هیکس، هربرت جی؛ گولت، سی ری. تئوری‌های سازمان و مدیریت. ج ۱: کلیات و مفاهیم. ترجمه گوئل کهن. تهران: انتشارات اطلاعات، ۱۳۷۴.

