

اطلاعات را از ابزارهای مدیریت ادراک می‌کند ابزارهای مدیریت اطلاعات را تصویر می‌کند. و تصمیم‌گیری در برابر اقدام، محیط ارتباطی بین چه کسی مدیریت می‌کند و آنچه که مدیریت می‌شود. در این محیط، مدیر هنگامی که سیستم سازمانی به اقداماتی نیاز دارد تصمیمات را واگذار می‌کند و هرگاه ابزارهای مدیریت به داده‌ها نیاز دارد، سیستم سازمانی سنجش را فرا راه قرار داده و ارزانی می‌دارد.

مدیریت ارتباطات در سیستم‌های مدیریتی

منبع: INDUSTRIAL MANAGEMENT

مترجم: اکبر بهروز اسکویی

مدل مدیریت ارتباطات

ارتباطات نقش مهمی در سیستم مدیریتی شما دارد. همچنان‌که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است فرآیند ارتباطات حالت چسبی (YLU) را دارد که سیستم مدیریت و اجزاء آن را به هم متصل می‌کند و به آن کمک می‌کند تا به تعادل برسد. شما (مدیر) فرستنده اطلاعات (به شکل تصمیمات و اقدامات) به سیستم سازمانی، که گیرنده است هستید. پیام (تصمیم) باید بطریقی کدگذاری شود که هم برای گیرنده و هم برای فرستنده قابل درک باشد. پیام از طریق کانالی که شما را به سیستم سازمانی وصل می‌کند، انتقال می‌یابد، سیستم سازمانی باید برای دریافت پیام آماده باشد، بطوری که، آن را از کد خارج کرده و پیام را درک کند. سروصدا (بازازیت) شامل سروصدای فیزیکی و سایر موانع ارتباطی (مثل، بحران‌ها، تبعیض‌ها و غیره...) می‌تواند این فرآیند را عقب براند. بعد از این، سیستم سازمانی فرستنده اطلاعات به شما خواهد شد، چراکه شما برای اجرای اقدام اتخاذ شده نیاز به بازخور دارید. در این ارتباط، نقش شما گیرنده بودن است، و ابزارهای ارتباطی باید این نقش را فراهم کند. فرآیند ارتباطات، همچنین محیط ارتباطی را تسهیل می‌سازد اگر شما مقدماً به‌عنوان یک مدیر، از اصول ارتباط مناسب و تکنیک‌های ارتباط صحیح استفاده کنید، تصمیم‌های شما

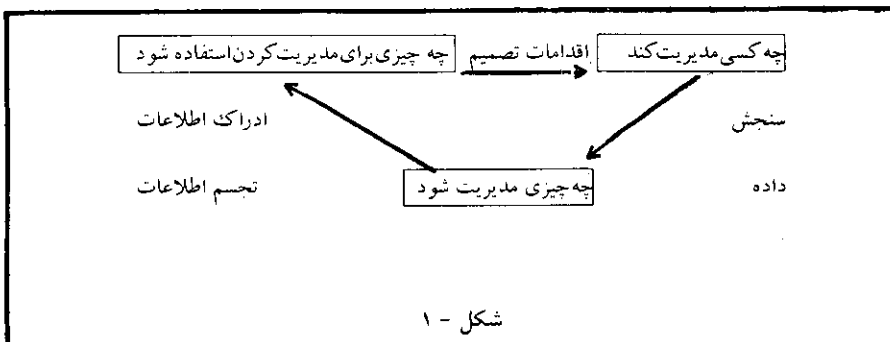
مشخص می‌شود. بیشتر مدیران در خصوص سیستم مدیریتی خود آگاهانه نمی‌اندیشند. فقدان این شناخت می‌تواند به ایجاد شکافی بین آنچه که شما به‌عنوان مدیر انجام می‌دهید و آنچه که شما باید به‌عنوان مدیر انجام دهید منجر شود. کارشندت^(۳)، سیستم مدیریتی را که شامل سه جزء «چه کسی مدیریت کند»، «از چه چیزی برای مدیریت کردن استفاده شود» و «چه چیزی مدیریت شود»، را شناسایی کرده که در شکل شماره یک نشان داده شده است. «از چه چیزی برای مدیریت کردن استفاده شود» به ابزارهای مدیریت باز می‌گردد و «چه چیزی مدیریت شود» تمرکز بر سیستم سازمانی دارد. همچنین سه محیط ارتباطی نیز وجود دارد: سنجش در برابر داده، محیط ارتباطی بین آنچه که مدیریت می‌شود و ابزارهای مدیریت: تجسم اطلاعات در برابر ادراک اطلاعات، محیط ارتباطی بین ابزارها و چه کسی مدیریت می‌کند (هنگامی که مدیر،

ارتباطات برحسب تاثیر و اهمیت آن در سازمانها ناچیز و نادیده گرفته شده است. بارنارد^(۱) می‌گوید: فراهم آوردن یک سیستم ارتباطی، یکی از سه وظیفه اجرایی مهم، برای بقای یک سازمان است؛ بنیس و نانس^(۲) اظهار داشتند که فراهم آوردن معنا از طریق ارتباطات یکی از چهار استراتژی مهم رهبری است؛ با این حال، به‌طور معمول ما به ارتباطات به‌طور انفعالی و واکنشی می‌نگریم و ارتباطات را به‌وسیله خطوطی در چارت سازمانی و به‌شکل فلش‌هایی در نمودارهایمان می‌پذیریم در حالی که ارتباطات، سازمان و فرآیندهای آن را به‌هم متصل می‌سازد، نوشتار زیر بررسی همین امر را در دستور کار خود قرار داده است.

در بسیاری از سازمان‌ها مسائل ارتباطات حالتی کلیشه‌ای به‌خود گرفته است و ارتباطات کلیشه‌ای اغلب به‌عنوان علت ریشه‌ای مشکلات ارتباطی دیده می‌شود، ولی هیچ نوع کوششی برای اصلاح کردن این مشکل انجام نمی‌گیرد. چیزی که ما نیاز داریم، یک طریق سیستماتیک برای دریافتن ارتباطات در سیستم مدیریتی است و راهی که اثربخشی باشد و روشهای بهبود مستمر عملکرد را ارزیابی کند.

سیستم مدیریت

هر مدیر حیطه‌ای دارد که در آن عمل می‌کند. این حیطه به وسیله سیستم مدیریتی - شامل: افراد، وسایل، تکنولوژی، اطلاعات و غیره -

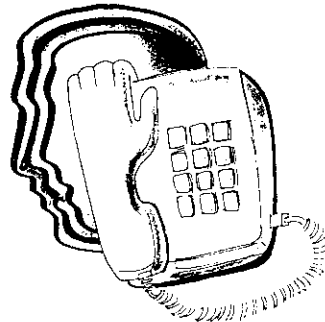


شکل - ۱

به طرز موفقیت آمیزی به عمل تبدیل خواهد شد. ما همچنین به سازگاری بین سنجش سیستم سازمانی و داده‌هایی که به داخل ابزارهای مدیریت خوانده می‌شود تا داده‌ها را به اطلاعات تبدیل کند نیاز داریم. بهبود مداخلات و تصمیمات گروه مدیریت به اطلاعاتی درباره اینکه سازمان چگونه خوب عمل می‌کند نیاز دارد. تکنیک‌های جمع‌آوری و فرآیند ابلاغ داده‌ها مهم است. در طراحی ابزارهای مدیریت، نیازمندیهای داده‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد، و اگر طراحی به‌طور هم‌زمان صورت گیرد، تکنیک‌های سنجش سیستم سازمانی و معیارها با احتیاجات «ابزارهای کاربر-مدار»^(۴) سازگار خواهد بود. شما به عنوان یک مدیر می‌خواهید اطلاعات تصویر شده از طریق ابزارهای مدیریتی‌تان را به وسیله ادراک اطلاعات درونی کنید. در این خصوص شما به عنوان گیرنده (پیام‌گیر) ارتباط و استفاده کننده ابزار مدیریت عمل می‌کنید. اصول طراحی کاربر-مدار باید فرآیند ارتباطات را در نظر بگیرد. اولویت‌های یادگیری باید هنگامی که ابزارهای ارتباطات مدیریت طراحی یا انتخاب می‌شود، مورد توجه قرار گیرد. تحقیقات نشان می‌دهد، افراد متفاوت مدل‌های ارتباطی متفاوتی را ترجیح می‌دهند. این ترجیحات با ملاحظات موقعیتی و اصول طراحی به هم می‌پیوندند و یک تجسم اطلاعاتی موثر را در مقابل ادراک اطلاعاتی ایجاد می‌کند. علاوه بر فرآیند ارتباطات، برای بهبود مستمر عملکرد اجزای سه‌گانه سیستم مدیریت اصول کاربردی هم وجود دارد.

چه کسی مدیریت کند؟

به عنوان یک فرستنده و گیرنده شما باید مهارت‌های ارتباطی شخصی خود را مورد توجه قرار دهید. این مهارت‌ها کمک می‌کند اثربخشی شخصی که سیستم را مدیریت می‌کند افزایش یابد. ارتباط موثر نیازمند آن است که هم فرستنده و هم گیرنده پیام، بر روی محتوا و مقصود پیام توافق داشته باشند. ابتدا شما باید بر روی بهترین سبک ارتباط، برای موقعیت معینی تصمیم بگیرید. ارتباطات مکتوب متحدالشکل بودن را افزایش می‌دهد و گزارش‌هایی را برای منظوره‌های قانونی و اداری مهیا می‌سازد. معایب ارتباطات مکتوب شامل، عدم وجود بازخور فوری، و ایجاد کاغذبازی است. ارتباطات شفاهی سریع است و بازخور فوری را ممکن می‌سازد. با این وجود ارتباطات شفاهی موجب صرفه‌جویی در زمان



● ارتباطات کلیشه‌ای اغلب به عنوان علت ریشه‌ای مشکلات ارتباطی دیده می‌شود.

● فرآیند ارتباطات حالت چسبی را دارد که سیستم مدیریت و اجزای آن را به هم متصل می‌کند.

● اگر به عنوان یک مدیر از اصول ارتباط مناسب و تکنیک‌های صحیح ارتباط استفاده کنید، تصمیم‌های شما به طرز موفقیت آمیزی به عمل تبدیل خواهد شد.

نمی‌شود اما هزینه را کاهش می‌دهد. جلسات غیرموثر، مثالی از این مسد است. در نهایت ارتباطات شفاهی می‌تواند به وسیله ارتباطات غیرکلامی تقویت شود و یا از آن جلوگیری به عمل آورد. این شغل مدیر است که انواع ارتباطات درست را در موقعیت‌های معین و خاص بداند و به‌طور ماهرانه‌ای آن‌ها را بکار گیرد. ابزارهای متعدد مدیریت شما را در برقراری ارتباط موثر یاری می‌کند.

از چه چیزی برای مدیریت کردن استفاده می‌شود؟

ابزارهای ارتباط می‌توانند هم نرم و هم سخت باشند. ابزارهای سخت ارتباطی شامل ماشین‌های فاکس، کامپیوتر، و تلفن است و ابزارهای ارتباطی نرم شامل فنون گوش‌دادن موثر فعال می‌شود. فنون شنیدن موثر و فعال، شما را هم در مورد مقصود و هم در خصوص محتوای پیام‌هایی که به وسیله گیرنده دریافت می‌شود، مطمئن می‌سازد. برداشت‌های تازه و بیان در قالب

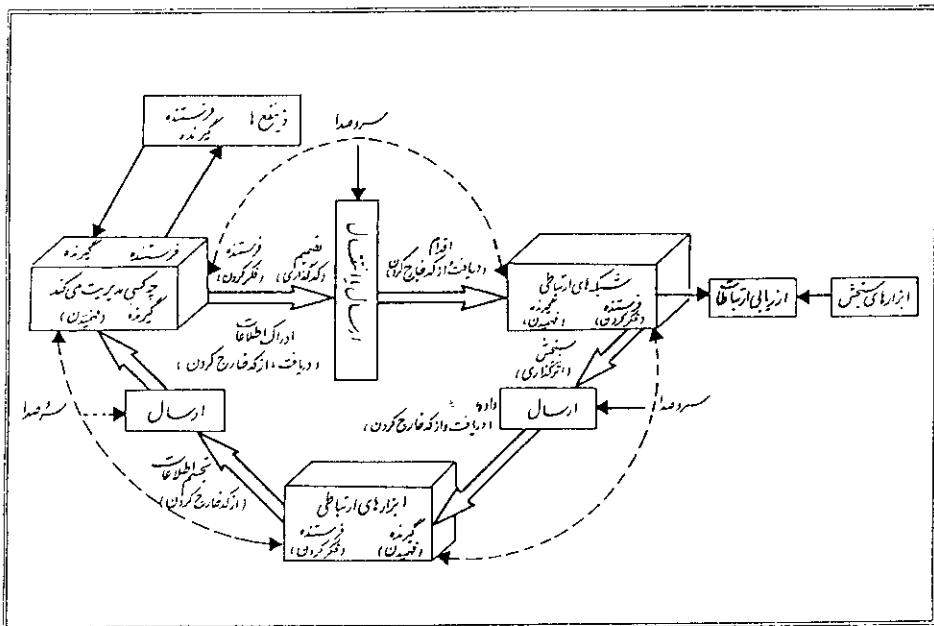
شخصی توقعاتی را که فرستنده در سیستم سازمانی سعی در بیان آن دارد برآورده می‌سازد. کنترل ادراکی،^(۵) بیان آن چیزی است که فرستنده از حالت درونی شما در زمان ارتباط درک می‌کند. برای مثال جمله: «به نظر می‌رسد این تصمیم برای شما خطرآفرین باشد» می‌تواند به توضیحات و وضوح بیشتری منجر شود.

توصیف رفتار فرستنده به شما اجازه می‌دهد که در رفتار واضح فرستنده پیام سهیم شوید. برای مثال، گفتن جمله: «شما عجله می‌کنید»، چه فرد عصبانی باشد و یا نباشد، به فرستنده پیام اجازه بهره‌مندی بیشتری را از معنی و مفهوم ارتباط می‌دهد. بیان احساسات شما در مورد ارتباط، به فرستنده در آشکارتر کردن پیام کمک می‌کند. «شما واقعاً مرا آزرده خاطر کردید» یا «این اطلاعات جدید تمام آنچه را که من درباره‌اش کار می‌کنم تغییر خواهد» می‌تواند به یک تعدیل و یا بازسنگری^(۶) پیام منجر شود. در نهایت، پنجره «جو-هاری» یک ابزار تحلیلی است که اطلاعات قابل دسترس را برای ارتباطات شناسایی می‌کند. به وسیله نمایش اطلاعات در امتداد دو بُعد، اطلاعات شناخته شده و شناخته نشده به وسیله خود، و اطلاعات شناخته شده و شناخته نشده به وسیله دیگران، شما می‌توانید اهداف «خود گشودگی»^(۷) را برقرار کنید و بر ارتباط، در منطقه‌ای که اطلاعات به وسیله هر دو طرف شناخته شده است تمرکز نمایند.

چه چیزی مدیریت شود؟

همچنان که توسط «زارمیا»^(۸) از دیدگاه مدیریتی توضیح داده شده است مدیران باید شبکه‌های ارتباطی را در سیستم سازمانی، ایجاد، ترویج و تقویت کنند. درست مثل مصوبات ۱۹۸۸ در مورد مسیرهای عبور و مرور هواپیماهای مسافرتی، باید شبکه‌های ارتباطی مشخصی ایجاد و مدیریت شود. آن نمونه یک مثال آموزنده برای درک تفاوت‌های موجود بین از چه چیزی برای مدیریت کردن استفاده شود (ابزارهای مدیریت) و چه چیزی مدیریت شود (سیستم سازمانی) می‌باشد. هواپیماها - چه دارای تکنولوژی مدرن باشند یا نباشند - ابزارهایی هستند که با اتکالی به مسیرهای مشخص شده تردد می‌کنند. مسیرها یا گذرگاهها هم شبکه‌ها یا کانالهایی هستند که باید مدیریت شوند.

بخش نامه یک ابزار ارتباطی است و راهی که بخش نامه برای رسیدن به مقصد خود طی می‌کند



شکل - ۲

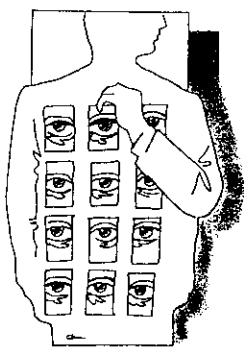
مدیریت سیستم سازمانی شما باید برای اطلاعات افقی ایجاد شبکه‌های رسمی را مورد توجه قرار دهید.

سیستم‌های مدیریت ارتباطات

ارتباطات فرآیند و وظیفه‌ای است که باید در سازمان ارزیابی شود. ارتباطات بخشی حیاتی از سیستم مدیریتی شماست و به‌طور مداوم به شما کمک می‌کند تا سیستم مدیریتی‌تان را بهبود بخشید. بخشی از این فرآیند بهبود، آگاهی داشتن از چگونگی انجام آن است. خیلی از سازمانها وظیفه ارتباطی و یا دپارتمان ارتباطات دارند، اگر دپارتمان ارتباطات هم نباشد، فرآیند ارتباطات و موفقیت شبکه‌های ارتباطی باید ارزیابی شود و بطور مستمر بهبود یابد. همچنان که «سینک»^(۹) می‌گوید: معیارهایی که در فرآیند سنجش استفاده می‌شود باید بر کارآمدی، اثربخشی، کیفیت، بهره‌وری، سودآوری، بودجه‌بندی، کیفیت زندگی کاری، و خلاقیت متمرکز کند و ابزارهای نظرسنجی هم باید ابزارهای موثری جهت اخذ بازخور از مشتریان باشد. همانطوری که مشتریان می‌توانند بیرونی یا درونی باشند، ابزارهای رضایت مشتری (ارساب رجوع) را می‌توان برای تمام انواع شبکه‌های ارتباطی به‌کار برد. فرآیند شاخص‌گذاری^(۱۰) سازمان (یا رویه برای مقایسه عملکرد خود در برابر بهترین‌ها در صنعت یا بهترین‌ها در یک زمینه خاص) برای اندازه‌گیری

بالا، همچون بیشتر مدیرانی که در گذشته مقاومت می‌کردند، مقاومت کنید. در هر صورت، این نوع برخورد منجر به انتقاد و مشکل می‌شود، مدیریت صحیح سیستم سازمانی، بدون ارتباطات پایین به بالا نمی‌تواند موثر باشد.

ارتباطات بالا به پایین بیشتر احتمال دارد از نوع رسمی باشد مخصوصاً در سلسله مراتبی که براساس وظیفه سازماندهی شده باشد. این نوع شبکه‌های ارتباطی با بازخور سروکار ندارند و بنابراین شما به‌عنوان یک فرستنده از کیفیت پیامهای دریافت‌شده بی‌اطلاع می‌مانید. همچنان که «زارمبا» نشان می‌دهد، ارتباط افقی - یا حرکت اطلاعات در امتداد یک سطح سازمانی - در سطوح عالی سازمان بندرت فرموله می‌شود. در



یک شبکه است. سه نوع نظام شبکه ارتباطی اساسی که در داخل سازمان عمل می‌کند عبارت است از: داخلی/خارجی، رسمی/غیررسمی، از پایین به بالا/از بالا به پایین/افقی. شبکه‌های خارجی مانند روابط عمومی، که اطلاعات را از داخل سازمان به خارج و بالعکس منتقل می‌کند. شبکه‌های داخلی هم شامل شبکه‌های ارتباطی درون بخشی و بیرون بخشی و هم کانالهای اطلاعاتی درون سازمانی می‌باشند. شبکه‌های ارتباطی رسمی به نمودار سازمانی و کانالهای از پیش تعریف شده برای ارتباط مربوط می‌شود. شبکه‌های غیر رسمی ارتباط به ساختار سازمانهای غیررسمی و انتقال اطلاعات از طریق مسیریایی که از قبل به وسیله سازمان تعیین نشده است بر می‌گردد.

به تمثیل تردد هوایی خودمان برگردیم: آسمان در هر موقعیتی که باشد مسافرت باید صورت گیرد. با این وجود کانالهایی از پیش تعیین شده و رسمی برای مسافرت هوایی وجود دارد. جریمه استفاده کردن از شبکه‌های تردد هوایی غیررسمی می‌تواند چشم‌گیر باشد. به‌عنوان نمونه، پرواز شماره ۰۰۷ هواپیمایی مسافرتی کره و یا فرود هواپیمای کوچک در میدان سرخ در سال ۱۹۸۶. به‌علاوه، شغل شما به‌عنوان یک مدیر، اطمینان یافتن از برازندگی مسیرهای رسمی و منطبق ساختن آنها با یک موقعیت فوق فعال با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی است. شما برای مدیریت موثر نیاز به اطلاعاتی دارید که از پایین به بالا به دست می‌آید. این امر به کارکنان کمک می‌کند تا احساس کنند که جزوی از سازمان هستند و در نتیجه روحیه آنها افزایش یابد. شما می‌توانید بازخورهایی را درخصوص پیامهایی که فرستاده شده و تصمیماتی که اجرا شده است، دریافت کنید. بدین ترتیب مشکلاتی که ممکن است درگیر شدن و برطرف کردن آن خیلی سخت و غیرقابل حل باشد، به سطح آورده شود، جایی که شما بتوانید براساس آن عمل کنید. شما به‌عنوان یک مدیر نیاز دارید تا در قبال فرآیندهای خارج از کنترل، تجهیزات غیرکارآمد و... آگاهی داشته باشید.

سرانجام همچنان که در بعضی از شرکتهای تیویوتا مشاهده شده است، پیشنهادات کارکنان با ارزش است. مشکل ما در ایالات متحده آمریکا این است که بیشتر می‌خواهیم بر روی ارزیابی پیشنهادات به جای اخذ پیشنهادات تمرکز کنیم. البته ممکن است شما در مقابل ارتباطات پایین به

اینکه چطور شبکه‌های خارجی اجازه می‌دهند که هر اطلاعات مهمی وارد سازمان شود و به وسیله سازمان مورد استفاده قرار گیرد می‌تواند تعیین شود.

تجزیه و تحلیل داده و ستاده رویه‌ای است که توسط آن سیستم یا خرده سیستم شما، بوسیله نظام‌های جریان بالا، و جریان پایین، و مشتریان، و ذینفع‌ها، و عرضه‌کنندگان و فرآیندهای ارسال تعریف می‌شود. کارآمدی و اثربخشی ارتباطات، در شبکه‌های ارتباطی افقی، رسمی، غیررسمی، بیرونی، داخلی که از روش داده و ستاده استفاده می‌کنند، می‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد. خود فرآیند ارسالی، به‌طور تفصیلی به‌وسیله بکارگیری نمودار جریان فرآیند ارتباطات رسمی می‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد و همچنین، برای نشان دادن فلوچارت فرآیند غیررسمی و شکاف بین آن‌دو مفید است.

تحلیل مشاهده‌ای برای تمام انواع شبکه‌های ارتباطی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. شبکه‌های ارتباطی موثر و کارآ غالباً شفاف هستند ولی شبکه‌های غیرموثر نیز می‌توانند خیلی روشن و آشکار شوند. برای مثال مشاجرات در داخل کریدورها، و شکایات مشتریان، استفاده زیاد از تلفن، تماماً نشان‌هایی از شبکه‌های ارتباطی غیرموثر بالقوه‌ای است که باید از طریق فنون مشاهده‌ای مستند شود. اگر شما بر شبکه‌های ارتباطی غیرموثر به‌طور فعال نظارت کنید و به‌طور آماری در مورد علل ویژه آن و یا علت‌های مشترک غیر موثر بودن ارتباطات بیاندیشید به شما در فرموله کردن استراتژی‌های مناسب مداخله کمک خواهد کرد.

تحلیل مقابله‌نامه‌ای^(۱۱) تکنیکی است که به ما اجازه بررسی سیستماتیک گزارش‌های شفاهی (کلامی) یا رونوشت‌ها را می‌دهد. این روش می‌تواند در تجزیه و تحلیل تفاوت‌های بین شبکه‌های رسمی و غیررسمی و علل نهفته آن تفاوت‌ها، مفید واقع شود.

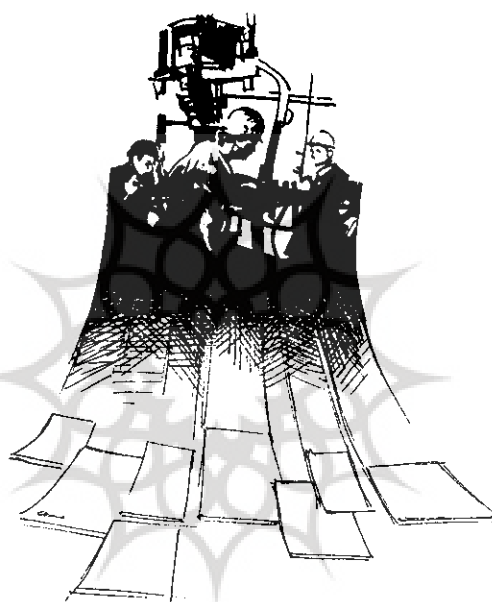
تحلیل برش عمودی^(۱۲) در جایی که یک فرد بی‌طرف داخلی یا یک مشاور خارجی در هر سطحی از سلسله مراتب سازمانی یک مصاحبه ساختارمند انجام دهد به کار می‌رود. تحلیل برش عمودی اجازه بررسی نظام‌دار ارتباطات در هر سطحی از سازمان را می‌دهد و اگر موانع و اختلالاتی در سطح خاصی وجود داشته باشد آن را آشکار می‌سازد و تحلیل برش عمودی موثرترین روش در ارزیابی ارتباطات از پایین به

بالا و ارتباطات بالا به پایین می‌باشد و موارد متعددی را درباره شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی ظاهر می‌سازد.

طرح پراکنش^(۱۳) برای تجزیه و تحلیل کردن روابط بین شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی می‌تواند به کار رود. یک متغیر معین در شبکه داخلی مثل کارآمدی طراحی برای ارتباطات تولیدی، می‌تواند در مقابل یک متغیر شبکه خارجی همچون تعداد درخواست‌های مشتریان جدید ترسیم شود تا دریابیم که چطور مدیریت داخلی بر شبکه خارجی تاثیر می‌گذارد.

نمودار ISHIKAWA یا WISHBONE برای مستند کردن علت‌های بالقوه مشکلات ارتباطی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزار در بیشتر انواع شبکه‌های ارتباطی کاربرد دارد. نمودار «پارتو» وسیله‌ای است که به ما اجازه شناسایی عوامل و یا مشکلات عمده و پراهمیت ارتباطات را می‌دهد. «بهبود کارکرد کیفیت»^(۱۴) تکنیکی است که برای در نظر گرفتن احتیاجات مشتریان در داخل ویژگی‌های طرح به کار می‌رود. همچنین بهبود کارکرد کیفیت برای ارزیابی اینکه تا چه حدی هدای مشتریان بیرونی در شبکه شنیده می‌شود و با چه کیفیتی در شبکه داخلی به آنها ترتیب اثر داده می‌شود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به‌هرحال، ارتباطات در سیستم مدیریتی شما یک فرآیند حیاتی است. با داشتن یک شیوه سیستماتیک برای درک ارتباطات و داشتن راهی برای ارزیابی اثربخشی و روشهای بهبود آن، سازمان و شما، بیشتر موفق خواهید بود. □



● ارتباط موثر نیازمند آن است که هم فرستنده و هم گیرنده پیام، بر روی محتوا و مقصود پیام توافق داشته باشند.

● ارتباطات شفاهی می‌تواند به وسیله ارتباطات غیرکلامی تقویت شود.

● بیان احساسات شما در مورد ارتباط، به فرستنده در آشکارتر کردن پیام کمک می‌کند.

● مدیران باید شبکه‌های ارتباطی را در سیستم سازمانی ایجاد، ترویج و تقویت کنند.

- 1 - BARNARD
- 2 - BENNIS & NANNUS
- 3 - KURSTEDT
- 4 - USER-CENTERED TOOLS
- 5 - PERCEPTION CHECKING
- 6 - RECANTATION
- 7 - OPEN-SELF
- 8 - ZAREMBA
- 9 - SINK
- 10 - BENCHMARKING
- 11 - PROTOCOL ANALYSIS
- 12 - VERTICAL SLICE ANALYSIS
- 13 - SCATTER PLOT
- 14 - QUALITY FUNCTION DEVELOPMENT (Q.F.D)