

مقدمه

ارتباطات و اژهای است که قسمتی از ارزش خود را به علت کاربرد پیش از اندازش از دست داده است. تحقیقی که در رابطه با ارتباطات در سطح مدیران میانی و مدیران رده‌های بالای سازمان انجام شده نشان می‌دهد که مدیران در هر روز تنها می‌توانند نیم ساعت با آرامش و بدون هیچ نوع ارتباطی به سر برند. با توجه به این موضوع اکثر وقت یا بهتر بگویم تمام وقت مدیران صرف ارتباطات می‌گردد. این موضوع اهمیت توجه به ارتباطات را نمایان می‌سازد. به طور کلی ارتباطات برای مدیران سازمان و کار آنها نقشی حیاتی دارد. گستردگی ارتباطات و وجود ابزارهای ارتباطی جدید در سازمان‌ها باعث اهمیت بیشتر ارتباطات نسبت به گذشته گردیده است چیزی که در جریان ارتباط از لحاظ مدیریتی اهمیت دارد حصول اطمینان از برقراری ارتباط، تفهیم درست اطلاعات و اقدام و عمل مطابق با دستور از سوی زیردستان است. زیرا ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و نقش سیستم ارتباطی یا به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. ارتباطات مؤثر نه تنها کلید فتح تمام درهای بسته در جهان است بلکه فعالیتی اجتناب ناپذیر و الزام آور برای زندگی فردی، گروهی، سازمانی و جمعی در تمام جوامع بشری می‌باشد. در سازمان‌های امروزی، نظریه پردازان و مدیران زبده به این نتیجه رسیدند که ارتباطات مؤثر عامل دستیابی آنان به اهداف سازمانی، بالا رفتن تراز بهره‌وری، رضایتمندی کارکنان و ذینفعان راهبردی است. هر یک از این عوامل می‌تواند سازمانی را به اوج رسانده و یا به پایین بکشاند و ارتباطات موجب و موجد آنهاست. در این مقاله بیشتر به دنبال شناسایی موانع ارتباطی که در سازمان‌ها وجود دارند می‌پردازیم. زیرا شناسایی این موانع و تلاش برای رفع آنها از اقدامات ضروری و اولیه برای برقراری ارتباطات مؤثر می‌باشد.

واژگان کلیدی

ارتباطات، موانع ارتباطات، موانع ساختاری

تعریف ارتباطات

تعاریف بسیاری از ارتباطات توسط صاحب نظران ارائه شده است. در اینجا ما سعی می‌کنیم یک تعریف جامع و جدید از ارتباطات ارائه دهیم. ارتباط عبارت است از فرایند مبادله اطلاعات بین دو یا چند نفر از طریق علائم مشترک. به عبارت دیگر ارتباطات عبارتست از فرایندی شامل کلیه فعالیتهای گفتاری، نوشتاری و کرداری (حرکتی) که برای انتقال معنی و مفهوم، اطلاع رسانی، اثر گذاری و نفوذ در دیگران (اقناع یا متقاعد سازی) به کار گرفته می‌شود.

اهمیت ارتباطات

تمام شواهد آشکارا حکایت از آن دارند که مهارت در ارتباطات گفتاری و نوشتاری نه تنها برای کسب شغل بلکه در عملکرد مؤثر در کار نیز حیاتی و دارای اهمیت بسیار است. (بنسون، ۱۹۸۳) بیشتر مدیران اجرایی، مهارت در برقراری ارتباطات را برای عملکرد مؤثر در کار، حیاتی قلمداد می‌کنند و برخی از این مدیران معتقدند که رابطه مستقیمی میان سودآوری و توانایی در برقراری ارتباط با کارکنان وجود دارد. برقراری ارتباطات خوب، برای عملکرد سازمان در سطح عالی و کسب بیشترین سود از باارزش ترین منبع مدیریت (یعنی افراد) ضروری است (هرسی و بلاچارد، ۱۹۸۸)

دلایل اهمیت ارتباطات مؤثر برای مدیران

- ۱) ارتباطات فراگردی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می‌شود.
- ۲) ارتباطات فعالیت است که مدیران برای هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

فرایند ارتباطات

ارتباطات فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام، به تبادل معنی مبادرت می‌ورزند. عناصر مهم در فراگرد ارتباطات عبارتند از ۱- فرستنده یعنی کسی که مسئول به رمز در آوردن یک معنی و مفهوم به صورت یک پیام است. ۲- دریافت کننده که پیام را از رمز خارج کرده و به صورت یک معنی ادراک می‌کند. جزئیات این فرایند در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد.

موانع ارتباطات: موانع ارتباطی عبارت است از هر نوع عامل یا علتی که در واد او سال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. موانع ارتباطی را می‌توان به دو گروه موانع خارجی و موانع داخلی تقسیم کرد:

۱. **موانع خارجی:** به عوامل فیزیکی اطلاق می‌شود که در محیط خارج بر فرایند ارتباطی تأثیر گذاشته و آن را مختل می‌سازند. عوامل خارجی مانند سرو صدا، گرما، نور و غیره.

۲. **موانع داخلی:** عبارتند از عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرآیند ارتباطی، به صورت داخلی اثر نموده و جریان ارتباط را قطع می‌کنند. مانند احساسات و عواطف افراد، ادراکات و استنباطات افراد، طرز تلقی و نگرش افراد. به طور کلی هر عاملی که در جریان ارتباط مداخله کرده و آن را مبهم و غیر قابل درک سازد مزاحم تلقی می‌شود عوامل اختلال گر در هر مرحله از ارتباط ممکن است دخالت کنند.

لوثیو بونه موانع ارتباطی را ناشی از زمانبندی نادرست، اطلاعات ناکافی، کانال‌های نامناسب، گرنش ادراکی - ارزشیابی نادرست، هیجانات و باورها بر می‌شمارد.

موانع انسانی، سازمانی - فنی

نقص سیستم‌های ارتباطی یا فقدان آنها در محل‌های کار ناشی از موانع عملکردی است که در راه ایجاد آن وجود دارد. موانع ارتباطی را به طرق مختلف طبقه بندی نموده‌اند. بعضی متخصصین به عوامل سازمانی تأکید بیشتری داشته و برخی عامل انسانی را مانع اصلی می‌دانند. موانع عمده برقراری ارتباط را می‌توان به سه دسته تحت عنوان موانع انسانی، سازمانی، و فنی به شرح ذیل طبقه بندی کرد.

موانع انسانی: مهمترین سوژه برقراری ارتباط بین انسان‌ها تفاوت‌های ذاتی و اکسایبی آنهاست. هر قدر این گونه تفاوت‌ها بیشتر و عمیق‌تر باشد ایجاد ارتباط مشکل‌تر و امکان سوء تفاهات و سوء استنباطات بیشتر خواهد بود. موارد زیر از جمله تفاوت‌های عمده انسان‌ها می‌باشد.

الف- تفاوت در فرهنگ و ارزش‌های فردی (شکاف فرهنگی)

ب- تفاوت در تصورات ذهنی و ادراکی

پ- تفاوت در ویژگی‌های احساسی و عاطفی

ت- تفاوت در قدرت تعبیر و تفسیر پدیده‌ها و مفاهیم

ث- تفاوت در میزان علم، دانش و اطلاعات

ج- تفاوت در شیوه برخورد با دیگران

چ- تفاوت در نحوه قضاوت و داوری

ح- تفاوت‌های جسمی و روانی

خ- تفاوت سنی

د- تفاوت در بینش، ایمان و اعتقاد

موانع سازمانی

الف- مشکلات سازمانی از نظر روانشناسی: سازمان مثل انسان دارای شخصیت است. یک سازمان آزاد، پویا و دارای انعطاف و سازمانی دیگر متکی، ساکن و بدون انعطاف است.

ب- مشکلات سازمانی از نظر ساخت: اشکالات ناشی از ویژگی‌های ساختی نیز مختلفند موارد زیر از اهم این مشکلات هستند:

۱- اشکالات ناشی از وضعیت سازمان و بعد مسافتها

۲- اشکالات ناشی از وسیع بودن حیطه نظارت

۳- اشکالات تخصصی

۴- اشکالات ناشی از روشن نبودن وظایف و مسؤولیتها

موانع فنی

الف) نبودن یک طرح صحیح و منطقی شبکه ارتباطات که برقراری ارتباط دوجانبه در آن پیش بینی شده باشد.

ب) عدم کفایت وسایل و تسهیلات ارتباطی

پ) عدم توجه کافی به تنظیم پیام‌ها و انتخاب وسیله انتقال مناسب

ت) عدم انتخاب کد یا علامت مناسب برای ارسال پیام

ث) کوتاهی در امر نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی

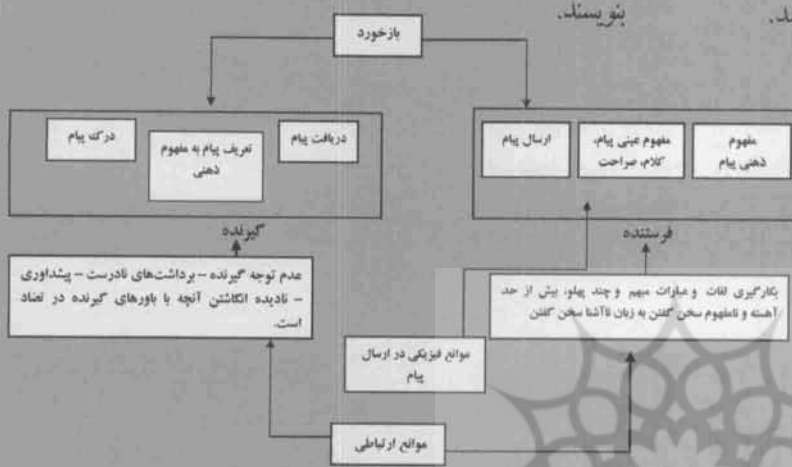
تقسیم بندی دیگری از موانع ارتباطات اثر بخش:

۱- موانع درون فردی ۲- موانع میان فردی ۳- موانع ساختاری ۴- موانع فنی

موانع درون فردی

■ **الف) گزینش ادراکی:** محققین دریافته‌اند که افراد معمولاً چیزهایی را می‌بینند و می‌شنوند که از نظر عاطفی آماده و یا خواستار دیدن و شنیدن آن هستند. تحقیقات همچنین نشان داده است که افراد در جستجوی پیامهای مطلوب خویش اند و در مورد پیامهای نامطلوب تجاهل می‌کنند. این پدیده را گزینش ادراکی می‌نامند.

■ **ب) تفاوت‌های فردی در مهارت‌های ارتباطی:** علاوه بر آن که افراد از نظر توان ادراکی با هم متفاوتند، توان آنها در کسب، پرورش و کاربرد مهارت‌های ارتباطی نیز فرق دارد. برخی افراد قادر نیستند مقاصد، نیات و نظرات خود را بطور شفاف بیان کنند. امامی تواند پیامهای خلاصه و روشنی بنویسند.



موانع میان فردی

الف) جو سازمانی: چگونگی رابطه میان مدیر و افراد تحت مدیریت تأش اغلب بستگی به آن دارد که هر یک نسبت به یکدیگر چه برداشتی دارند و رفتار طرف مقابل را چگونه تفسیر می‌کنند. احساسات ناشی از تعامل رئیس و مرئوس موجب محدودیت یا تشویق و کثرت ارتباط آن‌ها می‌گردد. در نتیجه روشی که آن‌ها سعی می‌کنند با هم ارتباط برقرار کنند رانیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این ترکیب برخوردها و برداشتها، جو روابط بین افراد را تشکیل می‌دهد جو نامساعد موجب محدودیت جریان ارتباط می‌شود.

ب) **اعتماد:** فرآیند ارتباط، حالت بده-بستان بین فرستنده و گیرنده را دارد. اطلاعات مستقره دو جانبه روی طرفین دارد. خصوصیت اصلی تمام روابط اعتماد است. عدم اعتماد و سوء ظن بین مدیر و افراد تحت مدیریت او موجب افزایش حالت تدافعی در طرفین می‌شود و در نتیجه سبب می‌گردد افراد کمتر حرف‌ها و نظریات خود را به وضوح و صراحت مطرح کنند. در نتیجه احتمال برقراری ارتباطات اثربخش کاهش می‌یابد. زیردستان مضطرب می‌که می‌بایست اطلاعاتی را منتقل کنند که احتمالاً به شغل آن‌ها لطمه وارد می‌کند. اطلاعات مذکور را حتی المقدور منتقل نمی‌کنند و یا لاقابل تحریف می‌نمایند.

ج) **اعتبار:** اعتبار که رابطه نزدیکی با اعتماد دارد، اشاره به برداشت و درک گیرنده در مورد خصوصیات منبع اطلاعات دارد. اعتبار منبع

اطلاعات مرکب از چهار عنصر صداقت، صلاحیت، شور و اشتیاق و عینیت است. فرستنده ممکن است لزوماً از این خصوصیات برخوردار نباشد ولی توسط گیرنده به او نسبت داده شود. لذا اعتبار فرستنده در حقیقت توسط گیرنده تعیین می‌شود.

د) تشابه فرستنده و گیرنده: صحت ارتباطات جاری بین دو طرف ارتباط به این امر بستگی دارد که آن‌ها تا چه حد یکدیگر را شبیه به هم ادراک می‌کنند. درجه تشابه طرفین ارتباط از نظر عواملی چون سن، جنس، هوش، نژاد، موقعیت اقتصادی و اجتماعی، برداشتها و طرز تلقی‌ها، علائق، ارزش‌ها و توانایی‌ها در سهولت و باز بودن ارتباطات بین آن‌ها مؤثر است چنانچه طرفین ارتباط خود را مشابه یکدیگر بدانند بیشتر مایلند نظرات یکدیگر را قبول نمایند و به توافق مشترک برسند.

موانع ساختاری

الف- مقام و موقعیت: مقام و موقعیت شخص در سازمان تا حد زیادی بستگی به اعتبار و حیثیت شغل او در سازمان دارد. از آن جا که تفاوت مقام و موقعیت سلسله مراتب است، مدیران بایستی با تیزهوشی مواظب اثری که مقام در ارتباط آن‌ها با مقامات بالاتر و پائین تر دارد، باشند.

ب- انتقال از سطوح متوالی: تجربه نشان داده که یک پیام هر چه از سطوح متوالی مدیریت بیشتری عبور کند، زمان بیشتری طول می‌کشد تا به مقصد برسد و همچنین از صحت و دقت آن نیز بیشتر کاسته می‌شود و محل سطوح متوالی ناشی از فرآیندهای سیستماتیک است که موجب حفظ و اغراق بعضی از قسمت‌های دیگر می‌گردد. این فرایندها عبارتند از خلاصه کردن، ایهام، انتظار و تداعی معنی.

ج- اندازه گروه: چنانچه اعضای گروه کاری زیاد باشد ارتباطات میان فردی بین اعضای گروه مشکل خواهد شد. این امر بدلیل آنست که با افزایش تعداد اعضای گروه، تعداد کانال‌های ارتباطی ممکن بین افراد بیشتر از تعداد افراد افزایش می‌یابد.

د- محدودیت‌های فضایی: خصوصیات فیزیکی کار ممکن است انجام آن را در مکان یا محوطه خاص ایجاب کند. در بعضی مواقع شرایط فیزیکی فضای انجام کار محدودیت‌هایی را در راه برقراری ارتباطات موجب می‌شود. به طور کلی هر چه فاصله مکانی بین دو نفر کمتر باشد آن‌ها تعامل بیشتر با هم خواهند داشت.

موانع فنی

الف- زبان و معنی: صحت اکثر ارتباطات تا اندازه زیادی بستگی به آن دارد که برقرار کنندگان ارتباط تا چه حد برای کلماتی که به کار می‌برند معانی مشابهی قائل باشند. کلمات ذاتاً از خود هیچ معنایی ندارند، آن‌ها

علائمی هستند که ما برای تشریح و نمایاندن دید شخصی خود از واقعیت به کار می‌بریم. معنایی که یک شخص از یک پیام برداشت می‌کند منحصرأ بستگی به تجربیات، نیازهای فردی و زمینه اجتماعی فرد دارد.

ب- اشارات غیر کلامی: وقتی افراد صحبت می‌کنند، کلمات آن‌ها معمولاً همراه با انواع اشارات غیر کلامی است. از قبیل حالت بدن، حرکات در قیافه، حرکات صورت و چهره، حرکات دست و بدن، تماس و نگاه‌ها. این حرکات غیر کلامی پیام‌های صامتی هستند که به انتقال صحیح تر معانی کمک می‌کنند. به طور کلی شواهد نشان می‌دهد، وقتی که اشارات غیر کلامی متناسب با پیام لفظی، که همراه آن اشارات ادومی شود نباشد، اغلب افراد در درجه اول بخش غیر کلامی پیام را مورد توجه و دقت قرار می‌دهند. یعنی مخاطب بیشتر مایل است اشارات غیر کلامی را پذیرد و باور کند. زیرا چنین اشاراتی کمتر مورد کنترل خود آگاهانه گوینده هستند.

ج- اثر بخشی وسایل ارتباطی: مدیران از دیرباز علاقمند بودند که اثر بخشی وسایل مختلف ارتباطی را در مقایسه با یکدیگر بدانند. شواهد نشان می‌دهد که ارتباطات شفاهی و کتبی هر یک برای وظیفه و منظور خاصی انتخاب می‌شوند. ارتباطات کتبی مانند یادداشت‌ها، نامه‌ها، نمودارها، جداول و خبرنامه‌های سازمان برای انتقال پیام‌های طولانی و مشروح مفیدترند. وسایل ارتباط شفاهی مانند مباحثات رودرو، مکالمات تلفنی، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌ها برای ارتباطاتی مناسبند که مورد تعبیر و تفسیر قرار می‌گیرند و دقیقاً شرح داده شوند تا توسط گیرندگان که زمینه و مهارت‌های زبانی مختلف دارند، فهمیده شوند. وقتی پیام نیاز به تعبیر و تفسیر و تبیین و تشریح دقیق و شرح جزئیات دارد، وسایل ارتباطات شفاهی از بحث رودرو، مکالمات تلفنی، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌ها مناسبتر هستند.

د- فزونی اطلاعات: بدیهی است مقدار اطلاعاتی که هر فرد می‌تواند در یک زمان جذب، درک و پرورش دهد، محدود است. فزونی اطلاعات تا اندازه‌ای ناشی از انفجار دانش و تکنولوژی در زمان ماست.

هزینه فزونی اطلاعات که در بیشتر موارد گریبانگیر مدیران می‌شود، از کمی اطلاعات نیست و هر دو آن‌ها اجتناب ناپذیر است. مگر آن که برنامهریزی دقیق و حساب شده‌ای برای ارتباطات و اطلاعات در سازمان وجود داشته باشد.

دیدگاه‌ها و نظریات دیگر در زمینه موانع ارتباطی

اصولاً بخش عمده‌ای از مشکلات ارتباطی به نحوه نگرش فرستنده و گیرنده پیام برمی‌گردد. این عوامل اصولاً درونی بوده و نتیجه میراث فرهنگی، تأثیرات محیطی و تجربیات قبلی فرد می‌باشد. بعضی عوامل سازمانی نیز وجود دارند که به موانع ارتباطی می‌افزایند.

موانع ارتباطات سازمانی از نظر سینگر^۱:

۱. تأثیرات ادراکی^۲
۲. تجربیات گذشته^۳
۳. معانی^۴
۴. زبان تخصصی^۵
۵. قضاوت‌های ارزش^۶
۶. تفاوت در سطح سازمانی^۷
۷. توجه صرف به اعتبار منبع پیام^۸
۸. تأثیرات احساس^۹
۹. تصفیه یا پالایش اطلاعات^{۱۰}
۱۰. اثبات‌شدگی اطلاعات^{۱۱}
۱۱. کمبود زمان^{۱۲}
۱۲. تحریف^{۱۳}
۱۳. فقدان بازخورد

موانع ارتباطات از نظر رایینز:

۱. دستکاری
۲. نوع پنداشت پیام دهنده
۳. احساسات
۴. زبان

تفاوت‌های قدرت به عنوان مانعی در ارتباطات:

در اصل، قدرت (تأید و کنترل) در فرایند تصمیم‌گیری به کار گرفته می‌شود. تصمیم‌گیری بخشی از فرآیند سازمانی است. شیوه‌ای که تصمیمات سازمانی به وسیله آن اتخاذ می‌شوند و شکل و نوع قدرت به کار رفته ممکن است روابط میان فردی را تحت تأثیر قرار دهد. مثلاً اگر مدیران قدرت کمی داشته باشند، توانایشان برای عملکرد میان فردی در سازمان محدود می‌شود.

تاکتیک‌های قدرت، حول محور کنترل فرایند ارتباطات به منظور حفظ یا افزایش قدرت شخصی متمرکز می‌شود. این تاکتیک‌ها موانع ارتباطات هستند اگرچه آن‌ها ممکن است به طور موقعتاً نیز برای حفظ قدرت مورد استفاده قرار گیرند. تاکتیک‌های قدرتی که مدیران اغلب مورد استفاده قرار می‌دهند، متضاد همکاری و ارتباطات محلی هستند و مدیران متمرکز قدرت را به عنوان عامل اساسی موفقیت فردی و سازمانی می‌بینند. از این جهت موفقیت فردی اغلب می‌تواند تبدیل به دل‌مشغولی شدید شود. علاوه بر این تمرکز قدرت منجر به گریز شدن فرد فاقد قدرت می‌شود. به طور کلی، بکارگیری قدرت منجر به ارتباطات ناکارآمد، تضاد و برانگیز و نارضایتی در سازمان می‌شوند.

جیمز استونر موانع و سدهایی که بر سر راه ارتباطات قرار دارند را شامل موارد زیر می‌داند:

۱. اختلاف زبان
۲. واکنش احساسی
۳. ناسازگاری ارتباطات شفاهی و غیر شفاهی
۴. شلوغی و سروصدا
۵. عدم اعتماد متقابل
۶. ادراکات متفاوت

موانع میان فردی	موانع درون فردی	موانع ساختاری	موانع فنی
- جو سازمانی - اعتماد - اعتبار - تشابه فرستنده و گیرنده	- گزینش ادراکی - تفاوت‌های فردی - در مهارت‌های اجتماعی	- مقام و موقعیت - انتقال از سطوح متوالی - اندازه گروه - محدودیت‌های فضایی	- زبان و معنی - اشارات غیر کلامی - اثر بخشی وسایل ارتباطی - فزونی اطلاعات

منابع و مآخذ

کلیه منابع و مآخذ این مقاله در دفتر نشریه موجود می‌باشد.

- | | | | |
|----------------------|-------------------------|--|-----------------------------|
| 1. Singer | 5. Technical language | 9. Emotional impacts | 13. Noise |
| 2. Perceptual impact | 6. Evaluative judgments | 10. Information screening or filtering | 14. The absence of feedback |
| 3. Past experience | 7. Status Difference | 11. Information overload | |
| 4. Semantics | 8. Source credibility | 12. Tim pressures | |