

دوره آموزشی:

# ارتباطات سازمانی

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

### مقدمه

جهان کنونی جهانی است پر از تغییرات شتابان. دگرگونیهای بسیاری در ارکان جامعه صورت گرفته و پیشرفتهای سریع علوم و تکنولوژی انسان را با وضعیتی رو در رو ساخته که کمتر شباهتی با گذشته دارد. یکی از عواید که تحولات بسیاری داشته علم مدیریت است که با به عرصه نوینی از حیات خود گذاشته و در پاسخ به چالشهای محیطی به جستجوی روشهای تازه پرداخته است. یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده است تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهه گذشته سازمانها به عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف بودند ولی امروزه سازمانها به نگرش وسیع تر در نظر گرفته می شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه ای می شود. تقریباً در دو دهه گذشته بسیاری از دانشمندان و محققان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ و ارتباطات در عملکرد سازمانها پرداخته و تحقیقات و مطالعات فراوانی نیز در این زمینه انجام گرفته است. ارتباطات سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است. توجه به فرهنگ و ارتباطات سازمانی منحصر به مراکز علمی نیست، بلکه سازمانهای تجاری و تولیدی نیز از آن بعنوان کلید موفقیت یاد نمودن.

ارتباط برای هماهنگی فاعلیتهای گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است، بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند به وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند گردید. در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل موثر بر ارتباطات، گروههای رسمی و غیررسمی، روشهای بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است.

### سازمان

برای بررسی دقیق تر مفهوم ارتباطات سازمانی ابتدا به توضیح مفاهیم سازمان و ارتباطات می پردازیم. سازمان به مجموعه ای اجتماعی، هدفدار و وظیفه مدار اطلاق می شود. مجموعه ای که هر کدام از اعضای آن دارای هدف های فردی هستند و کل مجموعه به عنوان یک نظام دارای اهداف سازمانی می باشد. این مجموعه برای انجام فعالیتهایش به نوعی هماهنگی در چارچوب یک ساختار سازمانی نیازمند است. هیچ سازمانی نمی تواند در خلاء به وجود آید یا در آن به ادامه فعالیت بپردازد، بلکه همه سازمانها توسط محیطهای اجتماعی پیرامون که هم بر آنها اثر می گذارند و هم از آنها تاثیر می پذیرند احاطه شده اند.

برای هر یک از افراد در یک سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد؛ یکی مفهوم سازمان که حیاتی ترین امر در پروسه شغلی هر فرد است و دوم مفهوم ارتباط است که یک المان منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است. درحقیقت برای یک فارغ التحصیل دانشگاه هیچ فعالیت تخصصی نیست که نیاز به عضویت در یک سازمان را نداشته باشد.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

### ارتباط

برای اینکه یک اندیشه به واقعیت پیوندد باید برنامه ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می یابد باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند ارتباط برقرار شود. در این زمینه ارتباطات وسیله به دست آوردن حاصل کار از دیگران به شمار می رود و به عنوان فرایند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می شود. ارتباطات نقطه آغاز کلیه وظایف مدیریتی است. بدون ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست زیرا درک اطلاعات و انتقال آنها ممکن نیست.

ارتباطات عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه ها و عقاید و واقعیتهای به گونه ای که گیرنده، آنها را دریافت و درک کند. به عبارت دیگر ارتباطات فرایندی است که به وسیله آن افراد در صدد بر می آیند تا در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

همچنین می توان این تقسیم بندی را برای مفهوم ارتباطات ارائه داد:

- ۱- ارتباطات عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر.
- ۲- ارتباطات عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات، معانی و مفاهیم در بین افراد در سازمان با واسطه یا بدون واسطه.
- ۳- ارتباطات عبارت است از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار سازمانی.
- ۴- ارتباطات عبارت است از تبادل اطلاعات و انتقال معانی، مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان.

### ارکان اصلی فرایند ارتباطات

جان کاتر (John kotter) ارتباطات را به صورت زیر تعریف کرده است: یک فرستنده پیام، پیامی را از طریق وسیله یا ابزاری به گیرنده پیام می فرستد که او به آن پاسخ می دهد. در این شکل ساده می توان الگویی به طریق زیر ارائه کرد. فرستنده پیام ← پیام ← گیرنده پیام. الگوی مزبور نشان می دهد که در یک ارتباط سه رکن اصلی وجود دارد. بدیهی است که اگر یکی از آنها حذف شود، ارتباط برقرار نمی گردد. در یک فرایند ارتباط هفت بخش وجود دارد:

- فرستنده پیام یا منبع پیام (Sender): آغازگر ارتباط است. در یک سازمان، فرستنده پیام کسی است که دارای اطلاعات است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد.
- به رمز درآوردن پیام (Encoding): زمانی انجام می شود که فرستنده پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. به رمز درآوردن پیام از آن جهت لازم است که اطلاعات تنها باید بین یک نفر و نفر دیگر از طریق علامت و نشانه مبادله شود.
- پیام (Message): اطلاعاتی است که فرستنده پیام آن را از نظر فیزیکی به صورت رمز درآورده است. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را دریافت و درک کند.
- کانال یا مجرای ارتباطی (Channel): وسیله ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل هوا برای انتقال صوت). غالباً نمی توان کانال ارتباطی را از پیام جدا کرد.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

- دریافت کننده یا گیرنده پیام (Receiver): شخصی است که اقدام های حسی او احساس می کنند که پیام را دریافت کرده اند. امکان دارد گیرنده پیام، یک یا چند نفر باشند.
- از رمز خارج کردن پیام (Decoding): فرایندی است که به وسیله آن گیرنده پیام، پیام را تفسیر می کند. گیرنده باید ابتدا پیام را دریافت کند سپس آن را تفسیر کند.
- بازخورد نمودن نتیجه (Feedback): مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است که در آن واکنش گیرنده پیام به فرستنده پیام داده می شود. بازخورد ممکن است مستقیم و یا به صورت غیر مستقیم باشد.
- پارازیت: پارازیت را می توان عاملی تعریف کرد که پیام را تحریف می کند، وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط و یا گیرنده باشد.

### ارتباطات سازمانی

از ترکیب دو واژه ارتباط و سازمان می توان به مفهوم جدیدی دست یافت که ارتباط یا ارتباطات سازمانی نام دارد. در ارتباطات سازمانی که یکی از انواع ارتباطات انسانی است، چهار ویژگی هدفمندی، ساختارمندی، وظیفه مداری و محاط بودن در یک سازمان، در مقایسه با انواع دیگر ارتباط بیشتر مورد توجه است. در رویکردهای گوناگون علم مدیریت در مفهوم ارتباطات سازمانی با توجه به تعریف هر یک از سازمان، تفاوت های محسوسی دیده می شود. برای مثال در مکتب کلاسیک که سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته می شود، عناصر ارتباط به این صورت است: ارتباط یک وظیفه است، مسیر ارتباطی به صورت عمودی است، کانال ارتباطی همواره به صورت کتبی و سبک ارتباط به صورت رسمی است. در دو رویکرد دیگر یعنی روابط انسانی و منابع انسانی که به نیازهای کارکنان و تاثیر رضایتمندی بر میزان بهره وری توجه می شود؛ ارتباط علاوه بر وظیفه، وضعیتی اجتماعی و ابتکاری دارد. مسیر ارتباط به صورت عمودی، افقی و یا گروهی می باشد. در این جا کانال ارتباط نیز اغلب حالت رودررو و بدون محدودیت را دارد و سبک ارتباط شکل غیر رسمی را دارا می باشد. در مقابل این مکتب می توان به رویکردهای سیستمی، فرهنگی و انتقادی اشاره کرد.

برای مثال در رویکرد سیستمی، سازمان به عنوان یک موجود زنده دیده می شود که هم بر محیط اثر می گذارد و هم از آن تاثیر می پذیرد و این دیدگاه که متأثر از نظریه عمومی سیستم هاست، هر مجموعه را دارای اجزایی می داند که وجه اشتراک آنها نظم سلسله مراتبی، وابستگی به یکدیگر و مرزهای نفوذپذیری است. به علاوه، نظام دارای فرایند داده و ستاده و بازخورد است. نوربرت ونیرا (۱۹۶۹) در کتاب سایبرنتیک یا کنترل، ویژگی های هر نظام را به چهار دسته کلی مجموعه، هم پایانی، آنتروپی منفی و تنوع الزامی، تقسیم بندی می کند. در این رویکرد، سازمان عبارت از یک کل با اجزای پیوسته و متشکل از افراد انسانی، سازمانهای رسمی و غیر رسمی، روشهای رهبری و روابط انسانی حاکم بر محیط فیزیکی و افراد آن مجموعه است.

ارتباطات سازمانی را می توان با نگرش فرهنگی نیز مورد بررسی قرار داد. در این رویکرد محیط درونی و بیرونی سازمان دارای فرهنگی قوی یا ممتاز و متشکل از عناصری چون ارزش ها، قهرمانان، آداب و رسوم و شبکه فرهنگی در نظر گرفته می شود. در نگرش فرهنگی به سازمان، توجه به روابط با مشتریان نسبت به ساختار دیوان سالار سازمانی دارای ارزش بیشتری است. در این رویکرد تصویر و هویت سازمانی اهمیت دارد.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

در برابر دیدگاه‌های پنج گانه ذکر شده که بر اهداف مشترک سازمانی تاکید دارند، تعارض مفهومی نامطلوب دارد و قدرت حق ضییعی مدیران محسوب می‌شود، دیدگاه رادیکال‌ها قرار دارد که تعارض را پدیده‌ای مثبت و بخشی از امور سازمانی ذکر می‌کند. بر پایه این نگرش سازمان میدان جنگی است که در آن نیروهای حریف (مدیریت و اتحادیه‌ها) در دستیابی به اهدافی بسیار ناسازگار با یکدیگر مبارزه می‌کنند.

رویکرد رادیکال‌ها به دو دسته انتقادی و پست مدرن تقسیم بندی می‌شود که در اولی سازمان عرصه سلطه‌گری است و دومی سازمان را به عنوان موجودیتی نظم یافته و معنا دار زیر سوال می‌برد. در این رویکرد تسلط بر دانش و اطلاعات، شبکه‌های غیر رسمی ارتباطی، فن آوری ارتباطی و نمادها از عناصر چهارگانه قدرت در سازمان ذکر می‌شوند.

ارتباطات سازمانی فرایندی است که به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان‌های مختلف داخل و خارج سازمان راه اندازی می‌کنند. ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان است.

می‌توان یک سازمان را به بدن انسان تشبیه کرد که مدیریت، سر آن است، یعنی سازمان یک موجود زنده و نظم یافته است. همانطور که بدن انسان برای انتقال پیام‌های مغز که کی بخورد، کی بخوابد، کی بایستد و ... به سیستم عصبی تکیه دارد؛ یک سازمان هم به ارتباطات سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند است. اگر در بدن انسان، اختلال فیزیکی یا عصبی به وجود بیاید یعنی مانعی در راه جریان آزاد پیام‌ها ایجاد شود، عواقب منفی به دنبال خواهد داشت به همین صورت اگر مشکلی در ارتباطات سازمانی ایجاد شود، باید به صورت سریع و کامل برطرف شود. درک مفهوم ارتباطات سازمانی، اثر بخشی کارکنان سازمان را افزایش می‌دهد و کمبود اصول ارتباطات سازمانی باعث ایجاد مشکل در سازمان می‌شود.

### انواع ارتباطات

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی موردنظر فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی و یا غیر کلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار و یا گفتار است و پیام غیر کلامی علائم، اشارات و تصاویر هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می‌روند و دربرگیرنده حرکت اعضا و اندام و شامل آهنگ، صدا و اشاره هم می‌شود، مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را برینی نهاده و شما را دعوت به سکوت می‌کند. البته باید بدانیم در همه موارد حرکت یک عضو نمی‌تواند یک مفهوم جهانی به خود بگیرد. پیام‌های کلامی به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی - بصری، کتبی، سمعی - کتبی تقسیم بندی شده‌اند که فرستنده پیام موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیتهای سخن گفتن، کاربرد وسیله مکانیکی برای ارسال پیام، عمل تحریر و نوشتن یا ترکیبی از این فعالیتها متناسب با پیامی که می‌خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است جهت دریافت، گوش دادن، مشاهده، خواندن یا ترکیبی از این فعالیتها متناسب با پیام فرستاده شده، را استفاده کند. در تقسیم بندی دیگر راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط، کتبی و شفاهی هستند که در ادامه مزایا و معایب هر کدام را

مورد بررسی قرار می‌دهیم:

#### مزایای ارتباطات کتبی:

۱- ارتباطات کتبی شواهدی از رویدادها، اقدامات و روند عملیات به دست می‌دهد.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

- ۲- سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می‌آورد.
  - ۳- امکان سوء تفاهم و تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می‌دهد.
  - ۴- فرستنده پیام دقت بیشتری می‌کند و بهتر فکر می‌کند.
- معایب ارتباطات کتبی:
- ۱- وقت زیادی صرف می‌شود.
  - ۲- برای اطمینان از این که گیرنده، پیام را درست دریافت کرده، بازخورد وجود ندارد.
  - ۳- مطالب مکتوب قبل از فرا رسیدن زمان مناسب برای ابرازشان ممکن است انشاء شوند، در نتیجه کارآمدی خود را از دست می‌دهند.
  - ۴- به دلیل استفاده از ارتباط کتبی، روابط افراد بیشتر جنبه رسمی پیدا می‌کند.
- مزایای ارتباطات شفاهی:
- ۱- ارتباط شفاهی ساده است و وقت کمتری می‌گیرد و از نظر هزینه ارزان‌تر است.
  - ۲- از تاخیر و کاغذ بازی جلوگیری می‌شود.
  - ۳- رفاقت در سازمان ایجاد می‌شود و به دلیل تماس‌های شخصی موجب پدید آمدن احساس تعلق می‌شود.
  - ۴- هر گونه سوء تفاهم و تفسیر نادرست برطرف می‌شود.
- معایب ارتباطات شفاهی:
- ۱- از ارتباطات شفاهی هیچ گونه سابقه ای برج نمی‌ماند.
  - ۲- ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمان و عبور از افراد مختلف تحریف می‌شود و هر قدر تعداد افرادی که پیام از آنها عبور می‌کند بیشتر باشد احتمال تحریف پیام بیشتر است.
  - ۳- وقتی فاصله جغرافیایی گیرنده و فرستنده پیام زیاد باشد، ارتباط شفاهی نمی‌تواند به درستی انجام شود.
  - ۴- گیرنده پیام ممکن است پیام را بر مبنای برداشت خود تفسیر کند و نه بر اساس مقصود فرستنده پیام.
  - ۵- درباره پاسخ های فوری نمی‌توان به دقت اندیشید.
  - ۶- نحوه صحبت کردن، تون صدا و حرکات صورت ممکن است معنای متفاوتی به گیرنده پیام القا کند.
- در تقسیم بندی دیگر برای ارتباط، ارتباطات به دو دسته یک جانبه و دو جانبه تقسیم می‌شوند:
- ارتباطات یک جانبه: هر گاه عکس العمل گیرنده پیام نسبت به پیام ابراز نشود، آن ارتباط را یک جانبه گویند. یعنی در این نوع ارتباط، بازخورد پیام وجود ندارد.
- ارتباطات دوجانبه: چنانچه محیط به گونه‌ای باشد که گیرنده عکس العمل ها و نظرات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده پیام برساند و عملاً چنین کند، به این ارتباط، ارتباط دوجانبه می‌گویند. ممکن است ارتباط دوجانبه در محیطی تبدیل به ارتباط یک جانبه شود، به این صورت که هرگاه فرستنده پیام مطالب دشوار، کسل کننده یا بیش از حد تخصصی ارائه دهد، تا زمانی که گیرندگان، قادر به دریافت و درک مفاهیم باشند، بازدهی مثبت است ولی هرگاه توان و انرژی گیرندگان برای دریافت

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

و تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمان دیگری بگذارد ارتباط دوجانبه باقی می ماند ولی در صورتی که به ادامه بحث بپردازد، ارتباط یک جانبه می شود.

به هر حال باید توجه داشت همانند بسیاری از مفاهیم مدیریت، ارتباطات را می توان یک فرایند در نظر گرفت و اگر قرار باشد ارتباطات واقعی وجود داشته باشد، باید فرایند دوطرفه باشد. در حقیقت ارتباط یک جانبه نباید وجود داشته باشد. از لحاظ اصولی، این فرایند نیاز به یک فرستنده دارد که پیام را از طریق یک کانال به گیرنده انتقال می دهد. گیرنده، پیام را دریافت می کند و سپس بازخورد آن را برمی گرداند. بنابراین هر دو طرف فرایند، هم فرستنده و هم گیرنده هستند.

### جریان ارتباطات در سیستم:

انواع ارتباطات سازمانی عبارتند از: الف. ارتباط عمودی ب. ارتباط افقی ج. ارتباط مورب

الف. ارتباط عمودی: شامل ارتباط رو به پایین و ارتباط رو به بالا است. هدف ارتباطات رو به پایین، هدایت، آموزش، درخواست اطلاعات، ابلاغ دستورات مقام مافوق به زیردستان می باشد. هدف اصلی ارتباطات رو به بالا این است که اطلاعاتی درباره سطوح پایین تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان برساند که شامل ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و یا درخواست های مختلف است. در ارتباط رو به بالا هر گاه زیر دست دریابد که سرپرست نسبت به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود بروز می دهد، آن گاه در ارسال آن اطلاعات امساک کرده و یا آنها را تعدیل می کند. در ارتباط رو به پایین هرگاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به کارکنان خودداری کنند، کارکنان اعتماد خود نسبت به آنها از دست داده و نمی توانند پاسخ های صحیحی به پیام های ارتباطی آنها بدهند و این امر باعث ایجاد تنش هایی در سازمان می شود. نتایج تحقیقی که درباره اهمیت ارتباطات عمودی در سازمان انجام شده نشان می دهد که دوسوم ارتباطات مدیران با کارکنان ارتباطات عمودی است.

ب. ارتباط افقی: معمولاً شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها در یک سازمان است که بین اعضای یک گروه، این گروه و گروه های دیگر و بین اعضای دوایر مختلف برقرار می شود. هدف ارتباطات افقی ایجاد هماهنگی و حل مسائل از طریق کانال مستقیم در سازمان است.

ج. ارتباط مورب: ارتباط مورب هنگامی صورت می گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

در تقسیم بندی دیگر برای انواع ارتباطات سازمانی موارد زیر در نظر گرفته می شود: ارتباطات عمودی، ارتباطات رسمی و ارتباطات غیر رسمی. ارتباط رسمی در گروه های کوچک رسمی، شامل شبکه های همه جانبه، چرخشی و زنجیری می باشد. در ارتباط همه جانبه همه اعضا می توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخشی، رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباط، فعالیت می کند. در شبکه زنجیره ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد.

افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف از جمله علایق، سلیقه های مشترک، همفکری ها و... با هم رابطه برقرار می کنند و شبکه ارتباطی غیر رسمی را تشکیل می دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آن قدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می شود. در صورتی که ارتباطات رسمی با اهداف سازمان در تعارض باشند در راه نیل به این

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

اهداف، اختلال ایجاد می کنند و در سازمان تنش به وجود می آورند. هرگاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمان ببیند باید از آنها بهره گیرد و هرگاه آنها را بازدارنده ببیند باید در توقف این روابط بکوشد تا بتواند تنش زدایی کند. ممکن است شبکه ارتباطی غیر رسمی به این دلیل ایجاد شود که شبکه های رسمی توجهی به نیازهای اطلاعاتی اعضای سازمان نمی کنند. بنابراین شبکه های غیر رسمی در ارضای نیازهای مربوط به اطلاعات اضافی سراسر سازمان مفید تلقی می شود. یکی از اصول اساسی ارتباطات غیر رسمی شایعه می باشد. با وجود این که اطلاعات ناشی از شایعه در اتخاذ تصمیم صحیح چندان مورد استفاده نیست ولی اعضای سازمان آن را برای ارسال و دریافت پیام های مربوط به محیط داخلی شان مورد استفاده قرار می دهند.

به منظور کاهش مسائل مربوط به شایعه یا صحبت های درگوشی، مدیران باید در قدم اول تمام تلاش خود را به کار گیرند که شکافهای موجود در سیستم ارتباطات رسمی را مسدود کنند. مسلماً زمانی که کارکنان، اطلاعات مناسب را دریافت کنند احساس می کنند که به نحو بهتری از مسائل آگاه هستند و در مورد نقش خود در سازمان اطمینان خاطر بیشتری پیدا می کنند. همچنین با حذف پیام های رسمی مبهم، انتشار شایعه کم می شود. در حقیقت در هر سیستم ارتباطی اثربخش باید به شبکه های غیر رسمی اجازه داده شود که با هماهنگی با کانال های رسمی عمل کنند تا نیل به هدفهای سازمان امکان پذیر شود.

### انتخاب مسیر یا کانال ارتباط:

انتخاب یک کانال مناسب بستگی به موقعیت دارد و مدیران باید موارد زیر را در نظر داشته باشند:

۱- ماهیت ارتباط مورد نظر

۲- توانایی طرفها در ایجاد ارتباط

۳- ارتباط متقابل بین گروهها در درون هر یک از آنها

۴- خصوصیات کانال بر حسب گزینش، سرعت و قابلیت پذیرش

در انتخاب کانال ارتباطی، مدیران باید در مورد الگوی ارتباطات که بین افراد یک کانال وجود دارد اطلاعاتی داشته باشند. یک روش برای درک الگوهای احتمالی ارتباطات در نظر گرفتن چهار شبکه اصلی است، این شبکه ها، قالبهایی برای تماس میان مراکز تصمیم گیری به شمار می روند. شبکه های ارتباطی را به طور کمی به دو دسته متمرکز و غیر متمرکز تقسیم بندی می کنند. شبکه ارتباطی متمرکز شامل شبکه ارتباطی Y و شبکه ارتباطی چرخشی است. شبکه ارتباطی غیر متمرکز شامل شبکه ارتباطی زنجیره ای و شبکه ارتباطی دایره ای است. شبکه ارتباطی غیر متمرکز برای وظایف پیچیده و شبکه ارتباطی متمرکز برای وظایف ساده و دقیق مناسب است.

در شبکه دایره ای، ارتباطات ممکن است از هر طرف فرد آغاز گردد بنابراین این الگو نماینده سیستم های ارتباطات در صورت نبودن یک رهبر یا یک برنامه مشخص برای عمل است. در الگوی چرخشی یک رهبر مرکزی وجود دارد که با هر یک از زیردستان ارتباط برقرار می کند. به هر حال زیر دستان حق ارتباط با یکدیگر را ندارند. الگوی زنجیره ای شکل ویژهای از الگوی دایره ای است، با این تفاوت که حلقه ها به هم پیوسته نیستند. در مقایسه با الگوی دایره ای، هر یک از دو انتهای باز زنجیره در

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

این الگو، گرایش دارد که مجموع حجم ارتباطاتی را که در شبکه داده می شود کاهش دهد. الگوی Y شبیه زنجیره است، با این تفاوت که یک عضو در خارج از زنجیره قرار می گیرد. الگوی Y بیانگر این مطلب است که یک عضو متخصص وجود دارد که با یک مدیر اجرایی در کنش متقابل است. بیشترین رضایتمندی اعضای شبکه مربوط به الگوی دایره ای، بعد الگوی زنجیره ای، سپس الگوی Y و در نهایت الگوی چرخشی است. به هر حال اثربخش ترین شبکه، بستگی به موقعیت و هدفهای از پیش تعیین شده دارد و هنگامی که موقعیت تغییر می کند، شبکه دیگری ممکن است عملی باشد.

### قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی:

قانون ۱. ارتباط معمولاً به شکست می انجامد مگر اینکه شانس بیاورید: این که افراد تصور می کنند پیام های آنها را دیگران به درستی دریافت می کنند به دلیل غرور آنهاست. ارتباط یک فریاد پیچیده است. برای ارتباط باید یک فرستنده و یک دریافت کننده که پیام را درک می کند وجود داشته باشد که به راحتی به دست نمی آید. به دلیل این که علل مختلفی می تواند منجر به تحریف یا ز دست رفتن پیام شود بهتر است پیام را از همه راه های ممکن مبادله کنید. آن را بگویید، در خبرنامه بنویسید، در تابلوی اعلانات بنویسید و به صورت یک به یک یا گروهی درباره آن بحث کنید. اولین قانون ارتباط سازمانی خود دارای چهار نتیجه است:

- ۱- اگر ارتباط بتواند به شکست بیانجامد، حتما شکست می خورد. این نتیجه فرعی به این علت است که اگر شما شانس شکست خوردن را به پیام بدهید، آن حتما شکست می خورد اگر شما به عنوان یکی از عوامل ارتباط، بی دقت باشید یا بدون مهارت کافی باشید یا اگر فقط تنبلی کنید، شما معمولاً در ارتباط با شکست مواجه می شوید.
- ۲- اگر ارتباط نتواند شکست بخورد، هنوز هم احتمال شکست آن وجود دارد: حتی با رعایت دقیق پیش نیازها، ممکن است اتفاقات ناگهانی پیش بیاید که مانع جریان داده ها شود. مثلاً دستگاه کپی درست کار نکند، سیستم صوتی از کار بیافتد، همچنین قانون مورفی هم وجود دارد.
- ۳- اگر به نظر بیاید که ارتباط در مسیری که ما قصد داریم موفق باشد، در راهی که ما تصور نکرده ایم قرار می گیرد؛ اگر همه چیز به خوبی پیش رود، موفقیت ممکن است گمراه کننده باشد. دریافت کننده ممکن است فکر کند که پیام شما را دریافت کرده ولی درحقیقت آنها معمولاً آن را اشتباه فهمیده اند یا برای خوشحال کردن شما نمی خواهند اعتراف کنند که درست دریافت نکرده اند.
- ۴- اگر مطمئن باشید که ارتباط شما موفق خواهد بود، آن حتما شکست می خورد: در نظر گرفتن شرایط خود به این معنی است که شما فرایند ارتباط را با توجه به سلیقه خود طراحی کرده اید و شرایط گیرنده را مد نظر نداشته اید. پیام خود را برای گیرنده طراحی کنید نه برای فرستنده.

قانون ۲: اگر یک پیام را بتوان به روش های مختلف فهمید دقیقاً به همان روش معنا می شود که بیشترین زیان را دارد. اگر پیام به اشتباه فهمیده شود، چه آسیبی را در پی خواهد داشت؟ از آنجا که همیشه احتمال خطا وجود دارد، عاقلانه است که بدانیم که اگر خطایی در پیام اتفاق افتد چه کنیم؟

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

قانون ۳: همیشه فردی وجود دارد که بهتر از شما می داند مقصود شما از پیام چیست. بسیاری از مردم فکر می کنند که می توانند فکر ما بهتر از خودمان بخوانند.

قانون ۴: هر چه ارتباطات بیشتر باشد، موفق شدن در ارتباط مشکل تر می شود. زمان ارتباط باید محدود باشد. به همین خاطر است که برای مطالبی که از طریق تلویزیون ارائه می شود محدودیت زمانی قرار می دهند. این تصور غلطی است که هر قدر اطلاعات بیشتر باشد بهتر است. مقدار خیلی زیاد اطلاعات به همان بدی نداشتن اطلاعات کافی است.

قانون ۵: در حجم زیاد ارتباط، مهم نیست که چیزها چگونه هستند، چیزی که مهم است این است که چیزها چگونه باید به نظر بیایند.

قانون ۶: اهمیت آیتم های خبری نسبت عکس با مربع فاصله دارد: به زبان ساده می توان گفت جنگ یا مشت، در همسایگی من، برای من مهم تر از این است که ۵۰۰۰ نفر در سیل در ۱۰۰۰۰ مایل دورتر گشته شده اند. خوب است که به فکر بچه های گرسنه آفریقا باشیم ولی افراد گرسنه در محل ما توجه بیشتری نیاز دارند.

### بعضی مشکلات در ارتباطات سازمانی

- ۱- اگر من می دانم پس هر کسی باید بداند: شاید رایج ترین مشکل ارتباطات، این فرض مدیریت است که چرا آنها از اطلاعاتی آگاهی دارند که بقیه آگاهی ندارند، معمولاً کارکنان از اطلاعات آگاهی ندارند مگر اینکه مدیران آنها را انتقال دهند.
- ۲- ما از تشریفات و کاغذبازی متنفریم: در زمان آغاز به کار یک سازمان، راهبران آن به دلیل اینکه اهل تشریفات اداری نیستند به خود می بالند. نوشتن بعضی چیزها ممکن است نشانه تشریفات اداری باشد و از آن اجتناب شود. همانطور که سازمان رشد می کند، به ارتباطات و بازخورد آنها نیاز بیشتری پیدا می کند ولی به این ارتباطات ارزشی داده نمی شود، در نتیجه آشفتگی به دنبال خواهد داشت.
- ۳- به همه افراد باید اطلاع داد یا به بعضی افراد؟ یک مشکل دیگر این است که مدیران به ارتباطات اهمیت نمی دهند و یا فرض می کنند که 'ارتباطات خود به خود پیش می آیند بنابراین مهم نیست که چه اطلاعاتی را به چه کسانی انتقال داده اند.
- ۴- آیا شما مقصود من را دریافت کردید؟ به راحتی می توان مطمئن شد که اطلاعات را به فردی انتقال داده ایم ولی نمی توان مطمئن بود که آنها همانطور که شما خواسته اید آن را دریافت و درک کرده اند. متأسفانه زمانی از این درک نادرست آگاه می شوید که اشکال و ابهامی جدی به وجود آید.
- ۵- درباره چه چیزی باید صحبت کنیم؟ آخرین مشکلات ارتباطی ممکن است زمانی پیش بیاید که مدیران بی تجربه، وظیفه خود را حل مشکلات می دانند و اگر شکلی وجود نداشته باشد بنابراین چیزی که باید ارتباط داشته باشد وجود نداشته باشد.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

۶- داده داریم و اطلاعات داریم. همانطور که سازمانها گسترش پیدا می کنند، تمایل مدیران بر تاثیرگذاری متمرکز می شود. آنها سیستم هایی را تولید می کنند که مقادیر قابل توجه داده تولید می کنند؛ یعنی اطلاعات خامی که به نظر نمی آید مهم باشند.

۷- اگر نظر شما برای مهم باشد، من به شما اطلاع می دهم. آخرین مشکلات ارتباطات، زمانی ایجاد می شود که مدیران ارزشی برای ارتباط با زیردستان قائل نیستند و معتقدند که زیردستان باید ساکت باشند و کار خود را انجام دهند.

### راه کارهایی برای حمایت از ارتباطات سازمانی:

در ارتباطات بالا به پایین:

۱- مطمئن شوید هر یک از پرسنل یک کپی از طرح استراتژیک سازمان را دریافت می کند که شامل مأموریت های سازمانی، دیدها، اهداف استراتژیک و روش های رسیدن به اهداف است.

۲- مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کتاب راهنما دریافت می کند که محتوی همه روش کارهای بروز شده پرسنل است.

۳- یک مجموعه اصلی از پروسه ها برای این که چطور کارهای روتین هدایت می شوند، تهیه کنید و آنها را در منوال اجرایی استاندارد قرار دهید.

۴- مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کپی از شرح وظایف خود و چارت سازمانی دارند.

۵- ملاقات های مدیریتی را به طور منظم داشته باشید ( حداقل هر دو هفته یکبار)، حتی اگر چیزی برای گزارش و پی گیری نداشته باشید. اگر ملاقاتها را برای زمانی بگذارید که معتقدید شما چیزی برای گزارش دارید، در آن صورت ارتباطات یک طرفه می شود و سازمان ضرر می بیند.

۶- ملاقات های همه کارکنان با هم را هر ماه برگزار کنید تا مشخص شود که سازمان چه می کند. نگرانیها چیست و اخبار کلی درباره روند کار مشخص شود.

۷- راهبران و مدیران باید ملاقات رودرو با کارکنان را حداقل یکبار در هفته داشته باشند، حتی اگر تعداد کارکنان سازمان زیاد باشد. مدیریت باید گهگاهی کارکنان را از نزدیک ببیند.

۸- ملاقات های منظم برای مناسبت های دستیابی به اهداف داشته باشید. این کمک می کند که کارکنان دریابند که چه چیزی مهم است و به آنها حس جهت دار بودن و اجرایی بودن می دهد.

۹- مطمئن شوید که همه کارکنان مجلات کارایی سالانه را دریافت می کنند که محتوی اهداف آنها برای یک سال دیگر، بروز رسانی کار آنها، اهداف، نیاز به پیشرفت و برنامه ها برای کمک به کارکنان جهت ارتقا می باشد.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

در ارتباطات پایین به بالا:

- ۱- مطمئن شوید که همه کارکنان گزارشات وضعیتی را به صور منظم به سرپرست خود ارائه می دهند. این گزارشات باید شامل کاری که در هفته گذشته انجام داده اند، کاری که در هفته آینده انجام خواهند داد و هر نظر خاصی که دارند باشد.
- ۲- مطمئن شوید که همه سرپرستان حداقل ماهی یکبار با تک تک افراد پرسنل خود ملاقات دارند تا ببینند که کارها بطور پیش می رود، نگرانی های آنها را بشنوند و ... حتی اگر این ارتباط یک گفتوگوی کوتاه باشد، یک ارتباط مهم را بین سرپرستان و کارکنان ترویج می دهد.
- ۳- میزگرد برگزار کنید تا بازخوردهای این ملاقاتها را ببینید.
- ۴- روی بازخوردها کار کنید. از کارکنان مشکلات را بپرسید، بنویسید و به آنها پاسخ دهید حتی اگر پاسخ این باشد که شما هیچ کاری نمی توانید انجام دهید.

### ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت

- هنری مینتز برگ عامل ارتباطات را به عنوان یکی از مهم ترین عوامل در ایفای نقش مدیران بیان می کند. با استقرار کانال ارتباطی صحیح بین مدیر و کارکنان پنج هدف زیر تحقق می یابد:
- ۱- رهنمودهای مشخصی برای انجام موفقیت آمیز وظایف به کارکنان ارائه می شود.
  - ۲- کارکنان از عملیات و رویه های سازمان مطلع می شوند.
  - ۳- به کارکنان آموزش داده می شود که چرا شغل آنها در مجموعه سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
  - ۴- کارکنان در مورد عملکرد و اینکه کارشان را چگونه انجام دهند و چگونه پیشرفت حاصل کنند بازخورد لازم را به دست می آورند.
  - ۵- اطلاعات لازم به منظور وقوف بر هدفهای سازمانی در اختیار کارکنان قرار می گیرد.
- از آنچه گذشت چنین استنباط می شود که تمامی وظایفی که مدیر انجام می دهد به ارتباطات موثر بستگی دارد.

### بهبود ارتباطات سازمان

از جمله ویژگی هایی که باعث می شود تا تنشهای ارتباطی مدیران و کارکنان و نیز تنش های ارتباطی موجود در سازمان کاهش یابد، اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی مانند نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشا یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرگفتاری است. باید بدانیم بیشتر سوءتفاهم هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید از عدم شناخت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است تشکیل می دهد.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

شخصیت افراد که مدیر هم جزیی از آنها است بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته شده و یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می شود:

ناحیه عمومی: رفتارها و ویژگی هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه خصوصی: رفتارها و ویژگی هایی که برای مدیر شناخته شده است ولی برای دیگران ناشناخته است.

ناحیه کور: رفتارها و ویژگی هایی که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه ناشناخته: رفتارها و ویژگی هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.

در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع تر باشد تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می یابد. توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشا صورت می پذیرد. در افشا، مدیران خود مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. به این ترتیب منطقه خصوصی کاهش می یابد و بازخورد باعث می شود تا مدیر آن قسمت از رفتار و ویژگی های خود را که نمی شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و در نتیجه تنش های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان نیز با اجرای این دو شیوه، تنش ها و تعارضات کاهش می یابد.

از نگاه دیگر می توان گفت برای این که مدیران، ارتباطات سازمانی موثرتری داشته باشند باید نه تنها تلاش کنند که خوب درک کنند، بلکه باید بتوانند خوب تفهیم کنند. روشهای زیر در این امر یاری رسان است:

- ۱- تنظیم جریان اطلاعات: تنظیم جریان اطلاعات اطمینان می دهد که مقدار مطلوب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرد و در نتیجه از ارسال حجم اضافی از اطلاعات جلوگیری می شود.
- ۲- استفاده از بازخورد: بازخورد کانال ارتباطی را برای پاسخ دریافت کننده پیام تامین می کند تا برای فرستنده معلوم شود که آیا پیام دریافت شده و مقصود آن درک شده یا خیر.
- ۳- تکرار: تکرار در ارتباطات به این منظور گنجانده می شود که اگر یک قسمت از پیام درک نشود، قسمتهای دیگر همان پیام را منتقل کنند.
- ۴- تشویق به اعتماد متقابل: بیشتر مدیران فرصت کافی برای پی گیری پیام ها، تامین بازخورد یا ارتباطات پایین به بالا را ندارند. بنابراین ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان می تواند برقراری ارتباطات را تسهیل نماید.
- ۵- به کار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده ای در ارتباطات محسوب می شود.
- ۶- شنونده خوبی باشید: گوش دادن مهارتی است که می تواند بهبود و توسعه یابد: "کیت دیویس" ده دستور را برای بهبود گوش دادن توصیه کرده است: ۱- صحبت کردن را متوقف کنید ۲- گوینده را راحت بگذارید. ۳- به گوینده نشان دهید که می خواهید گوش کنید. ۴- خواستان را جمع کنید. ۵- با گوینده همدردی کنید. ۶- شکبیا باشید. ۷- عصبانی نشوید. ۸- در بحث و انتقاد سخت گیری نکنید. ۹- سوال کنید. ۱۰- صحبت کردن را متوقف کنید.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

همانطور که ملاحظه می شود، تمام جنبه های کار مدیر با ارتباطات سر و کار دارد. اگر تمام اعضای سازمان نقطه نظرهای مشترکی داشته باشند، ارتباطات تسهیل می شود ولی در عمل چنین نیست.

### موانع ارتباطات:

در مسیر ارتباطات اثربخش سوانحی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش زدایی کند.

- از صافی گذراندن: در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گزیننده و دستکاری می شوند، احتمال این که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.
- ویژگی های شخصی: ما واقعیت را نمی بینیم زیرا چیزهایی را که می بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می نامیم.
- جنسیت: زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می کنند و مطالبی را می شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می کنند و مطالبی را می شنوند که درباره روابط و صمیمیت می باشد البته این امر نسبی است ولی باید آن را مدنظر داشت.
- عواطف: نوع احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می کند اثر می گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می کند. در این شرایط فرد نمی تواند بخردانه و معقول عمل کند و نوع قضاوت او بر پایه عاطفه و احساسات است. زبان کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارد. سن، میزان تحصیلات و زمینه فرهنگی سه متغیر مشخصی هستند که کلمه ها، معانی و مفاهیمی که ما برای این کلمات قائلیم را تحت تأثیر قرار می دهند. در صورتی که می دانستیم هر یک از ما چه برداشتهایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین ترین حد خود می رسند.
- ارتباطات غیر گفتاری: اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیر گفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه ای رفتار می کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیر گفتاری با پیامها سازگار نیست دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می شود و نمی داند پیام واقعی چیست.
- ادراک: هر فرد حوادث را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد، از طرفی هر پدیده واحد ممکن است به وسیله افراد مختلف به صور گوناگون درک شود. همچنین فهم و درک یک پدیده واحد می تواند از راهها و طریقه های مختلفی انجام گیرد. ادراک فرد با نیازهای شخصی رابطه نزدیک دارد و به طور کلی امری است فردی و منحصر به فرد که نمایانگر تمام یا قسمتی از موقعیت آن گونه که فرد می بیند می باشد.
- پارازیت و جملات بی سر و ته در ارتباطات مانع پویایی روابط می شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می یابد. ولی واقعیتها آن را تأیید نمی کنند.

## سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

شایعه زمانی رواج می‌یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی موثق دریافت کنند. راه‌های کاهش شایعه در سازمان عبارتند از اطلاع رسانی، برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود، استقرار نظام پیشنهادها در سازمان، توجه ملموس به امنیت خاطر شغلی کارکنان، تلفیق سازمان رسمی و غیر رسمی، خنثی کردن شایعه و آموزش‌های اخلاقی.

- زبان نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را به گونه‌ای در آورد که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می‌تواند ارتباطات را بهبود داده و تنش‌ها را بکاهد. گوش دادن شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن در حالی که شنیدن یک اقدام غیر فعال است. هر گاه مدیر به کسی گوش می‌دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله‌ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی‌توانیم پیام‌ها را به شکل صحیح دریافت و ارسال کنیم. بهترین راه این است که چنانچه دچار احساسات شدیم اندکی تأمل نماییم و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم.

به طور خلاصه می‌توان پاره ای از موانع برقراری ارتباط را به صورت زیر عنوان کرد: ۱- فقدان برنامه ریزی در ارتباطات ۲- موانع مربوط به پارازیت ۳- موانع مربوط به معانی کلمات و عبارات ۴- موانع ادراکی ۵- اعتبار فرستنده .

### نتیجه گیری :

موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین و مهمترین وظیفه مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد. اطلاعات لازم باید قبل از این که تصمیمی اتخاذ شود مورد توجه قرار گیرد. بنابراین چنانچه هدف سازمان دستیابی به حداکثر بهره وری باشد، سیستم ارتباطات باید به گونه ای باشد که در همه حال اطلاعات مربوطه در اختیار اعضای کمیته قرار گیرد.

عمل سازماندهی و مدیریت مستلزم برقراری ارتباط موثر است به گونه ای که کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود آگاه شوند. عمل رهبری هم بدون وجود ارتباطات مطلوب موفق نخواهد بود. به این ترتیب مدیران وظایف خود را فقط در صورت برقرار کردن ارتباطات موثر می‌توانند انجام دهند و بنابراین ارتباطات، اساس کار مدیران را تشکیل می‌دهد.

ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است: اولاً ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می‌رسانند. ثانیاً ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می‌دهند. ارتباطات نه تنها وظیفه مدیر را تسهیل می‌کند، بلکه وسیله ای است که سازمان را با محیط خارج مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر باید گفت که از طریق ارتباطات، هر سازمانی به صورت یک سیستم باز در می‌آید و با محیط خارج ارتباط برقرار می‌کند. ارتباطات را به عنوان خونی به حساب می‌آورند که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبودن اطلاعات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد. خلاصه این که بدون ارتباطات موثر انجام وظایف، سازمان و ادامه حیات آن امکان پذیر نخواهد بود.