

به نام پروردگار یکتا

## ارتباطات سازمان در اداره امور دفتری

گردآوری:

سارا حسین پور

دی ماه ۱۴۰۱

فصل ۱: ارتباطات سازمانی

۵	.....	مقدمه
۵	.....	سازمان
۶	.....	ارتباط
۶	.....	ارتباطات سازمانی
۹	.....	عناصر موجود روابط سازمانی
۱۱	.....	ارتباطات سازمانی چه کار کردهایی دارد؟
۱۱	.....	مهارت مدیریت ارتباط سازمانی موثر
۱۱	.....	انواع ارتباطات سازمانی کدامند؟
۱۲	.....	انواع ارتباطات سازمانی از حیث رسمیت
۱۲	.....	ارتباطات رسمی
۱۲	.....	ارتباطات غیررسمی
۱۴	.....	انواع ارتباطات غیر رسمی در سازمان
۱۵	.....	معایب ارتباطات غیر رسمی در سازمان
۱۶	.....	مزایای ارتباطات غیر رسمی
۱۷	.....	تفاوت ارتباط رسمی و غیر رسمی در سازمان
۱۸	.....	انتخاب مسیر یا کانال ارتباط
۱۸	.....	انواع ارتباطات سازمانی از حیث نوع افراد مورد ارتباط با سازمان
۱۹	.....	ارتباطات درون سازمانی
۱۹	.....	ارتباطات برون سازمانی
۱۹	.....	انواع ارتباطات از حیث جهت دار بودن
۱۹	.....	ارتباط جهت دار - رو به پایین (عمودی)
۲۰	.....	ارتباط جهت دار - رو به بالا (عمودی)
۲۰	.....	ارتباط جهت دار - افقی
۲۰	.....	ارتباط مورب
۲۱	.....	انواع ارتباطات در یک سازمان از جنبه نحوه تعامل
۲۱	.....	۱ - ارتباط یک طرفه
۲۱	.....	۲ - ارتباط دو طرفه
۲۱	.....	مزایای ارتباطات یک طرفه و دو طرفه
۲۲	.....	انواع ارتباطات سازمانی از حیث نوع پیام
۲۲	.....	۱- ارتباط شفاهی
۲۲	.....	- مزایای ارتباطات شفاهی
۲۳	.....	- معایب ارتباطات شفاهی

۲۳	.....	۲-ارتباط نوشتاری یا کتبی
۲۳	.....	-مزایای ارتباطات کتبی
۲۳	.....	-معایب ارتباطات کتبی
۲۴	.....	ضرورت ارتباطات در سازمان
۲۴	.....	تکنیک‌های ارتباطات سازمانی موثر کدام است؟
۲۴	.....	نمونه‌های ارتباطات سازمانی
۲۶	.....	چرا ارتباطات سازمانی مهم است؟
۲۷	.....	اهمیت مدیریت ارتباط سازمانی
۲۸	.....	فواید ارتباط سازمانی
۲۸	.....	چالش‌های ارتباط سازمانی
۳۰	.....	مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت ارتباط سازمانی
۳۱	.....	تاثیر ارتباطات در رفتار سازمانی
۳۲	.....	اثرات ارتباطات سازمانی ناکارآمد
۳۲	.....	قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی
۳۳	.....	مشکلات در ارتباطات سازمانی
۳۴	.....	راهکارهایی برای حمایت از ارتباطات سازمانی
۳۵	.....	ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت
۳۶	.....	بهبود ارتباطات سازمان
۳۷	.....	موانع ارتباطات
۳۹	.....	چگونه می‌توان یک استراتژی ارتباط سازمانی مؤثر تهیه کرد؟
۳۹	.....	چگونه می‌توان چالش‌های ارتباطات سازمانی را برطرف کرد؟

## فصل ۲: تأثیر سیستم‌های اتوماسیون اداری بر ارتباطات سازمانی

۴۲	.....	مقدمه
۴۳	.....	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت
۴۴	.....	اتوماسیون اداری
۴۴	.....	مزایا و کاربردهای اتوماسیون اداری
۴۵	.....	اتوماسیون اداری و ارتباطات سازمانی
۴۵	.....	مخاطبان سازمان‌ها در ارتباط سازمانی
۴۷	.....	تمرکز بر ارتباط سازمانی
۴۷	.....	کلام آخر
۴۸	.....	منابع

## فصل ۱

# ارتباطات سازمانی

## مقدمه

جهان کنونی جهانی است پر از تغییرات شتابان. دگرگونی های بسیاری در ارکان جامعه صورت گرفته و پیشرفت های سریع علوم و تکنولوژی انسان را با وضعیتی روبرو ساخته که کمتر شباهتی با گذشته دارد. یکی از علومی که تحولات بسیاری داشته علم مدیریت است که پا به عرصه نوینی از حیات خود گذاشته و در پاسخ به چالش های محیطی به جستجوی روش های 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 با 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 سازمان های تجاری و تولیدی نیز از آن بعنوان کلید موفقیت یاد نموده اند.

ارتباط برای هماهنگی فعالیت های 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، گروه های رسمی و غیررسمی، روش های 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 فعالیت هایش 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 پردازد، بلکه همه سازمانها توسط محیط های 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.

## 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 فرآیند 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 واقعیتها به گونه ای که گیرنده، آنها را دریافت و درک کند. به عبارت دیگر ارتباطات فرایندی است که به وسیله آن افراد در صدد برمی 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 فرآیند 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.

## ارتباطات سازمانی

جهان امروزی به شدت در حال تغییر است. این تغییرات باعث شده تا سازمان ها هم دچار تحولات گسترده ای شوند. وجود تکنولوژی های پیشرفته، ارتباطات در یک سازمان را توسعه داده است. ارتباط سازمانی از آن جهت دارای اهمیت است که هماهنگی تیم ها و گروه های کاری را افزایش می دهد و انتقال اطلاعات را تسریع می کند.

ارتباطات سازمانی Organizational communication به عنوان کانال ها و شیوه های ارتباطی که بین کارکنان در یک سازمان تعریف می شود. این مفهوم یکی از مباحث کلاسیک در تئوری های مدیریت است. منظور از ارتباط «Linkage» میزان هماهنگی یا رابطه بین ارکان سازمان است.

از این رهگذر منظور از ارتباط عمودی فرآیند ایجاد ارتباط بین مقامات بالا و پایین سازمان است. این روابط از طریق زنجیره فرماندهی و... پیش می شود. ارتباط افقی یعنی تماس و هماهنگی هایی که در سطح افقی بین دوایر صورت می گیرد. در یک تقسیم بندی دیگر ارتباط افقی و عمودی را به صورت ارتباطات رسمی دسته بندی کرده اند. در این رویکرد روابط رسمی را در برابر ارتباطات غیر رسمی قرار می دهند. روابط غیررسمی با تصدی پست ها توسط عامل انسانی در سازمان شکل می گیرد.

در دهه ۱۹۸۰ مطالعه ارتباطات سازمانی از رشدی سریع برخوردار شد. تعداد زیادی از رویکردهای متدولوژیکی و تئوریکی را شامل گردید. برخی از کوشش‌های تحقیقی که از افق‌های جدید در تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی به شمار می‌روند. ارتباطات سازمانی همراه با توسعه روان‌شناسی صنعتی، روان‌شناسی اجتماعی، رفتار سازمانی و علوم اداری صورت گرفت و تئوری‌های رایج و مفاهیمی که صاحب‌نظران ارتباطات سازمانی مطرح کرده‌اند، عموماً توسط متخصصان رشته‌های مذکور شکل گرفته است. پانتم رشته ارتباطات سازمانی را متشکل از سه محور اصلی ارتباطات گفتاری می‌داند که عبارتند از: سخنرانی عمومی، متقاعدسازی و تحقیقات علوم اجتماعی مربوط به ارتباط میان‌فردی، ارتباطات گروه‌های کوچک و ارتباطات جمعی. در این مقاله ارتباطات سازمانی تشریح شده است.

ارتباطات سازمانی به هر نوع ارتباطاتی گفته می‌شود که در محیط‌های کسب و کار و برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌شود. این اهداف می‌تواند شامل به اشتراک گذاشتن برنامه‌های سازمان، آگاه کردن کارکنان از خط مشی‌ها و مقررات و هماهنگی برای انجام فعالیت‌های روزمره سازمان باشد. از این منظر، ارتباطات سازمانی می‌تواند به روش‌های مختلفی صورت گیرد.

اصطلاح ارتباطات سازمانی، برای اشاره به یک شاخه از مطالعات مدیریت سازمانی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما شناخت ارتباطات سازمانی محدود به مطالعات آکادمیک نیست و استفاده موثر از آن برای هر کسب و کاری ضروری است. اهمیت ارتباطات در سازمان‌ها تا جاییست که بسیاری از سازمان‌ها هنگام استخدام نیروی انسانی از مهارت‌های ارتباطی به عنوان یک ویژگی الزامی برای داوطلبان یاد می‌کنند و واحدهای منابع انسانی نیز با آموزش‌ها و برنامه‌های متنوع به دنبال تقویت توانایی کارکنان برای برقراری ارتباطات سازمانی موثر هستند.

تعریف ارتباطات سازمانی نیازمند تعریف سازمان و ارتباطات است. سازمان با مجموعه‌ای اجتماعی (از گروه و یا مردم) سر و کار دارد که در آن، فعالیت‌ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می‌شود. ارتباطات به فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معانی به گونه‌ای که گیرنده همان را دریافت کند ارتباطات گفته می‌شود. به تعبیر دیگر ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم مورد نظر، از فرستنده به گیرنده است. ارتباطات، انتقال و تبادل اطلاعات معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه و یا بلاواسطه.

ارتباطات سازمانی به روشی گفته می‌شود که کسب و کارها و سازمان‌ها به کمک آن با مخاطبان خود ارتباط برقرار می‌کنند. این مخاطبان شامل گروه‌های زیر می‌شوند:

- مشتریان فعلی و بالقوه؛
- کارکنان
- ذی‌نفعان اصلی (مانند سرمایه‌گذاران)
- رسانه‌ها و عموم مردم
- سازمان‌های دولتی و سایر بخش‌های نظارتی (شخص ثالث)

ارتباطات سازمانی، بسته به نوع مخاطبان، می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد؛ اما به طور کلی می‌توان گفت که استراتژی ارتباطات سازمانی، مکاتبات (گزارش‌های داخلی و خارجی، تبلیغات، وبسایت، مطالب تبلیغاتی، ایمیل، یادداشت‌ها و انتظارات مطبوعاتی)، ارتباطات کلامی (جلسات، کنفرانس‌های مطبوعاتی، مصاحبه‌ها و ویدئوها) و ارتباطات غیر کلامی (تصاویر، اینفوگرافی‌ها و برندینگ) را در بر می‌گیرد.

ارتباط سازمانی، شکلی از ارتباط میان فردی است؛ که در آن، ارتباط، ناظر به روابط کاری کارکنان درون یک سازمان می‌باشد.

ارتباط سازمانی از ترکیب دو واژه ارتباط و سازمان می‌توان به مفهوم جدیدی دست یافت که ارتباط یا ارتباطات سازمانی نام دارد. در ارتباط سازمانی که یکی از انواع ارتباطات انسانی است، چهار ویژگی هدفمندی، ساختارمندی، وظیفه‌مداری 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، تفاوت‌های محسوسی دیده می‌شود. برای مثال در مکتب کلاسیک که سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته می‌شود، 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 بهره‌وری توجه می‌شود؛ ارتباط علاوه بر وظیفه، وضعیتی اجتماعی و ابتکاری دارد. مسیر ارتباط به صورت عمودی، افقی و یا گروهی می‌باشد. در این جا کانال ارتباط نیز اغلب حالت رودررو و بدون محدودیت را دارد و سبک ارتباط شکل غیر رسمی را دارا می‌باشد. در مقابل این مکتب می‌توان به رویکردهای سیستمی، فرهنگی و انتقادی اشاره کرد.

برای مثال در رویکرد سیستمی، سازمان به عنوان یک موجود زنده دیده می‌شود که هم بر محیط اثر می‌گذارد و هم از آن تاثیر می‌پذیرد و این دیدگاه که متأثر از نظریه عمومی سیستم هاست، هر مجموعه را دارای اجزایی می‌داند 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، ویژگی‌های هر نظام را به چهار دسته کلی مجموعه، هم پایانی، آنتروپی منفی و تنوع الزامی، تقسیم بندی می‌کند. 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 می‌توان 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 ارزش‌ها، قهرمانان، آداب و رسوم و شبکه فرهنگی در نظر



گرفته می‌شود. 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.

در برابر دیدگاه‌های پنج گانه ذکر شده که بر اهداف مشترک سازمانی تاکید دارند، تعارض مفهومی نامطلوب دارد و قدرت حق طبیعی 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.

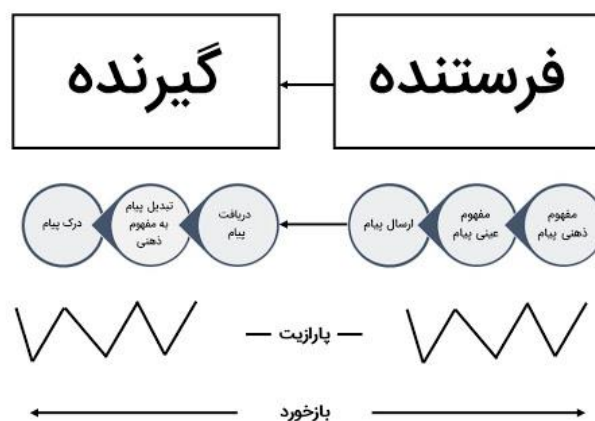
می‌توان یک سازمان را به بدن انسان تشبیه کرد که مدیریت، سر آن است، یعنی سازمان یک موجود زنده و نظم یافته است. همانطور که بدن انسان برای انتقال پیام‌های مغز که کی بخورد، کی بخوابد، کی بایستد و ... به سیستم عصبی تکیه دارد؛ یک سازمان هم به ارتباطات سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند است. اگر در بدن 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، اثربخشی کارکنان سازمان را افزایش می‌دهد و کمبود اصول ارتباطات سازمانی باعث ایجاد مشکل در سازمان می‌شود.

## عناصر موجود روابط سازمانی

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 می‌فرستد که او به آن پاسخ می‌دهد. در این شکل ساده می‌توان الگویی به طریق گیرنده پیام. الگوی مزبور نشان‌دهنده فرستنده پیام یک ارتباط سه رکن اصلی وجود پیام B می‌دهد که در دارد. بدیهی است که اگر یکی از آنها حذف شود، ارتباط برقرار نمی‌گردد. در یک فرآیند 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.
- دریافت کننده یا گیرنده پیام (Receiver): شخصی است که اندام 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.



شکل ۱: عناصر موجود روابط سازمانی

## ارتباطات سازمانی چه کارکردهایی دارد؟

ارتباطات سازمانی سه کارکرد اصلی در هر سازمانی دارند. این کارکردها عبارتند از: ۱- هماهنگی، ۲- انتقال اطلاعات و ۳- به اشتراک گذاری عواطف و احساسات. همه این کارکردها برای یک سازمان موفق حیاتی هستند. هماهنگی کارها در یک سازمان به افراد کمک می کند تا در جهت رسیدن به یک هدف مشترک تلاش کنند. انتقال اطلاعات نیز برای ایجاد آگاهی در افراد سازمان در جهت انجام وظایفشان ضروری است. در نهایت، به اشتراک گذاشتن عواطف و احساسات باعث ایجاد پیوند میان اعضای سازمان و حفظ اتحاد آنها در مواقع بحرانی می شود. همانطور که می بینید ارتباطات سازمانی نقش مهمی در عملکرد موفق سازمان دارند.

## مهارت مدیریت ارتباط سازمانی موثر

کارکنان غیرمولد باری روی دوش سازمان هستند، مشتریان ناراضی سقوط یک سازمان را نشانه گرفته اند و یک تصویر ضعیف و منفی از برند، آخرین میخ در تابوت مرگ یک کسب و کار است. چنین مسائل نگران کننده ای به یک موضوع ساده اما مهم به نام «ارتباط سازمانی» وابسته هستند.

ارتباط سازمانی را می توان به عنوان روشی برای انتقال و به اشتراک گذاری اطلاعات مانند اهداف سازمانی، برنامه های عملیاتی، سیاستها، قوانین و مقررات و سایر جزئیات تعریف کرد. ارتباطات در یک سازمان ممکن است به روش های مختلفی انجام شوند اما هر سازمانی روش ارتباطی مخصوص به خود را دارد.

## انواع ارتباطات سازمانی

الگوهای ارتباطی را می توان از حیث رسمیت، بازخورد و مسیری که پیام طی می کند تقسیم بندی کرد. براین اساس از حیث رسمیت، ارتباطات سازمانی به صورت رسمی و غیر رسمی قابل بخش بندی و از حیث بازخورد ارتباطات به صورت یک طرفه و دو طرفه قابل تمیز است. از سویی دیگر با توجه به مسیری که پیام طی می کند، می توان ارتباطات را به صورت عمودی، افقی و مورب تقسیم کرد. در ادامه شرح مختصری بر هر یک از این الگوهای ارتباطی خواهد آمد.

به طور کلی ارتباطات سازمانی را می توان به چهار دسته زیر تقسیم کرد:

- ارتباطات رسمی و غیررسمی
- ارتباطات شفاهی و نوشتاری
- ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی
- ارتباطات جهت دار

در هر یک از این دسته‌بندی‌ها، تعدادی زیرمجموعه نیز وجود دارند. در ادامه نگاهی به انواع اصلی ارتباطات سازمانی می‌اندازیم:

## ❖ ارتباطات سازمانی از حیث رسمیت

### ارتباطات رسمی و غیررسمی

توصیف این دسته‌بندی بسیار ساده است. این دسته‌بندی به زبان و لحنی اشاره دارد که یک سازمان هنگام برقراری ارتباط از آن استفاده می‌کند. داشتن ارتباطات سازمانی موثر مستلزم این است بتوانید میزان رسمیت مورد نیاز در هر موقعیت خاص را ارزیابی کنید.

#### ۱- ارتباطات رسمی (Formal Communication)

ارتباط رسمی آن است که به طور عمودی یعنی از بالای هرم سازمانی به پایین جریان پیدا می‌کند. وجود این کانال‌ها برای مرتب کردن و هماهنگی فعالیت‌های افراد در پست‌های مختلف آن ساختار ضروری است.

ارتباطات رسمی، ارتباطی است که از طریق کانال‌های ارتباطی از پیش تعیین شده توسط سازمان برقرار می‌شود. در ارتباطات رسمی در سازمان، معمولاً سلسله مراتب ارتباطی از رهبر ارشد به بخش‌های مختلف و کارکنان سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود. این ارتباطات برای تحقق اهداف سازمان امری ضروری است.

ارتباطات رسمی اغلب هنگام برقراری ارتباط با مشتریان و سهامداران، به ویژه در بیانیه‌های رسمی مطبوعاتی استفاده می‌شود. ارتباطات رسمی هر سازمان معمولاً از یک الگوی خاص پیروی می‌کند و در تمامی موارد مشابه مانند ارتباطات جمعی در یک جلسه یا در یک کمپین ایمیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. نمونه‌های ارتباطات رسمی شامل اعلامیه‌های مطبوعاتی، اعلامیه‌های استخدامی و ایمیل‌های سازمانی است.

کلید اصلی موفقیت در ارتباطات رسمی، حرفه‌ای بودن لحن پیام است. حرفه‌ای بودن مستلزم بیان دقیق و داشتن یک استراتژی ارتباطی است. ارتباطات استراتژیک، از سوتفاهم جلوگیری کرده و شانس موفقیت سازمان را بیشتر می‌کند. با این حال، ارتباطات رسمی گاهی اوقات ممکن است خشک و غیرشخصی به نظر برسند.

#### ۲- ارتباطات غیررسمی (Informal Communication)

ارتباطات غیررسمی به همان اندازه ارتباطات رسمی اهمیت دارد، زیرا رایج‌ترین روش برای ارتباطات درون‌سازمانی است. بسیاری از افراد سازمان، ارتباطات خود را تنها به کانال‌های رسمی تعیین شده، محدود نمی‌کنند؛ بلکه بیش‌تر از آنچه که در کانال‌های رسمی مقرر شده، تمایل به برقراری ارتباط با همکارانشان دارند. چنین تمایلاتی که منجر به ظهور کانال‌های ارتباطی مختلفی می‌شود، کانال‌های ارتباطی غیررسمی نامیده می‌شود.

روابط غیررسمی آن است که به صورت افقی در بین واحدها و یا در بین کارکنان هم سطح جاری می‌شود. افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف از جمله علایق، سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و ... با هم رابطه برقرار می‌کنند. آنها شبکه ارتباطی غیر رسمی را تشکیل می‌دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آن قدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می‌شود. در صورتی که ارتباطات رسمی با اهداف سازمان در تعارض باشند، در راه نیل به این اهداف، اختلال ایجاد می‌کنند. در این صورت در سازمان تنش به وجود می‌آورد. هنر مدیریت در این عرصه به بحث مدیریت تعارض برمی‌گردد.

برای اینکه بتوانیم درباره معایب و مزایای ارتباط غیر رسمی (Informal Communications) در سازمان صحبت کنیم، ابتدا باید تعریف واحدی از این اصطلاح داشته باشیم. بحث ارتباطات غیر رسمی در سازمان اواسط قرن بیستم توسط کیس دیویس و گوردون آلپورت مطرح شد و سپس به مرور زمان تکمیل شد. ارتباطات غیر رسمی در سازمان به نوعی از ارتباط اتلاق می‌شود که خارج از زنجیره رسمی سازمان شکل بگیرد و در چارت سازمانی و شرح وظایف در نظر گرفته نشده باشد. این ارتباطات اغلب به طور طبیعی از طریق کارکنان سازمان و روابط اجتماعی آنها رشد می‌کند.

در ارتباطات غیررسمی، معمولاً مسائلی مثل خبرها، شایعات، اطلاعات شرکت و ... بدون در نظر گرفتن قوانین رسمی سازمان، فرآیندها، سیستم و زنجیره تعیین شده، به صورت خودجوش بین دو یا چند نفر ردوبدل می‌شود. جالب است بدانید که سرعت انتقال پیام در این نوع ارتباطات خیلی بیشتر از ارتباطات رسمی است. از خانواده یا دوستان می‌تواند به عنوان نمونه ارتباطات غیر رسمی یاد کرد که در انتقال اطلاعات، از هیچ قانون و تشریفات پیروی نمی‌کنند. تعریف زمان شروع ارتباطات غیر رسمی و پایان آن در سازمان کار سختی است.

کارکنان در موارد زیر از ارتباطات غیررسمی برای ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنند:

- در ملاقات‌های حضوری در جلسات تیمی
- هنگام پرسش از طریق برنامه‌های پیام‌رسان
- هنگام به اشتراک گذاری کارها از طریق ایمیل

**کانال‌های ارتباطی غیررسمی در سازمان عبارت است از:**

ارتباط افقی غیر رسمی: در این حالت افراد هم‌رده در یک یا چند بخش با هم در ارتباط هستند.

ارتباط عمودی غیر رسمی: در این کانال ارتباطی، ارتباط غیررسمی بین یک فرد پایین دست و بالادست شکل می‌گیرد.

ارتباط قطری یا مورب غیر رسمی: در این حالت، فردی از یک دپارتمان با با فردی با سطح و دپارتمان متفاوت ارتباط برقرار می‌کند.

## - انواع ارتباطات غیر رسمی در سازمان

ارتباطات غیر رسمی در سازمان به چهار دسته‌بندی کلی تقسیم می‌شوند:

### ۱- ارتباطات تک رشته‌ای

در ارتباط تک‌رشته‌ای (Single Strand Chain)، اطلاعات مانند زنجیره از چند نفر نفر می‌کنند؛ نفر A چیزی را به نفر B می‌گوید که نفر B نیز آن را به C انتقال می‌دهد و این کار همین‌طور ادامه پیدا می‌کند. زنجیره ارتباطات تک‌رشته‌ای اغلب طولانی است و احتمال تحریف اطلاعات در آن زیاد است.

### ۲- زنجیره شایعات

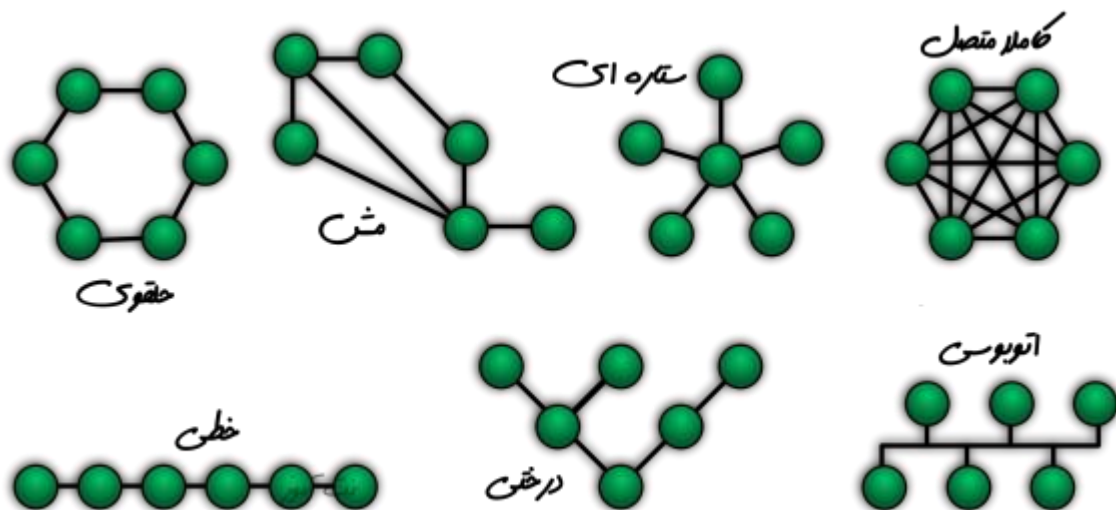
زنجیره شایعات (Gossip Chain)، یکی از رایج‌ترین روابط غیر رسمی در سازمان است که در آن یک فرد به‌طور فعال اطلاعات را در رابطه با یک موضوع خاص به اطرافیان خود انتقال می‌دهد. زنجیره شایعات معمولاً زمانی استفاده می‌شود که اطلاعات موردنظر، ماهیت غیر کاری داشته باشند.

### ۳- زنجیره احتمالات

زنجیره احتمالات (Probability Chain) یک نوع رابطه ضروری است که در آن هر کارمند یک پیام مشخص را به‌طور تصادفی به کارمند دیگری منتقل می‌کند. انتقال پیام در این نوع ارتباط از هیچ استاندارد پیروی نمی‌کند و فرد ممکن است اطلاعات خود را با هر کسی در شرکت به اشتراک بگذارد. در زنجیره احتمالات، اطلاعات بر اساس قانون احتمالات به عده‌ای از افراد سازمان منتقل می‌شود و برخی دیگر خارج از این عرصه ارتباطی باقی می‌مانند.

### ۴- زنجیره خوشه‌ای

زنجیره خوشه‌ای (Cluster Chain)، یکی از روش‌های ارتباطات غیر رسمی در سازمان است که در آن فرد ممکن است اطلاعات را با گروهی از افراد منتخب به اشتراک بگذارد که این افراد یا اطلاعات را برای خود نگه می‌دارند و یا به گروه منتخب خود انتقال می‌دهند. الگوی غالب ارتباطات غیر رسمی را این روش تشکیل می‌دهد.



شکل ۳: انواع ارتباطات سازمانی

### معایب ارتباطات غیر رسمی در سازمان

۱- **پخش شدن شایعات:** ارتباطات غیر رسمی در سازمان در فرهنگ سازمانی و ایجاد وحدت در بین کارکنان بسیار موثر است اما همین جریان‌های ارتباطی ممکن است فرصتی برای انتشار شایعات ایجاد کند. از آنجا که انتقال پیام در این شرایط قابل کنترل نیست، احتمال پخش شدن شایعات زیاد است و کارمندان ممکن است اطلاعات نادرستی در مورد تغییرات مهم، سیاست‌های شرکت، همکاران یا مدیران خود دریافت کنند.

۲- **عدم کنترل:** کنترل ارتباطات غیر رسمی در سازمان غیرممکن است. این نوع ارتباط به کانال‌های مورد تایید مدیریت هیچ‌گونه وابستگی ندارد و از هیچ قانونی تبعیت نمی‌کند. در نتیجه ممکن است مسائل مشکل‌سازی مثل آزار و اذیت، به اشتراک گذاری اطلاعات حساس و... رخ دهد. تا زمانی که یک کارمند این مشکلات را به مدیریت گزارش نکند، امکان شناسایی این مشکلات و توقف آن‌ها وجود ندارد.

۳- **افزایش تعارضات:** مانند همه جا، ارتباطات غیر رسمی، تعارض در رفتار سازمانی ایجاد می‌کند. تعامل صمیمانه و خارج از سلسله‌مراتب کارمندان ممکن است منجر به ایجاد رقابت بین کارمندان و مشکلات بین مافوق و زیردستان شود که در نهایت موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

۴- **تضاد با ارتباطات رسمی:** تفاوت ارتباط رسمی و غیر رسمی در سازمان منجر به تضاد بین این دو نوع ارتباط می‌شود. برای مثال ممکن است اطلاعاتی که از طریق روابط غیررسمی پخش می‌شود با اطلاعاتی که از کانال‌های از پیش تعریف شده منتشر می‌شود مغایرت داشته باشند. مدیریت سازمان می‌تواند پیامی که مدنظر دارد به همراه زمان و نحوه ارسال پیام مشخص کند اما مفهوم پیام‌ها ممکن است از طریق روابط غیررسمی به شکل دیگری به دیگران انتقال پیدا کند.

۵- **عدم رازداری:** عدم کنترل روابط غیر رسمی در سازمان، احتمال پخش شدن اسرار شرکت را افزایش می‌دهد. حتما شما هم این تجربه را داشتید که مواردی مثل ترفیع شغلی، تولید محصول جدید یا اخبار مربوط به بازنشستگی یا اخراج افراد در سازمان بین همه پخش می‌شود و فضا را متزلزل می‌کند. گاهی ممکن است اطلاعاتی که هنوز نیازی به انتشار آنها نیست، از طریق روابط غیررسمی در شرکت افشا شود و منجر به بی‌اعتمادی کارکنان شود.

## مزایای ارتباطات غیر رسمی

با وجود اینکه منبع اطلاعاتی اصلی در ارتباطات غیر رسمی به سختی قابل شناسایی است اما مزایای زیادی هم برای سازمان دارد:

۱- **تقویت روحیه تیمی:** هنگامی که کارمندان و کارفرمایان شناخت بیشتری نسبت به زندگی و شرایط یکدیگر داشته باشند، ارتباط بهتر و قوی‌تری بین افراد شکل می‌گیرد. این روحیه تیمی موجب ارائه یک پروژه خوب با بازدهی بالا خواهد شد.

۲- **صرفه‌جویی در زمان:** دو سازمان را در نظر بگیرید که در یکی اطلاعات فقط از طریق زنجیره ثابت رسمی و در دیگری به صورت غیررسمی پخش می‌شوند. در این مقایسه ساده کاملاً مشخص است که اطلاعات در یک سازمان با ارتباطات غیررسمی با سرعت بیشتری انتقال پیدا می‌کند.

۳- **بهبود روحیه کارکنان:** در سازمان‌هایی که ارتباطات رسمی دارند، افرادی که مقامات بالاتری دارند، تمایل دارند که اطلاعات را در اختیار لایه‌های پایینی سازمان قرار ندهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان باعث می‌شود که افراد با مکالمات صمیمانه در طول روز، به اطلاعات مختلفی در حوزه کاری و سازمان دست پیدا کنند که خود موجب بهبود روحیه کارکنان و تقویت روابط بین افراد می‌شود. علاوه بر این، اگر کارکنان را به خاطر عملکرد خوبی که دارند در ارتباطات غیررسمی نیز تشویق کنید، در پایان روز خواهید دید که چقدر احساس خوشحالی و موفقیت بیشتری نسبت به قبل دارند.

۴- **بازخورد واقعی:** از آنجا که ارتباطات غیر رسمی در سازمان عاری از تعصبات و ترس از قدرت است، کارکنان نظرات صادقانه‌تری به یکدیگر ارائه می‌دهند. در نتیجه فرصتی برای تغییر واقعی فراهم می‌شود.

۵- **افزایش خلاقیت و نوآوری:** ارتباطات غیر رسمی در سازمان به فرد کمک می‌کند تا کمی آزادانه‌تر عمل کند. این افراد می‌توانند با ایجاد یک محیط مشارکتی و خلاقانه، ایده‌ها و نظرات خود را آزادانه مطرح کنند.

۶- **ایجاد محیط کاری مثبت:** اگر کارکنان یک سازمان بتوانند در کنار تعریف سازمان، بدون توجه به عنوان شغلی خود، آزادانه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، فرهنگ سازمانی مثبتی ایجاد خواهد شد.



## تفاوت ارتباط رسمی و غیر رسمی در سازمان

حالا که تعریف دقیقی از ارتباطات رسمی و غیر رسمی در سازمان ارائه کردیم، وقت آن رسیده که به بررسی تفاوت ارتباط رسمی و غیر رسمی در سازمان بپردازیم. ارتباطات رسمی در سازمان در واقع روشی برای تبادل اطلاعات رسمی در محل کار هستند که ساختار سلسله مراتبی شرکت، آن را تعیین می‌کند. در حالی که ارتباطات غیر رسمی در سازمان در نقطه مقابل ارتباطات رسمی قرار می‌گیرد و برای انتقال اطلاعات از هیچ خط مشی مشخصی پیروی نمی‌کند. تفاوت ارتباط رسمی و غیر رسمی در سازمان عمدتاً با این موضوع تعیین می‌شود که آیا ارتباطات توسط ساختار کسب‌وکار و هنجارهای ارتباطی تعیین شده و براساس مدیریت ارتباطات سازمانی تعریف می‌شود یا خیر. برخی از ارتباطات رسمی در سازمان عبارتند از تابلوهای اعلانات، سخنرانی‌ها، جلسات، کنفرانس‌ها، نامه‌های رسمی و ایمیل.

بسیاری از سازمان‌ها، ارتباطات غیررسمی را به ارتباطات رسمی ترجیح می‌دهند، زیرا به کارکنان کمک می‌کند تا کارهای خود را راحت‌تر انجام دهند. با این حال، احتمال وقوع خطا در ارتباطات غیررسمی بیشتر است. به همین دلیل، برای سازمان‌هایی که به طور منظم از ارتباطات غیررسمی استفاده می‌کنند، داشتن دستورالعمل‌های ارتباطی یا کتابچه‌های راهنمای آنان مهم است.

با توجه به اینکه هر کدام از این نوع ارتباطات مزایا و معایب خاصی برای سازمان دارند، می‌توان با ایجاد یک فرهنگ سازمانی سالم و مدیریت ارتباطات سازمانی، هر دو را به سمتی هدایت کرد که به پیشرفت و بهبود ارتباطات در سازمان کمک کنند.

ممکن است شبکه ارتباطی غیر رسمی به این دلیل ایجاد شود که شبکه‌های رسمی توجهی به نیازهای اطلاعاتی اعضای سازمان نمی‌کنند. بنابراین شبکه‌های غیر رسمی در ارضای نیازهای مربوط به اطلاعات اضافی سراسر سازمان مفید تلقی می‌شود. یکی از اصول اساسی ارتباطات غیر رسمی شایعه می‌باشد. 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 پیام‌های مربوط به محیط داخلی‌شان مورد استفاده قرار می‌دهند.

به منظور کاهش مسائل مربوط به شایعه یا صحبت‌های 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 می‌کنند که به نحو بهتری از مسائل آگاه هستند و در مورد نقش خود در سازمان اطمینان خاطر بیشتری پیدا می‌کنند. همچنین با حذف پیام‌های رسمی مبهم، انتشار شایعه کم می‌شود. در حقیقت در هر سیستم ارتباطی اثربخش باید به شبکه‌های غیر رسمی اجازه داده شود که با هماهنگی با کانال‌های رسمی عمل کنند تا نیل به هدفهای سازمان امکان‌پذیر 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 شبکه‌ها، قالبهایی برای تماس میان مراکز تصمیم‌گیری به شمار می‌روند. شبکه‌های ارتباطی را به طور کمی به دو دسته متمرکز و غیر متمرکز تقسیم‌بندی می‌کنند. شبکه ارتباطی متمرکز شامل شبکه ارتباطی Y و شبکه ارتباطی چرخشی است. شبکه ارتباطی غیرمتمرکز شامل شبکه ارتباطی زنجیره‌ای و شبکه ارتباطی دایره‌ای است. شبکه ارتباطی غیرمتمرکز برای وظایف پیچیده و شبکه ارتباطی متمرکز برای وظایف ساده و دقیق مناسب است.

در شبکه دایره‌ای، ارتباطات ممکن است از هر طرف فرد آغاز گردد، بنابراین این الگو نماینده سیستم‌های 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 می‌کند. به هر حال زیردستان حق ارتباط با یکدیگر را ندارند. الگوی زنجیره‌ای شکل ویژه‌ای از الگوی دایره‌ای است، با این تفاوت که حلقه‌ها به هم پیوسته نیستند.

در مقایسه با الگوی دایره‌ای، هر یک از دو انتهای باز زنجیره در این الگو، گرایش دارد که مجموع حجم ارتباطاتی را که در شبکه داده می‌شود کاهش دهد. الگوی Y شبیه زنجیره است، با این تفاوت که یک عضو در خارج از زنجیره قرار می‌گیرد. 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 دایره‌ای، بعد الگوی زنجیره‌ای، سپس الگوی Y و در نهایت الگوی چرخشی است. به هر حال اثربخش‌ترین شبکه، بستگی به موقعیت و هدفهای از پیش تعیین شده دارد و هنگامی که موقعیت تغییر می‌کند، شبکه دیگری ممکن است عملی باشد.

### ❖ انواع ارتباطات از حیث نوع افراد مورد ارتباط با سازمان

ارتباطات در سازمان‌ها می‌توانند به ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نیز تقسیم شوند. این تقسیم‌بندی به نوع افرادی اشاره دارد که کارکنان با آنها ارتباط برقرار می‌کنند.

## ۱- ارتباطات درون سازمانی

ارتباطات درون سازمانی بر نحوه تعامل کارکنان یک سازمان با یکدیگر متمرکز است. کسب و کارها نیاز دارند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان آنها می‌توانند پیوندهای حرفه‌ای لازم را با یکدیگر برقرار کنند. این موضوع می‌تواند برای سازمان‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که کارکنان را تشویق به دور کاری می‌کنند، چالش‌برانگیزتر باشد.

## ۲- ارتباطات برون سازمانی

ارتباطات برون سازمانی در مورد نحوه ارتباط سازمان با دنیای خارج است. ارتباطات برون سازمانی برای تقویت یک برند و همچنین حفظ روابط قوی با مشتریان اهمیت دارد.

برای نشان دادن یک تصویر منسجم از سازمان، باید یک لحن فراگیر در تمامی ارتباطات برون سازمانی وجود داشته باشد. این لحن باید با مأموریت، اصول اخلاقی و صنعتی که سازمان در آن کار می‌کند، تناسب داشته باشد. علاوه بر این، داشتن دستورالعمل‌های روشن در مورد نحوه ارتباط با مشتریان، کیفیت و ثبات تجربه مشتریان را افزایش می‌دهد.

### ❖ انواع ارتباطات سازمانی از حیث جهت دار بودن

ارتباطات سازمانی جهت دار است. این به این معنی است که نحوه برقراری ارتباط ما با دیگران بسته به موقعیت شخصی که با او صحبت می‌کنیم، تغییر می‌کند. در یک سازمان سه نوع ارتباط جهت دار وجود دارد: رو به پایین، رو به بالا و افقی/جانبی.

#### ۱- ارتباط جهت دار - رو به پایین

ارتباط رو به پایین به ارتباط یکی از کارکنان با یک عضو دیگر شرکت در یک موقعیت پایین‌تر اشاره دارد. هدف ارتباطات رو به پایین، هدایت، آموزش، درخواست اطلاعات، ابلاغ دستورات مقام مافوق به زیردستان می‌باشد. در بیشتر محیط‌های کاری، ارتباط رو به پایین از طریق ایمیل یا پیام‌ها صورت می‌پذیرد، اما از طریق تماس تصویری یا حضوری نیز ممکن هستند.

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 نمی‌توانند پاسخ‌های صحیحی به پیام‌های ارتباطی آنها بدهند و این امر باعث ایجاد تنش‌هایی در سازمان می‌شود.

## ۲- ارتباط جهت‌دار - رو به بالا

ارتباط رو به بالا برعکس ارتباط رو به پایین است. از فواید ارتباط رو به بالا این است که می‌تواند به ایجاد برابری بیشتر در محیط کار کمک کند. هنگامی که یک سازمان کارکنان را تشویق می‌کند تا در مورد تجربیات خود با مدیران ارشد صحبت کنند و پیشنهادات شان را برای بهبود اوضاع ارائه دهند، مشارکت کارکنان بیشتر و بهره‌وری آنها افزایش خواهد یافت. 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 درخواست‌های مختلف است.

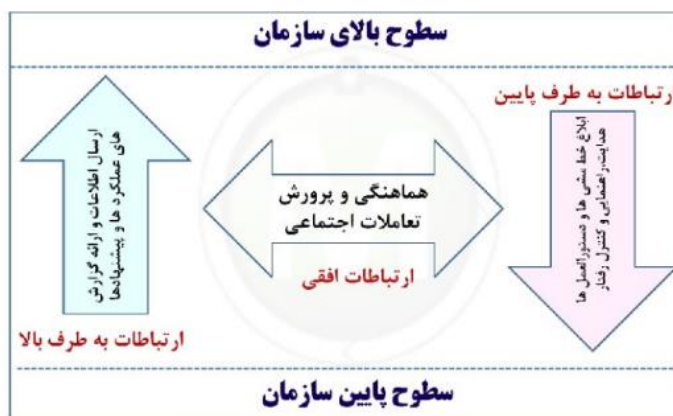
در ارتباط رو به بالا هر گاه زیر دست دریابد که سرپرست نسبت به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود بروز می‌دهد، آن گاه در ارسال آن اطلاعات امساک کرده و یا آنها را تعدیل می‌کند. نتایج تحقیقی که درباره اهمیت ارتباطات عمودی در سازمان انجام شده نشان می‌دهد که دوسوم ارتباطات مدیران با کارکنان ارتباطات عمودی است.

## ۳- ارتباط جهت‌دار - افقی

معمولاً شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها در یک سازمان است که بین اعضای یک گروه، این گروه و گروه‌های دیگر و بین اعضای دواير مختلف برقرار می‌شود. هدف ارتباطات افقی ایجاد هماهنگی و حل مسائل از طریق کانال مستقیم در سازمان است. ارتباط افقی به ارتباط میان کارکنانی با سلسله مراتب مشابه اشاره دارد. ارتباطات افقی اغلب رو در رو رخ می‌دهد. با این حال، با بیشتر شدن تعداد شرکت‌هایی که از روش دورکاری استفاده می‌کنند، کارکنان نیاز دارند تا راه‌های سریع‌تر و موثرتری را برای برقراری ارتباطات الکترونیکی پیدا کنند. کانال‌های ارتباطی مانند سرویس‌های پیام‌رسان تیمی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در طول روز، صرف‌نظر از اینکه در کجا مستقر هستند، به برقراری ارتباطات افقی بپردازند.

## ۴- ارتباط مورب

ارتباط مورب هنگامی صورت می‌گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند



شکل ۲: ارتباطات افقی، عمودی و مورب

شکل - ارتباطات افقی، عمودی و مورب

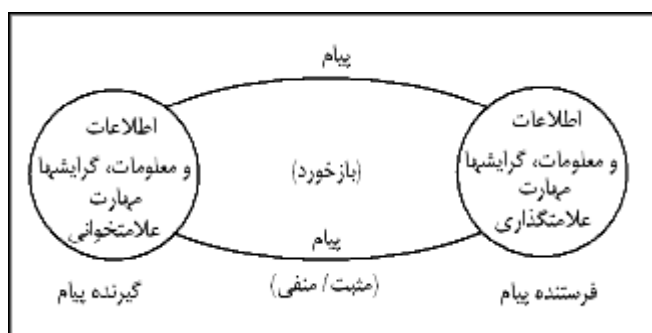
## ❖ انواع ارتباطات در یک سازمان از جنبه نحوه تعامل

### ۱ - ارتباط یک طرفه

اگر گیرنده پیام در یک ارتباط نسبت به پیام دریافتی عکس‌العملی نشان ندهد آن ارتباط را یک طرفه می‌نامیم. یعنی وقتی انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم شود و گیرنده نسبت به مفاهیم پیام واکنشی به فرستنده نشان ندهد، ارتباط را یکطرفه یا یک‌جانبه گویند؛ مانند ارتباط از طریق تلویزیون و روزنامه.

### ۲ - ارتباط دو طرفه

چنان چه محیط ارتباطی بگونه‌ای باشد که گیرنده پیام عملاً عکس‌العمل‌های خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به آن ارتباط دو طرفه یا دوجانبه گویند. در ارتباط دوطرفه یا دوجانبه پیوسته نقش فرستنده و گیرنده در جریان ارتباط عوض می‌شود و فعالیت‌های ارتباطی بعدی بر اساس واکنش گیرنده و فرستنده پیام تعیین می‌شود؛ مانند ارتباط مستقیم معلم و شاگرد در کلاس درس. ارتباط دوطرفه معمولاً مؤثرتر از ارتباط یکطرفه است. شکل ۴ مفهوم ارتباط دوطرفه را بخوبی نشان می‌دهد.



شکل ۳: ارتباط دو طرفه

### مزایای ارتباطات یک طرفه و دو طرفه

۱. ارتباط یک‌جانبه دارای سرعت بالاتری است و کار فرستنده آسان است.
۲. ارتباط دو‌جانبه، از دقت بیشتری برخوردار است. زیرا دریافت بازخورد از فرستنده امکان تقویت ارتباطات در یک سازمان را فراهم می‌آورد.
۳. در ارتباطات یک‌جانبه به علت دقت پایین امکان سردرگمی و عدم درک متقابل وجود دارد. در این نوع از ارتباط سازمانی باید به دنبال **برنامه‌ریزی** دقیق بود.
۴. در ارتباطات یک‌جانبه، فرستنده می‌تواند **اشتباهات** خود را پنهان کند.
۵. ارتباط دو‌جانبه در ارتباطات غیر برنامه‌ریزی شده دارای کاربرد بیشتری می‌باشد.
۶. در ارتباط یک‌جانبه باید فرستنده و گیرنده با ساختار پیام‌های ارتباطی آشنا باشند.

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 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.

### ❖ انواع ارتباطات سازمانی از حیث نوع پیام

آخرین دسته بندی در تحلیل ارتباطات سازمانی، ارتباطات شفاهی و کتبی است. هر دو نوع این ارتباطات به طور منظم مورد استفاده قرار می گیرند و نقش زیادی در موفقیت سازمان دارند. ارتباطات نوشتاری نسبت به ارتباطات شفاهی چندین مزایا دارد. به عنوان مثال، یک کارمند زمان بیشتری دارد تا به پاسخ خود فکر کند و از پایبندی آن به دستورالعمل های شرکت اطمینان حاصل کند. با این حال، ارتباطات نوشتاری می تواند اشکالاتی نیز داشته باشد. به عنوان مثال در صورتی که افراد متعددی مسئول ارتباطات نوشتاری شرکت باشند، به تصویر کشیدن شخصیت شرکت و حفظ لحن آن می تواند دشوارتر باشد.

#### ۱- ارتباط شفاهی

ارتباط شفاهی (گفتاری) مهم است. این روشی است که یک فرد رو در رو با همکاران، کارکنان یا مشتریان خود ارتباط برقرار می کند. ارتباطات بین فردی به زبان بدن، تماس چشمی، ایما و اشاره و همچنین کلمات اشاره می کند. کارکنان ممکن است از ارتباط شفاهی در جلسات یک به یک، جلسه های گروهی کوچک یا در مقابل جمعیت زیادی از مخاطبان استفاده کنند. به این ترتیب، ارتباطات شفاهی به ما کمک می کند تا روابط قوی تری ایجاد کرده و اعتمادسازی کنیم.

#### - مزایای ارتباطات شفاهی

- ۱- ارتباط شفاهی ساده است و وقت کمتری می گیرد و از نظر هزینه ارزان تر است.
- ۲- از تاخیر و کاغذ بازی جلوگیری می شود.
- ۳- رفاقت در سازمان ایجاد می شود و به دلیل تماس های شخصی موجب پدید آمدن احساس تعلق می شود.
- ۴- هر گونه سوء تفاهم و تفسیر نادرست برطرف می شود.

## - معایب ارتباطات شفاهی

- ۱- از ارتباطات شفاهی هیچ گونه سابقه ای برجا نمی ماند.
- ۲- ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمان و عبور از افراد مختلف تحریف می شود و هر قدر تعداد افرادی که پیام از آنها عبور می کند بیشتر باشد احتمال تحریف پیام بیشتر است.
- ۳- وقتی فاصله جغرافیایی گیرنده و فرستنده پیام زیاد باشد، ارتباط شفاهی نمی تواند 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 نمی توان به دقت اندیشید.
- ۶- نحوه صحبت کردن، تون صدا و حرکات صورت ممکن است معنای متفاوتی به گیرنده پیام القا کند.

## ۲- ارتباط نوشتاری یا کتبی

ارتباطات نوشتاری برای اداره یک کسب و کار اهمیت زیادی دارد. از ارتباطات نوشتاری در ایمیل ها، پیام های فوری و شبکه های اجتماعی استفاده می شود که می توانند رسمی یا غیر رسمی باشند.

### - مزایای ارتباطات کتبی

- ۱- ارتباطات کتبی شواهدی از رویدادها، اقدامات و روند عملیات به دست می دهد.
- ۲- سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می آورد.
- ۳- امکان سوء تفاهم و تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می دهد.
- ۴- فرستنده پیام دقت بیشتری می کند و بهتر فکر می کند.

### - معایب ارتباطات کتبی

- ۱- وقت زیادی صرف می شود.
- ۲- برای اطمینان از این که گیرنده، پیام را درست دریافت کرده، بازخورد وجود ندارد.
- ۳- مطالب مکتوب قبل از فرارسیدن زمان مناسب برای ابرازشان ممکن است انشاء شوند، در نتیجه کارآمدی خود را از دست می دهند.
- ۴- به دلیل استفاده از ارتباط کتبی، روابط افراد بیشتر جنبه رسمی پیدا می کند.

## ضرورت ارتباطات در سازمان

بهره‌گیری از ارتباطات موثر در هر سازمانی ضروری است. مشتریان و کاربران انتظار دارند که پیام‌های ارتباطی شما حرفه‌ای و شفاف باشد. رهبران تجاری موفق نیز از ارتباطات سازمانی برای ایجاد روابط کاری شفاف و صادقانه و اعتمادسازی استفاده می‌کنند. اما ارتباطات در محیط کار فقط مربوط به مشتریان نیست، بلکه شامل کارکنان و همکاران نیز می‌شود. بهترین عملکرد کارکنان زمانی است که روابط شفافی با یکدیگر و با مدیران خود داشته باشند. توانایی بیان نظرات، به اشتراک گذاشتن افکار و اعتماد کارکنان به اطلاعات دریافتی از سوی مدیران، از حداقل ضرورت‌های ارتباطات در محیط کار است.

رواج دورکاری در مقیاس وسیع و دورکاری بسیاری از تیم‌ها نیز ارتباطات سازمانی را پیچیده‌تر از گذشته کرده است. به طوری که ارتباط چهره به چهره امری قدیمی به نظر می‌رسد و اکنون ما بیشتر از ایمیل، پیام‌رسان‌ها و شبکه‌های اجتماعی برای برقراری ارتباط با همکاران استفاده می‌کنیم. به همین دلیل، برای همه تیم‌ها مهم است که از بهترین فناوری ممکن برای ارتباطات خود استفاده کنند تا اطمینان حاصل شود که مشکلی در ارتباطات آنها به وجود نمی‌آید. ارتباطات سازمانی در همه سازمان‌ها و صنایع اهمیت دارد. اما آیا می‌دانید تعریف دقیق آن چیست و چگونه می‌تواند به سازمان شما کمک کند؟

## تکنیک‌های ارتباطات سازمانی موثر کدام است؟

برای برقراری ارتباطات سازمانی موثر یک روش و تکنیک ساده وجود ندارد. اگر چنین بود، تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی ضرورتی نداشت. سازمان‌هایی که ارتباطات سازمانی موثری دارند، از تکنیک‌های متعددی استفاده می‌کنند. در اینجا چند نمونه از تکنیک‌های ارتباطات سازمانی موثر آورده شده است:

### نمونه‌های ارتباطات سازمانی

#### - جلسات تیمی برگزار کنید

جلسات تیمی بخش مهمی از ارتباطات سازمانی است. همه تیم‌ها باید بتوانند به طور منظم ایده‌ها را به اشتراک بگذارند، بازخورد بخواهند و آزادانه نظرات خود را بیان کنند. در حالی که جلسات تیم معمولاً به صورت حضوری انجام می‌شود، اما می‌توانند به صورت مجازی نیز برگزار شوند. برگزاری جلسات آنلاین، این امکان را به کسب و کارها داده است تا جلسات تصویری یا صوتی بین اعضای سازمان برگزار گردد.

#### - ارتباطات در حین دورکاری را آموزش دهید

زمانی که کارکنان در یک فضای کاری مشترک حضور ندارند، ارتباطات کاری دشوارتر خواهد بود. به این ترتیب، شرکت‌های موفق، آموزش‌های لازم برای ارتباطات در حین دورکاری را ارائه می‌دهند تا اطمینان حاصل کنند که همه کارکنان توانایی برقراری ارتباط موثر را دارند.



## - از همکاران و مشتریان بازخورد بگیرید

در یک کسب و کار موفق، ارتباطات قوی میان مدیران، همکاران و ذی‌نفعان در اولویت قرار می‌گیرد. بهبود این نوع ارتباطات نیازمند دریافت بازخوردهای صادقانه از همکاران و مشتریان است. به این ترتیب، شما باید همیشه به دنبال تشویق کارکنان و همکارانتان به ارائه بازخورد باشید و از داده‌های کمی و کیفی بدست آمده از این بازخوردها برای افزایش بهره‌وری شرکت و بهبود سیستم‌های ارتباطی استفاده کنید.

## - رویدادهای جمعی برقرار کنید

ارتباط موثر نمی‌تواند در محیطی برقرار شود که همکاران در کنار یکدیگر احساس راحتی نمی‌کنند. رویدادهای جمعی مانند تمرین‌های تیم‌سازی به ایجاد روابط باز، صادقانه و حرفه‌ای کمک می‌کنند و راه‌های برقراری ارتباط موثر را به کارکنان شما نشان می‌دهند.

یک سازمان موفق با ساماندهی رویدادهای جمعی و تشویق کارکنان به تعامل، به رفتار و نگرش آنها شکل می‌دهد. رویدادهای جمعی همچنین، به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کنند و روحیه کارکنان را بالا می‌برند.

## - از ارتباطات غیر کلامی استفاده کنید

بر اساس مطالعات، بیش از نیمی از اطلاعاتی که در ارتباطات بین انسانی رد و بدل می‌شوند، با استفاده از ارتباطات غیر کلامی انتقال می‌یابند. این بدان معناست که در ارتباطات سازمانی باید از زبان بدن مناسب استفاده کنید. مدیران سازمان‌ها باید در ارتباطات غیر کلامی بر حرکاتی تمرکز کنند که موجب حفظ احترام متقابل و مشارکت بیشتر مخاطب می‌شود. همچنین باید از نشانه‌های فیزیکی مانند ارتباط چشمی، صاف ایستادن، لبخند زدن و حرکت دست‌ها، برای برقراری ارتباطی واضح و بدون شبهه، استفاده کنید.

## - مخاطبان خود را بشناسید

برقراری ارتباط موثر در هر شرایطی، نیازمند این است که در مرحله ابتدایی مخاطب خود را بشناسید. مخاطبان یک سازمان افراد متفاوتی با سلیقه‌ها و خصوصیات متفاوت هستند که نحوه ارتباط‌گیری آنها نیز متفاوت است. یکی از بهترین تکنیک‌ها برای ارتباطات سازمانی موثر، پرسش از مخاطبان در مورد انتظارات آنهاست که به شما اجازه می‌دهد ترجیحات و هنجارهای آنها را بشناسید و بتوانید به گونه‌ای موثر با آنها ارتباط برقرار کنید.

## - شنونده باشید

یکی از اصلی‌ترین تکنیک‌های برقراری ارتباط موثر، مهارت گوش دادن به مخاطب است. یعنی بیشتر از مقداری که صحبت می‌کنید باید به صحبت‌های طرف مقابل گوش کنید. برای برقراری ارتباط سازمانی موثر با مشتریان و همکاران نیز

باید ابتدا به سخنان آنها گوش دهید. این مهارتی است که بسیاری از مدیران موفق از آن استفاده می کنند. علت آن هم این است که بدون شنیدن صحبت های طرف مقابل، عملاً نمی توانید پاسخی بدهید که مشکلات و شرایط آنها را در نظر بگیرد.

## - پاسخگو باشید

ارتباط سازمانی موثر به معنی حرف زدن بدون عمل نیست. مدیرانی که صرفاً به مشتریان و کارکنان خود وعده می دهند ولی به آنها عمل نمی کنند، باعث از بین رفتن اعتماد مخاطبان خواهند شد. مشتریان و همکاران سازمان ممکن است در هر زمان توقعات و خواسته های درستی از شما داشته باشند. پاسخگو بودن مدیران به این نیازها به بهترین شکل ممکن، ضرورت دارد. بنابراین هنگامی که کارکنان و مشتریان مشکلات را گزارش کنند اما تغییراتی مشاهده نکنند، باعث خدشه دار شدن اعتبار سازمان و از بین رفتن اعتماد به مدیران آن خواهد شد.

## چرا ارتباطات سازمانی مهم است؟

ارتباطات سازمانی برای موفقیت یک کسب و کار ضروری است و شکست سازمان ها اغلب در نتیجه ارتباطات ناکارآمد است. بنابراین ارتباطات سازمانی را هرگز نباید نادیده گرفت. برخی از دلایل اهمیت آن عبارتند از:

### ۱- بهبود مشارکت کارکنان

کارکنانی که احساس می کنند صدایشان شنیده می شود، بیش از ۴ برابر بیشتر از سایرین احتمال دارد که احساس کنند قدرت لازم برای ارائه بهترین عملکرد خود را دارند. ارتباطات سازمانی قوی می تواند به کارکنان کمک کند که در کار خود و به طور کلی در سازمان مشارکت بیشتری داشته باشند. آنها احتمالاً از شغل خود رضایت بیشتری دارند، احساس می کنند مورد اعتماد کارفرمایشان است و انگیزه بیشتری برای رسیدن به اهداف خود و جلب رضایت مشتریان دارند. ارتباطات سازمانی قوی همچنین به این معنی است که کارکنان درک بیشتری از کسب و کار سازمان و نقش خود در آن خواهند داشت.

توانایی عالی در برقراری ارتباط، از ویژگی های هر مدیر موفق است. مدیران موفق باید ارتباط منظمی با همه اعضای تیم خود داشته باشند تا بتوانند بازخورد مکرر ارائه دهند و از کارکنانی که عملکرد عالی دارند، قدردانی کنند.

### ۲- افزایش اعتبار شرکت

هیچ رازی را نمی توان در یک کسب و کار حفظ کرد، چه در مورد یک شرکت بزرگ یا یک سازمان غیرانتفاعی باشد. وقتی مشتریان چیزی منفی در مورد یک کسب و کار می شنوند، اعتبار آن را کاهش می دهد و می تواند آنها را دور کند. داشتن ارتباطات موثر درونی و بیرونی می تواند احتمال چنین رویدادهای منفی را کاهش دهد و اگر مشکلی پیش بیاید، به خوبی می تواند با آن مقابله کند.

### ۳- کاهش سوء تفاهم‌ها

ارتباطات سازمانی تضمین می‌کند که همه اعضای سازمان با یکدیگر توافق دارند و احتمال هرگونه سوء تفاهم را کاهش می‌دهد. کارکنان می‌دانند چگونه با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند و به طور تصادفی اطلاعات نادرست را به اشتراک نمی‌گذارند. به این ترتیب، احتمال اینکه یک کسب و کار مشتریان خود را از دست بدهد، درگیر شکایات قانونی شود یا شهرت آن خدشه‌دار شود، کمتر است.

### اهمیت مدیریت ارتباط سازمانی

اگر اهمیت ارتباطات سازمانی را نادیده بگیرید، واقعاً توانایی سازمان خود را برای موفقیت کور کرده‌اید! بیایید عمیق‌تر به اهمیت ارتباطات سازمانی بپردازیم و بررسی کنیم که چگونه ارتباطات تأثیر قابل توجهی در موفقیت سازمان دارند:

#### تعهد شغلی

به بیان ساده، تعهد کارکنان بدین معناست که چگونه کارکنان یک سازمان در هر شرایطی بر وظیفه مورد نظر خود تمرکز می‌کنند و تلاش کنند خروجی مورد نظر را استخراج کنند. فراتر از فداکاری که می‌تواند با تعهد مرتبط باشد، تعامل مستقیماً با احساس ارزشمند بودن در ارتباط است.

مطمئن‌ترین راه برای کمک به کارکنان این است که نحوه ارتباط با آن‌ها را کشف کنید. کلماتی که استفاده می‌کنید، لحن صدای شما و نحوه پاسخ به مسائل کارکنان می‌تواند بر میزان تعهد آنها تأثیر بگذارد. با اعمال شیوه‌های ارتباطی که به کارکنان کمک می‌کند احساس ارزشمند بودن کنند، می‌توانید خلاقیت کارکنان را بیدار کنید تا موفقیت سازمان را تضمین کرده باشید.

#### رضایت مشتری

رضایت مشتری عبارت است از میزان رضایت مشتری از یک سازمان که شامل خدمات، محصول یا تعاملات مثبت است. همانطور که همه می‌دانیم، رضایت مشتری برای بقا و موفقیت سازمان بسیار مهم است. شما می‌توانید بهترین محصول یا خدمات را داشته باشید اما اگر مشتری احساس کند که سازمان شما برای او ارزش قائل نیست، خیلی سریع سراغ رقبای دیگر بازار می‌شود.

مشتریان وقتی راضی می‌شوند که تعاملات آن‌ها با سازمان حس ارزشمند بودن را به آنها منتقل کند. گاهی ممکن است محصول یا خدمات نامناسب مشتری را ناراحت کند اما شیوه تعامل شما با نارضایتی مشتری و تلاش برای بهبود و جبران کاستی‌ها، می‌تواند او را به چرخه فروش بازگرداند.

کتاب "منتقدانت را در آغوش بگیر" اثر جی بائر، نکات ارزشمندی را درباره نحوه برخورد با نارضایتی مهم‌ترین بهره‌های یک سازمان، یعنی مشتریان بیان می‌کند. با مطالعه این کتاب می‌آموزید چگونه از شکایات مشتریان برای توسعه و پیشرفت سازمان تان استفاده کنید.

## فواید ارتباط سازمانی

۱- به آگاهی بیشتر کارکنان کمک می‌کند: کارکنان اهدافی که برای آنها مشخص شده و روشی که برای دستیابی به این اهداف مورد استفاده قرار می‌گیرد را درک خواهند کرد. به آن‌ها نه تنها تکنیک‌های رسیدن به موفقیت گفته می‌شود بلکه بازخوردهایی نیز برای بهبود کارشان ارائه خواهند شد. ارتباطات سازمانی به روشن شدن شبهات یا سوء تفاهم‌ها در محیط کاری کمک می‌کند.

۲- در یک سازمان نقش منبع اطلاعات را ایفا می‌کند: اطلاعات از طریق ارتباطات به کارکنان منتقل می‌شوند. این اطلاعات به کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم کمک می‌کنند زیرا داشتن این اطلاعات به آن‌ها یک روش عملی جایگزین برای انجام یک کار خاص می‌دهد.

۳- برای معاشرت ضروری است: از طریق ارتباط، کارکنان در شرکت با یکدیگر معاشرت می‌کنند. همچنین اجتماعی شدن برای ایجاد پیوندهای قوی بین کارکنان و رشد یک سازمان ضروری است. کارکنان با ارتباط قوی در مقایسه با کارکنان با ارتباط ضعیف، نگرش مثبت‌تری به موفقیت سازمان دارند.

۵- نقش مهمی در فرآیند کنترل ایفا می‌کند: نقش مدیران این است که به زیردستان خود راهنمایی دهند و از آن‌ها بازخورد بگیرند. ارتباطات سازمانی مؤثر این وظایف را بهتر می‌کند. زیردستان می‌توانند وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. هنگامی که با کارکنان ارتباط خوبی برقرار می‌شود، آن‌ها می‌توانند مشکلات را به راحتی با مدیران در میان بگذارند.

## چالش‌های ارتباط سازمانی

اگرچه ارتباطات سازمانی بخشی جدایی‌ناپذیری از هر سازمانی است اما هنوز چالش‌های زیادی وجود دارند که یک سازمان هنگام تهیه یک برنامه ارتباطی مناسب با آن روبرو می‌شود. ارتباطات سازمانی هرگز نمی‌توانند مؤثر و کارآمد باشند، در صورتی که به چالش‌های مربوط به آن توجهی نشود.

موارد زیر چالش‌های ارتباطی سازمانی هستند که هر کسب و کاری باید آنها را به خوبی بشناسد:

## ۱- طرح یک برنامه

اولین و مهم‌ترین چالشی که ممکن است هنگام تهیه یک برنامه ارتباطی با آن روبرو شوید، طراحی اصولی آن است. ایجاد یک برنامه مناسب برای همه افرادی که در سازمان کار می‌کنند، بسیار چالش برانگیز است. بخش‌ها و عملکردهای مختلف در آن بخش‌ها به راه حل‌های متفاوتی برای مشکلات ارتباطی احتمالی نیاز دارند.

به عنوان مثال، در بخش لجستیک (حمل و نقل) اکثر کارکنان دور از محیط اداری کار می‌کنند و به ندرت در دفتر حضور دارند. ایجاد ارتباط سازمانی بین تیم‌های دورکار و حضوری چالشی بزرگ برای طرح یک برنامه است. از طرف دیگر، مدیران باید برنامه و ابزارهایی را برای ارتباطات دو سویه با اثربخشی بالا فراهم کنند.

**دبرا کوری** در کتاب "**مدیریت منابع انسانی موثر**"، برنامه‌ای قدم به قدم برای مدیریت بهتر نیروهای انسانی ارائه و اهمیت این ارتباط را از جنبه‌های مختلفی برای حفظ بقا و اثربخشی یک سازمان بررسی کرده است.

## ۲- اندازه سازمان

چالش بعدی که ممکن است هنگام تهیه یک برنامه با آن روبرو شوید، اندازه سازمان است. به ویژه در سازمان‌های بزرگ، تهیه یک برنامه مؤثر چالش برانگیز خواهد بود زیرا چندین بخش و زیرمجموعه در سازمان وجود دارد و صدها کارمند در آن بخش‌ها کار می‌کنند.

خصوصیات هر بخش بسته به نوع کاری که انجام می‌دهند و روحیاتی که افراد هر بخش دارند، باعث می‌شوند در چنین مواردی تهیه یک برنامه جامع، بسیار چالش برانگیز می‌شود. در چنین مواردی ضروری است در هر بخش مدیریت ارتباطات سازمانی در نظر گرفته شود.

## ۳- مسئولیت پذیری

مسئولیت پذیری یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که هنگام تهیه یک برنامه کامل باید به آن توجه کرد. چگونه می‌توان مسئولیت‌پذیری را تضمین کرد؟ چگونه می‌توان مطمئن شد که پیام یا اطلاعات به اشتراک گذاشته شده در حین ارتباط دچار تحریف نشده‌اند؟ هنگام تغییر داده‌ها چه اقداماتی باید انجام شوند؟ و چگونه می‌توان منشأ وقفه را ردیابی کرد؟ داشتن پاسخ برای همه این سؤالات ضروری است. حفظ پاسخگویی در غیاب یک برنامه ایده آل و مؤثر، چالش برانگیز است.

آخرین و مهم‌ترین چالش ارتباط سازمانی، صحت اطلاعات است. این چالش سازمان‌هایی را درگیر می‌کند که روش ارتباطی غیررسمی را انتخاب می‌کنند. در یک محیط غیررسمی، احتمال یکپارچگی داده‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرد. بنابراین، اطمینان از اینکه می‌توان صحت اطلاعات را هنگام برقراری ارتباط در سازمان حفظ کرد، یک چالش مهم است.

### مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت ارتباط سازمانی

مهارت ارتباطی هر سازمان متفاوت خواهد بود. با این حال، می‌توان مهارت اصلی را به انواع زیر دسته بندی کرد:

#### ۱- آموزش دادن

آموزش در ارتباطات سازمانی مهم است. کارکنان باید در زمینه سیاست‌های ارتباطی شرکت (کتبی و شفاهی) آموزش ببینند. این وظیفه بر عهده مدیران بالادستی است که بتوانند اطلاعات خود در این حوزه را به خوبی به کارکنان منتقل کنند. مدیران باید با مطالعه کتاب و کسب تحصیلات در حوزه مدیریتی، دانش خود را افزایش دهند. همچنین، داشتن اطلاعات زیاد به اندازه نحوه انتقال اطلاعات مهم نیست! زیرا انتقال درست دانش خود به تنهایی مهارتی ویژه محسوب می‌شود.

#### ۲- راهنمایی مؤثر

ارتباطات سازمانی نیز بر منابع مناسب متکی است. کارکنان باید به کتابچه‌ای دسترسی داشته باشند که دارای قوانین اخلاقی، دستورالعمل‌های ارتباط با مشتریان و خط مشی مشخص سازمانی است. تهیه این راهنما بخشی از مهارت‌های مدیران است. مدیریت باید با اشراف کامل بر اهداف، ارزش و مأموریت سازمان، راهنمای فرهنگی - ارتباطی مؤثری تهیه کند.

#### ۳- پاسخگو بودن

ارتباط سازمانی مؤثر متکی به عمل است. اگر کارکنان به طور مکرر مشکلات را گزارش کرده و تغییراتی مشاهده نکنند، به مدیران خود اعتماد نخواهند کرد. پاسخگو بودن نه در کلام بلکه در عمل جهت رفع نیازهای کارکنان از سوی مدیران باید انجام شود. کارکنان در هر زمان ممکن است نیازهای به حقی داشته باشند، پاسخگویی به این نیاز در بهترین شکل خود، یک مهارت ویژه است. به طور کلی، مدیران باید گوش شنوا داشته باشند!

#### ۴- نحوه برخورد

طرز برخورد با مسائل (چه خوب و چه بد) یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت در ارتباطات سازمانی است. در نحوه برخورد باید قاطعیت و رفتار دوستانه وجود داشته باشد. اگر قاطعیت وجود نداشته باشد، کارکنان ممکن است کم کاری کنند. اگر رفتار دوستانه نباشد، کارکنان خیلی زود از شرکت بیرون می‌روند.

این واقعا مهم است که بدانید در چه موقعیتی و چقدر به کدام کارکنان خود باید آزادی عمل بدهید یا چه مقدار از چه اطلاعاتی را در اختیار آنان بگذارید. نکات ظریفی در نحوه برخورد صحیح یک مدیر با کارکنانش نهفته است که در این مورد می‌توانید چند مورد از اسرار کار در شرکت گوگل را الگوی خود قرار دهید و کشف کنید که چرا افراد مایلند برای شرکت گوگل کار کنند؟

## تأثیر ارتباطات در رفتار سازمانی

ارتباط مؤثر بر سازمان و افرادی که در آن کار می‌کنند، تأثیر مثبتی می‌گذارد. بگذارید یک به یک با این تأثیرات آشنا شویم:

ارتباط مؤثر به کاهش سوء تفاهم بین کارکنان و مشتریان و شرکای تجاری کمک می‌کند. از این رو، تعداد دعاوی و شکایات نیز به حداقل می‌رسد.

ارتباط مؤثر در سازمان باعث ایجاد اعتماد به نفس و افزایش روحیه کارکنان شاغل در سازمان می‌شود. کارکنان در سازمانی که از اطلاعات کافی برخوردارند، احساس رضایت بیشتری می‌کنند.

ارتباط مؤثر، فرآیندهایی که در سازمان اتفاق می‌افتند را بهبود می‌بخشد، در نتیجه کارایی در سازمان بالا می‌رود و هزینه تولید نیز کاهش می‌یابد.

ارتباطات عالی و شفاف در سازمان به کارکنان کمک می‌کند تا سیاست‌ها و قوانین و مقررات سازمان را درک کنند. این مهم به آن‌ها کمک می‌کند تا نسبت به شرکت وفادار باشند.

ارتباط سازمانی اثربخش به ایجاد روابط سالم بین کارکنان و مدیریت کمک می‌کند. کارکنان به مدیریت خود اعتماد دارند و به تصمیماتی که برای آن‌ها اتخاذ کرده‌اند، اعتماد می‌کنند. در چنین شرایطی، کارکنان هم مشکلات و خواسته‌های خود را بیان می‌کنند و به دنبال راه حل سودمند هستند.

کارکنان با خیال راحت نظرات و ایده‌های خود را بیان می‌کنند. این مهم برای سازمان سودمند است زیرا به رشد کسب و کار کمک می‌کند.

## اثرات ارتباطات سازمانی ناکارآمد

ارتباطات غیر مؤثر باعث ایجاد اختلافاتی بین کارکنان و مدیریت می‌شوند.

ارتباط ناکارآمد در یک سازمان، باعث ایجاد ناهماهنگی در بخش‌ها می‌شود. عدم هماهنگی باعث اختلافات شدید بین کارکنان، هدر رفتن منابع و هزینه بالای تولید خواهد شد.

برآورده ساختن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان در زمان ناکارآمدی ارتباطات دشوار می‌شود. برای مثال، بخش فروش نمی‌داند که بخش بازاریابی چه وعده‌ای به مشتریان داده است.

ارتباطات غیر مؤثر نیز می‌توانند باعث افزایش هدر رفت منابع مالی شود.

## قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی

**قانون ۱.** ارتباط معمولاً به شکست می‌انجامد مگر اینکه شانس بیاورید: این که افراد تصور می‌کنند پیام‌های آنها را دیگران به درستی دریافت می‌کنند به دلیل غرور آنهاست. ارتباط یک فرایند پیچیده است. برای ارتباط باید یک فرستنده و یک دریافت کننده که پیام را درک می‌کند وجود داشته باشد که به راحتی به دست نمی‌آید. به دلیل این که علل مختلفی می‌تواند منجر به تحریف یا از دست رفتن پیام شود بهتر است پیام را از همه راه‌های 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، حتماً شکست می‌خورد. این نتیجه فرعی به این علت است که اگر شما شانس شکست خوردن را به پیام بدهید، آن حتماً شکست می‌خورد. اگر شما به عنوان یکی از عوامل ارتباط، بی‌دقت باشید یا بدون مهارت کافی باشید یا اگر فقط تنبلی کنید، شما معمولاً در ارتباط با شکست مواجه می‌شوید.

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 داده‌ها شود. مثلاً دستگاه کپی درست کار نکند، سیستم صوتی از کار بیفتد، 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 می‌گیرد؛ 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 فهمیده‌اند یا برای خوشحال کردن شما نمی‌خواهند اعتراف کنند که درست دریافت نکرده‌اند.



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 کرده‌اید و شرایط گیرنده را مد نظر نداشته‌اید. پیام خود را برای گیرنده طراحی کنید نه برای فرستنده.

**قانون ۲:** اگر یک پیام را بتوان به روش‌های مختلف فهمید، دقیقا 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؟

**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 چطور هستند، چیزی که مهم است این است که چیزها چگونه باید به نظر بیایند.

**قانون ۶:** اهمیت آیت‌های خبری نسبت عکس با مربع فاصله دارد: به زبان ساده می توان گفت جنگ با مشت، در همسایگی من، برای من مهم تر از این است که ۵۰۰۰۰ نفر در سیل در ۱۰۰۰۰ مایل دورتر کشته شده‌اند. خوب است که به فکر بچه‌های گرسنه آفریقا باشیم ولی افراد گرسنه در محل ما توجه بیشتری نیاز دارند.

## 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. معمولا 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 آشفستگی 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 نمی‌دهند و یا فرض می‌کنند که ارتباطات خود به خود پیش می‌آید. بنابراین مهم نیست که چه اطلاعاتی را به چه کسانی انتقال داده اند.

۴- آیا شما مقصود من را دریافت کردید؟ به راحتی می‌توان مطمئن شد که اطلاعات را به فردی انتقال داده‌ایم ولی نمی‌توان مطمئن بود که آنها همانطور که شما خواسته‌اید آن را دریافت و درک کرده‌اند. متأسفانه زمانی از این درک نادرست آگاه می‌شوید 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 می‌دانند و اگر مشکلی وجود نداشته باشد بنابراین چیزی که باید ارتباط داشته باشد وجود نداشته باشد.

۶- داده داریم و اطلاعات داریم. همانطور که سازمانها گسترش پیدا می‌کنند، تمایل مدیران بر تاثیرگذاری متمرکز می‌شود. آنها سیستم‌هایی را تولید می‌کنند که مقادیر قابل توجه داده تولید می‌کنند؛ یعنی اطلاعات خامی که به نظر نمی‌آید مهم باشند.

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

## راهکارهایی 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 می‌کند که شامل ماموریت‌های سازمانی، دیدها، اهداف استراتژیک و روش‌های رسیدن به اهداف است.

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

۳- یک مجموعه اصلی از پروسه‌ها برای این که چطور کارهای روتین هدایت می‌شوند، 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- ملاقاتهای 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- ملاقاتهای 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 رودررو 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- ملاقاتهای منظم برای مناسبتهای 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.

### در ارتباطات پایین به بالا:

۱- مطمئن شوید که همه کارکنان گزارشات وضعیتی را به طور 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 چطور پیش می رود، نگرانی های آنها را بشنوند و ... حتی اگر این ارتباط یک گفت و گوی 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 میتز 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.

۶- 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 غیر گفتاری است.

باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم 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 نسبتا 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. 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 می‌یابد و بازخورد باعث می‌شود تا مدیر آن قسمت از رفتار و ویژگی‌های خود را که نمی‌شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و در نتیجه تنش‌های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان نیز با اجرای این دو شیوه، تنش‌ها و تعارضات کاهش می‌یابد.

از نگاه دیگر می‌توان 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 می‌دهد که مقدار مطلوب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می‌گیرد و در نتیجه از ارسال حجم عظیمی از اطلاعات جلوگیری می‌شود.

۲- استفاده از بازخورد: بازخورد کانال ارتباطی را برای پاسخ دریافت‌کننده پیام تامین می‌کند 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 می‌شود 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 پی‌گیری پیام‌ها، تامین بازخورد یا ارتباطات پایین به بالا را ندارند. بنابراین ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان می‌تواند برقراری ارتباطات را تسهیل نماید.

۵- به کار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده‌ای در ارتباطات محسوب می‌شود.

۶- شنونده خوبی باشید: گوش دادن مهارتی است که می‌تواند 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 می‌خواهید گوش کنید. ۴- حواستان را جمع کنید. ۵- با گوینده همدردی کنید. ۶- شککیا باشید. ۷- عصبانی نشوید. ۸- در بحث و انتقاد سخت‌گیری نکنید. ۹- سوال کنید. ۱۰- صحبت کردن را متوقف کنید.

همانطور که ملاحظه می‌شود، تمام جنبه‌های کار مدیر با ارتباطات سروکار دارد. اگر تمام اعضای سازمان نقطه‌نظرهای مشترکی داشته باشند، ارتباطات تسهیل می‌شود ولی در عمل چنین نیست.

## موانع ارتباطات

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می‌تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش‌زدایی کند.

- از صافی گذراندن: در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری می‌شوند، احتمال این که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.

- ویژگی‌های شخصی: ما واقعیت را نمی‌بینیم زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.

- جنسیت: زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره روابط و صمیمیت می‌باشد 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 می‌کند اثر می‌گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می‌کند. در این شرایط فرد نمی‌تواند 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 کلمه‌ها، معانی و مفاهیمی که ما برای این کلمات قائلیم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در صورتی که می‌دانستیم هر یک از ما چه برداشت‌هایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین‌ترین حد خود می‌رسید.

- **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 گونه‌ای رفتار می‌کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می‌کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیر گفتاری با پیام‌ها سازگار نیست دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌داند پیام واقعی چیست.

- **ادراک:** هر فرد حوادث را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می‌کند. 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 می‌تواند از راه‌ها و طریقه‌های 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 می‌بیند می‌باشد.

- **پارازیت و جملات بی سر و ته** در ارتباطات مانع پویایی روابط می‌شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می‌کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می‌یابد. ولی واقعیت‌ها آن را تأیید نمی‌کنند. 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 می توان 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 .

### **چگونه می توان یک استراتژی ارتباط سازمانی مؤثر تهیه کرد؟**

یک استراتژی ارتباطی اثربخشی تنها با در نظر گرفتن عوامل مهمی مانند ساختار، اهداف و ارزش های سازمانی ایجاد می شود. در زیر مراحل که می توان برای تهیه یک استراتژی ارتباطی مؤثر انجام داد، آمده است:

#### **مرحله ۱: اندازه سازمان را تجزیه و تحلیل کنید**

در نظر گرفتن اندازه سازمان هنگام تهیه برنامه ارتباطی سازمانی، ضروری است. در یک سازمان بزرگ با چندین بخش، یک برنامه ارتباطی رسمی و از پیش تعیین شده لازم است تا همه کارکنان در همه بخش ها به طور مؤثر کار کنند. ارتباطات غیررسمی می توانند در چنین سازمان هایی بی تأثیر باشند و باعث سوء تفاهم های مختلفی در بین کارکنان شاغل در سازمان شوند.

#### **مرحله ۲: از کارکنان خود ایده بگیرید**

گاهی اوقات، در نظر گرفتن ایده ها و نظرات کارکنان ممکن است به شما در ایجاد یک برنامه ارتباطی مؤثر کمک کند. کارکنان بهتر می دانند که کاستی های برنامه ارتباطی موجود چیست و چه کارهایی را می توان برای رفع این کاستی ها انجام داد.

#### **مرحله ۳: از یک سازمان مشابه الهام بگیرید**

می توانید به برنامه ارتباطی سازمان های با اندازه مشابه خود نگاه کرده و با رهبران آنها صحبت کنید و از آنها کمک بخواهید. شما می توانید برنامه ارتباطی مورد استفاده سایر سازمان ها را بر اساس الزامات سازمان خود تغییر دهید.

#### **مرحله ۴: از کارکنان و مدیران بازخورد بگیرید**

مدیران و کارکنان کسانی خواهند بود که از روش های ارتباطی به طور روزانه استفاده می کنند. بنابراین، آنها کاستی های برنامه را به خوبی می شناسند و می توانند پیشنهاداتی را برای تقویت برنامه ارائه دهند.

### **چگونه می توان چالش های ارتباطات سازمانی را برطرف کرد؟**

هنگام تهیه یک برنامه ارتباطی مؤثر، نمی توان از چالش های مرتبط با ارتباطات سازمانی غافل شد. با این حال، می توان با در نظر گرفتن شیوه های زیر ضمن ایجاد یک برنامه جامع برای ارتباط سازمانی اثربخش، این چالش ها را برطرف کرد:

#### **۱- جلسات پرسش و پاسخ ترتیب دهید**

ارتباط نادرست یا عدم ارتباط بین کارکنان دو یا چند بخش، یکی از رایج ترین مشکلاتی است که اکثر سازمان ها با آن روبرو هستند. آنها ممکن است روی یک پروژه کار کنند اما به دلیل عدم برقراری ارتباط از کارهای انجام شده توسط یکدیگر آگاه نباشند. برای از بین بردن این مشکل، مدیریت باید به کارکنان فرصت های زیادی بدهد تا با یکدیگر بنشینند و صحبت کنند. به عنوان مثال، می توانید جلسات پرسش و پاسخ فراهم کنید.

اما آیا می‌دانید چه چیزی این جلسات را بی‌نتیجه می‌کند؟ اینکه افراد نتوانند با صراحت مشکلاتی که دارند و یا در جایی از سازمان تشخیص داده‌اند را بیان کنند. این یعنی جلسات فقط به صورت فرمالیته برگزار شده و عملاً کارایی ندارند.

## ۲- ارزیابی‌های منظم انجام دهید

ارزیابی برنامه ارتباطی به شما در شناسایی کاستی‌های آن کمک می‌کند. برای به دست آوردن ارزیابی دقیق‌تر، می‌توانید به دنبال پاسخ برای موارد زیر باشید:

هر چند وقت یکبار کارکنان ضرب الاجل کارها را از دست می‌دهند؟ (کارها را به موقع ارسال نمی‌کنند)

آیا کارکنان از فناوری‌های مدرن برای ارتباطات مؤثر استفاده می‌کنند؟

پاسخ به چنین سؤالاتی به شما کمک می‌کند تا با مسائل موجود در برنامه ارتباطی خود آشنا شوید. این مسائل را حذف کنید تا بتوانید ارتباطات مؤثر ایجاد کنید.

## ۳- از ابزارهای دیجیتال استفاده کنید

فناوری برای هر مشکلی راه‌حلی به همراه دارد. شما همچنین باید اهمیت زیادی به استفاده از جدیدترین فناوری برای ایجاد ارتباط مؤثر در سازمان بدهید. در عصر کنونی تکنولوژی، اکثر کارکنان ملاقات حضوری را اتلاف وقت می‌دانند. آن‌ها معتقدند کارهایی که می‌توان با استفاده از تکنولوژی انجام داد، نیازی به حضور فیزیکی فرد ندارد.

## ۴- انواع شیوه‌های ارتباطی را امتحان کنید

داشتن یک روش استاندارد ارتباطی برای همه افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند، ممکن است مؤثر نباشد. کارکنان مختلف روحیات شخصی و کاری مختلفی دارند. برخی از کارکنان می‌توانند به صورت حضوری کار کنند و برخی ممکن است دوست داشته باشند دور کار باشند. برای ایجاد ارتباط مؤثر در سازمان، باید رویکردهای ارتباطی متفاوتی را در نظر بگیرید تا ببینید کدام یک به نفع کسب و کار شما است.



## فصل ۲

# تأثیر سیستم های اتوماسیون اداری بر ارتباطات سازمانی

## تأثیر سیستم های اتوماسیون اداری بر ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی، همواره از مباحث عمده و مورد توجه در سازمان‌ها می‌باشد. با ظهور فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تغییرات شگرفی در این حوزه در سازمان‌ها به وجود آمد. این مقاله مبتنی بر یک تحقیق میدانی در زمینه بررسی تأثیر سیستم‌های اتوماسیون اداری بر برخی حوزه‌های ارتباطات سازمانی است. برای بررسی این تأثیرات، پرسشنامه‌ای حاوی معیارهای مختلف ارتباطی تهیه شد و پاسخ دهندگان، تأثیر اتوماسیون اداری را بر هر یک از معیارها ارزیابی نمودند. در مجموع از نتایج به دست آمده مشخص شد که اتوماسیون اداری ارتباطات رسمی و مراودات دفتری را بسیار تسهیل نموده است، ولی در مورد ارتباطات غیر رسمی و شخصی افراد تأثیر چندانی نداشته است. همچنین این سیستم در زمینه پیش‌گیری از برخی برخوردها و ارتباطات منفی و غیر ضروری در سازمان، نقش مثبتی ایفا می‌کند.

### مقدمه

امروزه محیط‌های کسب و کاری با چالش‌های گوناگونی از قبیل گسترده شدن تعاملات درونی و بیرونی سازمان، با نیاز به ارتباط بیشتر واحدهای سازمانی و ضرورت نظارت مستمر بر پیشرفت کارها و ... مواجهند. مدیران سازمان‌ها نیاز دارند که با سرعت و دقت بیشتری روند انجام امور را نظارت و پیگیری نمایند. تعاملات روزمره سازمان و حجم تبادل اطلاعات در دوره‌های کاری فشرده به اندازه‌ای افزایش پیدا می‌کند، که انجام و پیگیری آنها به صورت دستی و سنتی عملاً خارج از توان نیروی انسانی بوده و ممکن است با مشکلات زیادی همراه شود.

در سال‌های اخیر، پیشرفت فناوری اطلاعات و شاخه‌های وابسته به آن، راه‌حل‌های مختلفی را فراروی محیط‌های کسب و کاری قرار داده است. در این میان، سیستم‌های اطلاعات از مهم‌ترین و کاراترین راه‌حل‌ها برای تسهیل، کنترل و نظارت بر گردش اطلاعات در سازمان‌ها است. سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌های نرم‌افزاری هستند که با استفاده از رایانه و بانک‌های اطلاعات (DATA BASE)، کار جمع‌آوری، ذخیره، بازیابی و کنترل اطلاعات را در سازمان‌ها تسهیل می‌نمایند. شاخه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی با عنوان سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، به مدیران و کارکنان در زمینه کنترل گردش اطلاعات در سازمان کمک می‌کند.

از پرکاربردترین انواع سیستم‌های اطلاعاتی که مدیران را در کنترل گردش اطلاعات در سازمان یاری می‌دهد، سیستم اتوماسیون اداری (OFFICE AUTOMATIONS SYSTEM) است. در این سیستم، عموماً گردش مکاتبات اداری در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. ولی معمولاً دارای ابزارهای ارتباطی متعددی همچون ارسال و دریافت نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، ارسال و دریافت پیام‌های شخصی و فوری، ارسال و دریافت نامه‌های الکترونیکی داخلی و ... است. در این مقاله سعی بر آن است که نقش سیستم اتوماسیون اداری بر برخی معیارهای روابط سازمانی در میان کارکنان بررسی و تحلیل شود.

بسیاری از سازمان‌ها برای سازماندهی عملکرد ارتباطات خود قسمت‌های ویژه‌ای دارند. بخش ارتباطات یک سازمان، تمام مواردی را در خود جای می‌دهد که به حوزه ارتباطات مربوط می‌شوند؛ از جمله موارد زیر:

- بازاریابی؛
- تبلیغات؛
- روابط کارکنان؛
- روابط عمومی؛
- روابط با سرمایه‌گذار؛
- روابط با جامعه یا دولت.

در بیشتر سازمان‌ها، جایگاه رئیس ارشد ارتباطات در کنار رؤسای بخش‌های بازاریابی، تبلیغات و روابط عمومی و در صدر جدول سازمان است؛ همچنین این مقام با مفاهیم ارتباطات تجاری یا مالی گره می‌خورد. برای داشتن درک درستی از اهمیت ارتباطات سازمانی و نقش مهم آن در جریان کار، هریک از انواع آن در ادامه شرح داده شده است.

### سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه در فرایندهای مدیریت، موجب تحولات بزرگی در این حوزه شده است. این سیستم‌ها با توجه به سرعت پردازش بالا و قابلیت ذخیره حجم عظیمی از داده‌ها و اطلاعات، امکان پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات را به وجود آورده‌اند، خصوصاً زمانی که تحلیل حجم بزرگی از داده‌های عددی مد نظر باشد. این حجم از اطلاعات و داده‌ها، علیرغم بزرگی، از نظر فیزیکی حجم بسیار کمی را در مقایسه با روش‌های سنتی اشغال می‌کنند و دسترسی به آنها نیز سریع تر است.

از طرفی ارتباطات درون و برون سازمانی را سریع تر، دقیق تر و ارزان تر نموده‌اند؛ و مفهوم «ارتباطات در هر کجا و هر زمان» را عینیت بخشیده‌اند. به همین دلیل ارتباط اعضای یک گروه را ارتقاء بخشیده و در واقع انجام کار گروهی را در سازمان‌ها تسهیل نموده‌اند.

این سیستم‌ها، سطوح مختلفی از کار و تصمیم‌گیری را در برمی‌گیرند.

چهار سطح معمول از اینگونه سیستم‌ها که معمولاً در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از:

- سیستم‌های اطلاعاتی جهت پشتیبانی از عملیات (مخصوص کارهای روزمره).
- سیستم‌های اتوماسیون اداری و سیستم‌های اطلاعاتی مخصوص دانش کاران.
- سیستم‌های اطلاعات برای مدیران و سیستم‌های گزارش‌دهی به مدیریت.
- سیستم‌های اطلاعات برای مدیران ارشد (سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری و سیستم‌های خبره).

امروزه انواع مختلفی از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی در سازمان‌ها جهت اهداف گوناگونی از قبیل: تسهیل ارتباطات، آسان‌سازی گردش مکاتبات اداری، امکان گزارش‌گیریهای مستمر، طراحی و تولید کالاها با استفاده از نرم افزارهای رایانه‌ای، تصمیم‌گیریهای دوره‌ای یا کلان و ... مورد استفاده قرار می‌گیرند. به نظر می‌رسد یکی از سیستم‌های اطلاعاتی که جایگاه مناسبی در سازمان‌های ایرانی پیدا کرده است و به طور روزمره مورد استفاده قرار می‌گیرد، سیستم اتوماسیون اداری باشد.

## اتوماسیون اداری

اتوماسیون اداری شامل تمام سیستم‌های الکترونیکی است که انواع ارتباطات داخلی و خارجی سازمان را برقرار کرده یا تسهیل می‌کند. حجم بزرگی از امور روزمره سازمان‌ها، امور دفتری هستند. می‌توان گفت امور دفتری از جمله کارهایی در سازمان است که تمامی کارکنان و سطوح مختلف مدیران (اجرایی، عملیاتی، میانی، ارشد) با آن سروکار دارند. از این میان، کارکنانی که مسئولیتهایی از قبیل انتشار یا ذخیره (بایگانی) اطلاعات و کار با واژه‌پردازها را بر عهده دارند (داده کاران)، کاربران اصلی و دائمی سیستم‌های اتوماسیون اداری و سایر سیستم‌های ارتباطی (نظیر سیستم‌های مدیریت اسناد) هستند.

اتوماسیون اداری به افزایش بهره‌وری سازمان در حوزه امور دفتری کمک شایانی کرده است. امور دفتری در گذشته معمولاً مورد بی‌اعتنایی در سازمانها قرار می‌گرفت. علیرغم اینکه سهم بزرگی از نیرو و انرژی را به خود اختصاص می‌داد، ولی هیچ‌گاه مورد یک بازبینی اصولی در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری قرار نگرفته بود.

در اواخر دهه ۱۹۸۰، نتایج یک بررسی در یک دوره ۱۰ ساله بر روی بهره‌وری سازمان‌ها در ابعاد مختلف نشان داد که علیرغم رشد ۹۰ درصدی بهره‌وری در حوزه صنعت، بهره‌وری در بخش امور دفتری، تنها ۴ درصد رشد داشته است. این در حالی بود که در همین دوره، هزینه‌های امور دفتری از حدود ۳۰-۲۰ درصد به رقمی حدود ۴۰-۳۰ درصد از کل هزینه‌های سازمان افزایش یافته بود.

نتایج این تحقیق و تحقیقات مشابه نشان داد که در حالی که افزایش بهره‌وری در حوزه‌های مختلف سازمانی به طور روز افزون مورد توجه قرار گرفته و ارتقا یافته است، لکن بهره‌وری در حوزه امور دفتری مورد بی‌توجهی واقع شده است. از این زمان بود که ارائه سیستم‌های اطلاعاتی تسهیل‌کننده امور دفتری و ارتباطات روزمره، مورد توجه قرار گرفت.

## مزایا و کاربردهای اتوماسیون اداری

اتوماسیون اداری تأثیر بسیاری بر امور سازمان‌ها گذاشته است. برخی مزایای اتوماسیون اداری را می‌توان چنین برشمرد:

- کنترل بهتر بر کار
- کم شدن فعالیت‌های غیر مولد مانند بایگانی و نگهداری سوابق
- کنترل و نظارت بهتر بر کارکنان
- کم شدن هزینه مسافرتها و گردهماییها
- افزایش رضایت شغلی کارکنان به دلیل افزایش اثربخشی
- افزایش رضایت مشتریان به دلیل خدمات به موقع و ارائه بهتر اطلاعات
- افزایش قابلیت رقابت سازمان
- رشد پدیده دورا کاری (کار از راه دور)

اگر چه معمولاً از اتوماسیون اداری برای برقراری ارتباطات روزمره مانند تبادل نامه یا پیام استفاده می‌شود، ولی کاربردهای واقعی آن فراتر از کاربردهای معمول آن هستند. البته این مسئله به نوع طراحی سیستم ارتباط دارد و اینکه طراح سیستم چه

امکاناتی را در آن تعبیه کرده است. به طور کلی تا به امروز از این سیستم در جهت کاربردهای گوناگونی بهره‌برداری شده است.

برخی کاربردهای شناخته شده در این سیستم عبارتند از:

- واژه پردازی
- پست الکترونیکی
- پست صوتی
- ارسال نمابر (فاکس)
- تقویم الکترونیکی
- کنفرانس از راه دور
- ویدئوتکس
- ذخیره و بازیابی تصاویر (میکرو فیلم)
- نشر رومیزی

### اتوماسیون اداری و ارتباطات سازمانی

با نگاهی به کاربردهای سیستم اتوماسیون اداری، مشخص می‌شود که اتوماسیون اداری بیشترین کاربرد را در بخش ارتباطات داشته است. این سیستم اکثر حوزه‌های ارتباطی سازمان را در بر گرفته و متحول می‌کند. مراودات دفتری و مکاتبات اداری، بیشترین حوزه‌های ارتباطی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. با استفاده از سیستم اتوماسیون اداری، کلیه مکاتبات اداری و دفتری تحت پوشش این سیستم قرار می‌گیرند. گستردگی کنونی اتوماسیون اداری، به خارج از این مراودات نیز کشانده شده است. با کاربرد این سیستم حتی نیازی نیست که جلسات و کنفرانس‌ها به روش سنتی، یعنی جمع شدن فیزیکی افراد در کنار یکدیگر، انجام شود زیرا کنفرانس از راه دور این محدودیت را برطرف کرده است. ورود سیستم اتوماسیون اداری به یک سازمان همراه با تحولی عمیق در ارتباطات سنتی و مرسوم سازمان خواهد بود. بسیاری از مراودات و ارتباطات، مانند ارسال یا ارجاع نامه‌ها، با صرف کمترین زمان توسط سیستم، امکان پذیر خواهد بود. این سیستم حتی امکانات جدید ارتباطی را نیز در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، مانند ارسال نامه‌های الکترونیک یا پیام‌های شخصی.

ظاهراً این سیستم برای اغلب حوزه‌های سازمانی که به گونه‌ای به ارتباطات وابسته‌اند، راه حلی دارد. بنابراین می‌توان گفت که تأثیر آن بر ارتباطات سازمانی اجتناب ناپذیر است.

### مخاطبان سازمان‌ها در ارتباط سازمانی

در ارتباط سازمانی، مخاطبان سازمان‌ها به ۲ دسته داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند؛ کارکنان جزء مخاطبان داخلی محسوب می‌شوند. انواع وسایل ارتباطی که در رابطه با کارکنان یک سازمان از آنها استفاده می‌شود، شامل موارد زیر است:

- کتابچه‌های پرسنلی
- اینترنت (وبسایت‌های داخلی و خصوصی سازمان‌ها)

- سرویس‌های پیام‌رسان فوری، مثل اسکایپ (skype)
- اطلاعیه‌های پرسنلی (تغییرات سازمانی یا مزایای ویژه)
- اخبار مهم، مانند گزارش‌های مالی یا تغییرات گسترده سازمانی.

اغلب، سازمان کارکنان خود را در جریان اخبار یا اطلاعیه‌هایی که انتظار می‌رود که رسانه‌ها آنها را پوشش دهند، قرار می‌دهد. سایر اسناد شامل سیاست‌های رسانه‌ای (اینکه سازمان انتظار دارد که کارکنان چگونه پاسخ‌گوی رسانه‌ها باشند)، فهرست راهنما و خبرنامه‌های کارکنان است.

### ارتباط با سرمایه‌گذار یا ذی‌نفعان

روابط با سرمایه‌گذار در ارتباط سازمانی، بخش مهمی از ارتباطات سازمانی است. سرمایه‌گذاران نیز، مانند کارکنان، در دسته مخاطبان داخلی سازمان قرار می‌گیرند؛ به همان دلیل که در امنیت مالی سازمان سهم خاصی دارند. ارتباطات با سرمایه‌گذاران، دربرگیرنده گزارش‌های سالانه، به‌روزرسانی‌های ۳ ماهه، اخبار سهام، تجزیه و تحلیل‌های بازار، صورت‌جلسه هیئت‌امنای و گزارش‌های مالی است. دفتر ارتباطات سازمانی می‌تواند آخرین آپدیت‌های مربوط به کسب و کار را برای سرمایه‌گذارها بفرستد. این اطلاعات به‌روز رسانی شده است و می‌تواند حاوی پوشش رسانه‌ای درباره سازمان (نظرات مثبت یا منفی) و آخرین اخبار مربوط به رقابت‌ها و مقایسه بین سازمان‌ها باشد.

### ارتباط از راه بازاریابی

بازاریابی برای هر سازمانی، اعم از سازمان‌های تجاری، حوزه سلامت، سازمان‌های غیرانتفاعی یا خرده‌فروشی‌ها، ابزار مهمی محسوب می‌شود. در دفتر ارتباطات سازمانی، بازاریابی در دسته مخاطبان خارجی، مانند مشتریان، قرار دارد. بازاریابی نقش مهمی را ایفا می‌کند؛ عملکردی که مسئول ساختن یک وجهه مقبول برای محصولات یا خدمات سازمان است که مخاطبان آن را می‌بینند. بازاریابی، چهره عمومی سازمان را برای مخاطبان ترسیم می‌کند؛ حال می‌خواهد به وسیله وب‌سایت باشد یا بسته‌بندی محصول، لوگو یا پیام تبلیغاتی مربوط به آن سازمان. یک دفتر ارتباطات سازمانی، وقت بسیار و احتمالاً تعدادی کارمند جداگانه را به رسیدگی به بازاریابی اختصاص می‌دهد؛ زیرا این موضوع می‌تواند به‌طور مستقیم بر موفقیت مالی سازمان تأثیر داشته باشد.

### روابط با دولت

روابط دولتی بخش دیگری از استراتژی ارتباط سازمانی محسوب می‌شود که در دسته مخاطبان خارجی قرار می‌گیرد؛ این مخاطبان می‌توانند شامل قانون‌گذاران، لابی‌کنندگان، گروه‌های نظارتی یا خود دولت باشند. بخش‌های ارتباطی که وقت خود را برای برقراری روابط با دولت سپری می‌کنند، معمولاً این کار را بر عهده یک فرد یا یک تیم تخصصی می‌گذارند. یک متخصص روابط دولتی نیاز دارد که دانش گسترده‌ای در مورد فرایندهای دولتی، داشتن روابط با قانون‌گذاران اصلی و درکی از نحوه کار با لابی‌گرها داشته باشد؛ حتی ممکن است سازمان برای نمایندگی از منافع خود، یک لابی‌کننده استخدام کند تا بتواند روی تصمیم‌گیرندگان نهایی تأثیر بگذارد.

## تمرکز بر ارتباط سازمانی

ارتباطات با کارکنان، روابط با سرمایه‌گذاران، بازاریابی و روابط با دولت، هر کدام نمونه‌هایی از انواع ارتباطات سازمانی هستند که سازمان باید روی آنها تمرکز کند. بخش ارتباطات سازمانی، بسته به بزرگی سازمان یا نوع صنعتی که سازمان در آن دسته قرار گرفته، ممکن است قسمت‌های بیشتری را نیز در بر بگیرد. هر سازمانی ممکن است روی یک بخش بیشتر از سایر قسمت‌ها تمرکز کند؛ این موضوع به ساختار آن سازمان و اولویت‌های ارتباطات سازمانی بستگی دارد.

## کلام آخر

هر چه به زمان حال نزدیک‌تر می‌شویم زندگی پیچیده‌تر شده و به همین دلیل روابط انسان‌های نیز مرتباً از ساده به مشکل‌سیر کرده است. بعلاوه چون بخش مهمی از زندگی هر کس در سازمان‌های رسمی و غیررسمی سپری می‌شود و هر سازمان متشکل از عده‌ای انسان است، ناچار باید پذیرفت که از جمله نقش‌های مهم زندگی گروهی و روابط متقابل اعضای آن نفهته بوده، به صورت‌های مختلف زندگی هر یک از اعضای گروه را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به این ترتیب می‌گویند که ارتباطات از گسترده‌ترین، مهمترین و پیچیده‌ترین انواع رفتارهای انسان است یا در واقع توانایی برقراری ارتباط صحیح در سطح بالا جداکننده انسان از سایر جانوران محسوب می‌شود. **ارتباط سازمانی اثربخش ستون فقرات یک سازمان** هستند. بدون ارتباط مناسب، هیچ سازمانی نمی‌تواند زنده بماند. ایجاد یک برنامه ارتباطی مؤثر برای یک سازمان، مستلزم درک عمیق‌تر ساختار، اندازه، اهداف و ارزش‌های سازمان است.

با این حال، ایجاد یک برنامه ارتباطی قوی کار آسانی نیست. این امر با چالش‌های گوناگونی همراه خواهد بود که باید مورد توجه و مراقبت قرار گیرد. ارتباطات مؤثر، نقش مهمی در کمک به سازمان برای افزایش سود و به حداقل رساندن هزینه تولید ایفا می‌کنند و ارتباط ناکارآمد می‌تواند باعث ایجاد سوء تفاهم در بین کارکنان شود.

دریافت و مبادله اطلاعات ارتباطات به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می‌کند. سازمان‌ها و گروه‌ها یا تیم‌های کاری، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان و اعضا گروه و تیم باید آن‌ها را رعایت کنند. ارتباطات از طریق روشن ساختن آنچه باید انجام شود، شیوه انجام کارها و طریق بهبود عملکردها باعث می‌شود در سازمان و اعضای آن ایجاد انگیزه شود. تعیین هدف‌های خاص، بازخورد نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش در مورد میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب و مورد نظر موجب ایجاد انگیزه در ارتباطات می‌شود.

در این مقاله دانستید که ارتباطات سازمانی چیست و پیاده‌سازی آن چه مزایایی دارد. ارتباطات سازمانی ستون پشتیبان هر استراتژی تجاری، اداری و ... است و ضمن افزایش مشارکت کارکنان، موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. بنابراین، اکنون که می‌دانید ارتباطات سازمانی چیست، باید برقراری ارتباط صحیح را مأموریت سازمان خود قرار دهید.

- استیفن پی. رابینز. رفتار سازمانی. ترجمه: دکتر علی پارسیان و دکتر محمد اعرابی.
- دکتر ناصر عسگری. کتاب رفتار سازمانی پیشرفته.
- مجموعه فعالیت های امور دفتری، محمدباقر رضا علی، مرضیه رحمتی نیک. مرکز بهداشت شماره ۲ اصفهان، زمستان ۱۳۹۷.
- درسنامه آموزشی فرهنگ سازمانی و ارتباطات مؤثر در سازمان مبتنی بر ارزش های اسلامی. دفتر برنامه ریزی و توسعه آموزش. ویرایش اول: بهار ۱۳۹۱.
- فنون مذاکره. گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. پاییز ۱۴۰۰.
- ارتباطات سازمانی. مرکز نوآوری و تحول اداری. ۱۳۹۱.
- فرهنگ سازمانی و ارتباطات مؤثر در سازمان مبتنی بر ارزش های اسلامی. دفتر برنامه ریزی و توسعه آموزش. ویرایش اول. ۱۳۹۱.
- راهنمای جامع ارتباط سامانی. فراگستر. لینک دسترسی: [www.faragostar.net](http://www.faragostar.net)
- نورمحمد یعقوبی، مهتا جودزاده، حفصه ریسی شهری، گل بهار پورانجنار. شناسایی تاثیر ارتباطات سازمانی بر توانمندسازی کارکنان و کارآفرینی سازمانی. پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، شماره ۷، ۱۳۹۶: ص ۱۴۰-۱۲۹.
- نقش ارتباطات در سازمان. لینک های دسترسی:
- [www.hamro.org](http://www.hamro.org)
- [www.unpbook.ir](http://www.unpbook.ir)
- [www.ravanrahnama.ir](http://www.ravanrahnama.ir)