

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

### کانال های ارتباطی مدیریت و نقش آن ها در اثربخشی

عاطفه دانشور<sup>۱\*</sup>، فاطمه پور قربانی شیجانی<sup>۲</sup>، دکتر بهناز شکیب<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

#### چکیده

شیوه های ارتباطی مدیران و استفاده از کانال های ارتباطی، مهارت های ارتباطی، محتوای ارتباط و سبک های ارتباطی می توانند در مدیریت ارتباطات اثربخش مدیران سطوح مختلف هر سازمان، بیشترین نقش را داشته باشند. این در حالی است که در رابطه با کارکنان و کارگران نیز مسیرها و جریان های ارتباطی عامل مهمی در شکل گیری یک نظام ارتباطی اثربخش محسوب می شود. بنابراین ارتباط اثربخش از جمله عناصر و ارکان مهم هر سازمانی است که در صورت نادیده گرفتن آن، سازمان ها در رسیدن به اهداف خود با موانع جدی روبرو خواهد بود.

**کلمات کلیدی:** کانال های ارتباطی، مدیریت ارتباطات، اثربخشی، مهارت های ارتباطی

#### ۱. مقدمه

ارتباطات را می توان عنصر الزام آور توفیق در تمام سیستم ها و زیر سیستم ها تلقی نمود. نه تنها تجربه اکثر افراد این است که موفقیت یا عدم موفقیت در ارتباطات به منزله عاملی تأثیرگذار در برون دادهای فردی و اجتماعی است، بلکه مطالعات و تحقیقات انجام گرفته نیز بر همین موضوع تأکید دارد. در کنار ارتباطات، در نگاه اول چنین به نظر می رسد که یک سازمان

\* Email: Daneshvar.atefeh@gmail.com

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

در محیطی نسبتاً ساده و مشخص به فعالیت یا ارائه خدمت و تولید می پردازد. لکن با کمی تأمل می توان دریافت که آن سازمان در ارتباط با مجموعه پیچیده و وسیعی از عناصر درونی و بیرونی است که با هم در حال تبادل پیام ها و اطلاعات هستند. مجموعه فوق شامل تمامی اجزا و عناصر درون سازمانی و برون سازمانی است که در شرایط پیچیده ای با همدیگر در حال کنشی متقابل با یکدیگرند. کنشی که مطمئناً بخش مهمی از آن از سوی مدیران برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل می شود. بنابراین، می توان ادعا کرد که ارتباطات جزئی جدایی ناپذیر از کارکردهای مدیریت است.

بر همین اساس، از آغاز قرن بیستم بسیاری از اندیشمندان با توجه به فعالیت های متقابل مدیریت و ارتباط به مدیریت به عنوان یک کارکرد یا فرآیند ارتباطاتی نگریسته اند و برخی از آن ها مدیریت را نوعی ارتباط تعریف کرده یا مهم ترین وظیفه مدیریت را ارتباط دانسته اند. ارتباطات نه فقط زمینه ساز پیدایی سازمان ها، بلکه تداوم بخش آن نیز هست. ارتباط برای هماهنگی فعالیت های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی در درون سازمان ها لازم و ضروری است. بنابراین مدیرانی که حوزه عمل خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات درون سازمانی اعمال نمایند، نسبت به کسانی که این چنین نیستند، از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند بود.

### ۲. مدل های به کارگیری کانال های ارتباطی در مدیریت ارتباطات

مدل های گوناگونی در خصوص به کارگیری کانال های ارتباطی در فرآیند ارتباطات برای یک مدیر وجود دارد که یکی از آنها دسته بندی «لنگل» و «دفت» با عنوان «مدل غنای رسانه ای» است. دفت و لنگل بر این باورند که این نه فقط پیام های ارسالی یک مدیر به زیردستان و یا مدیر یک سازمان به سازمان های دیگر مهم، پیچیده و دارای ابهام است، بلکه کانال های ارتباطی و البته کار فرستنده پیام نیز متفاوت است. برای مثال، مدیری که قرار است خبر تشکیل جلسه ای را در خصوص یکی از مشکلات برون سازمانی به سازمان های دیگر دهد در مقایسه با مدیر دیگری که می خواهد تضاد بین دو سازمان را طرح و حل کند، متفاوت است. [۱]

دفت و لنگل، کانال های ارتباطی را با توجه به انتقال اطلاعات، به چهار دسته به این شرح تقسیم کرده اند: ۱. در دسترس بودن بازخورد آبی؛ ۲. استفاده از نشانه های چندگانه؛ ۳. استفاده از زبان طبیعی؛ ۴. تمرکز شخصی رسانه. دفت و لنگل، کانال های ارتباطی که همه این خصوصیت ها را داشته باشند، رسانه های غنی، مانند تعامل و ارتباط رو در روی مدیر با کارکنان و مدیر با نمایندگان سازمان های دیگر و کانال هایی که هیچ کدام از این خصوصیت ها را نداشته باشند را رسانه های ضعیف، نامیده اند. [۲]

یافته ها نشان می دهد که مدیران سازمان ها در برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی معمولاً آن کانال یا رسانه ای را انتخاب می کنند که با میزان ابهام در پیام تطبیق داشته باشد. به این معنا که سازمان ها هنگامی که با پیام های ابهام برانگیز، پیچیده و ناقص سر و کار داشته باشند، ترجیح می دهند که از رسانه های غنی تر مانند تعامل و ارتباط رو در رو، استفاده کنند ولی هنگامی که با پیامی مواجه اند که ابهام پیچیدگی آن کم است، رسانه ضعیف را بر می گزینند. انتخاب این

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

کانال ها برای برقراری ارتباط به مدیران کمک می کند تا احتمالاً از بروز رخدادهای غیرقابل پیش بینی و بحران ها پیشگیری شود. [۱]

فالک و رایس در تحقیقاتشان دریافتند که میزان کارآمدی مدیران سازمان ها در حل مشکلات درون و برون سازمانی تا اندازه زیادی با کانالی که آنان برای برقراری ارتباط به کار می گیرند، مرتبط است. به این معنا که ارسال پیام ها از طریق کانال های گوناگون با میزان پیچیدگی و ابهام ارتباط معناداری وجود دارد. لنگل و دفت، در راستای تحقیقات فالک و رایس، به این یافته رسیدند که مدیران سازمان ها تمایل دارند رسانه های غنی را برای رویارویی با وظایف و ارتباطات ابهام برانگیز و پیچیده و رسانه های ضعیف را برای برخورد با وظایف فاقد ابهام برگزینند. [۳]

با این حال، میان علمای مدیریتی و هم ارتباطی در این باره که تا چه مدل غنای رسانه ای تبیین جامعی برای فرآیند کاربرد انواع کانال های ارتباطی در درون و بیرون از سازمان ها را فراهم می کند، اختلاف نظر وجود دارد.

دومین مدل به کار گرفته شده برای انتقال یا ارسال پیام از سوی مدیران سازمان ها، مدل پردازش اطلاعات اجتماعی است. با توجه به مشکلاتی که در مدل دفت و لنگل وجود داشت، فالک و همکاران به ارائه مدلی برای مدیریت ارتباطات پرداختند که در آن توجه اساسی در به کارگیری ارتباط سازمانی، محیط اجتماعی سازمان هاست و نه درون سازمان ها. [۳] برای نمونه، این که مدیران سازمان ها برای ایجاد ارتباط درون و برون سازمانی تا چه حد به رسانه ها اعتماد و اعتقاد دارند؟ تا چه حد امکان استفاده از این رسانه ها و منابع سخت افزاری و نرم افزاری آن برای تمامی سازمان های دخیل در موضوع وجود دارد؟ این که تا چه اندازه محدودیت های اطلاعاتی و امنیتی برای تبادل، انتقال و ارسال پیام ها از طریق برای مثال ایمیل، برای سازمان ها وجود دارد. تا چه اندازه سازمان ها بوجهی را برای ایجاد درون و برون سازمانی از طریق فضاهای مجازی صرف می کنند؟ این که تا چه اندازه استفاده از همه نوع رسانه ای در انتقال و دریافت پیام ها میان سازمان های دخیل در موضوع عمومیت دارد؟ نگرش مدیران سازمان یا سازمان ها در استفاده از انواع کانال های ارتباطی برای انتقال یا ارسال پیام چیست؟ آیا آن ها گرایش مثبتی به استفاده از تمامی رسانه ها در تبادل اطلاعات دارند یا خیر؟

بنابراین، مشاهده می شود که اگرچه ممکن است رسانه ای بسیار مؤثر، کارآمد و قوی در امر انتقال و تبادل پیام ها و اطلاعات و نیز میزان کم ابهام وظایف و مأموریت ها باشد، اما اگر زمینه های محیط اجتماعی سازمان ها برای مدیران مهیا نباشد، امکان ایجاد ارتباطات مؤثر از طریق کانال ها کاهش می یابد. در نتیجه مدل پردازش اطلاعات اجتماعی، پذیرش رسانه ها در برگیرنده چیزی بیش از انطباق ساده بین خصوصیات عینی رسانه ها و خصوصیات عینی وظایف و مأموریت های هر یک از مدیران سازمان هاست. بلکه ارتباط با دیگر شرکت کننده ها به عنوان عامل اثرگذار بر چگونگی برداشت و استنباط از رسانه ها، میزان اعتقاد و اعتماد سازمان های درگیر به رسانه ها، قابلیت ها، توان مالی و محدودیت های سازمان ها در به کارگیری انواع رسانه ها، چگونگی برداشت وظایف و این که آیا یک رسانه خاص برای ارتباط سازمانی مورد پذیرش قرار گرفت یا نه، تلقی می شود.

مدل سوم پس از مدل غنای رسانه ای و مدل پردازش اطلاعات اجتماعی، در خصوص به کارگیری انواع کانال های ارتباطی مدیران در درون و بیرون از سازمان ها، «مدل ظرفیت دوگانه» است. این مدل که از سوی اندیشمندانی چون سوتکلیف و باریوس پیشنهاد شده، به این امر تأکید دارد که هر رسانه دو نوع پیام را انتقال می دهد. یکی از پیام ها در

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

برگیرنده داده ها و دیگری در برگیرنده معانی است. در مدل مذکور هر مدیر سازمانی توان انتقال یا تبادل دو نوع پیام را می دارد: [۴]

نخست، ظرفیت انتقال پیام که عبارت است از میزانی که یک رسانه قادر است به طور مؤثر و کارآمد بخش مهم یا بخش قابل قبول داده های مربوط به وظیفه را انتقال دهد. زیرا پیام ها و داده های ارسالی از سوی رسانه های سازمان ها، اغلب غیرمتغیر است. برای مثال، حجم اطلاعاتی که پست الکترونیکی می تواند بفرستد، برای تمام سازمان ها می تواند برابر باشد. دوم، ظرفیت نمادها و معانی است، که گاه بسیار آشکار است. در این نوع از انتقال داده ها با توجه به این که رئیس یا مدیر یک سازمان می داند که مدیران دیگر سازمان ها، معانی ویژه ای برای تعاملات و ارتباطات رو در رو همراه با دعوت نامه در انتقال اطلاعات و پیام ها، نسبت به سایر شیوه های تعامل و ارتباط در انتقال اطلاعات و پیام ها قایل اند، از این رو سعی می کند، در کنار به کارگیری انواع کانال های ارتباطی از راه دور، استفاده از تعاملات و ارتباطات رو در رو همراه با دعوت نامه را فراموش نکند. [۴]

### ۳. اثرات به کارگیری کانال های ارتباطی

استفاده و به کارگیری از هر یک از کانال های ارتباطی احتمالاً اثرات گوناگونی بر محتوای پیام، مدل های ارتباط و نتایج ارتباط مدیران در درون و بیرون از سازمان دارد که مدیران و سازمان ها بسته به این که چه می خواهند، چه هدفی را دنبال می کنند، این اثرات دراز مدت یا کوتاه مدت، ماندگار یا زودگذر، قوی یا ضعیف، سطحی یا عمقی، مستقیم یا غیرمستقیم، اثر بر روی چه کسانی، اثرات خرد یا کلان و ... متفاوت است. اگر با رویکردی اقتضایی ارتباطی بنگریم، مدیران باید با توجه به شرایط و وضعیت سازمان بهترین و تأثیرگذارترین و به عبارت ساده تر، اثربخش ترین کانال را برای ارتباط برگزینند. [۱]

### ۴. رویکردهای مدیریت ارتباطات به اثربخشی

در رویکرد های گوناگون علم مدیریت، مفهوم ارتباطات و مدیریت ارتباط با توجه به تعریف هر یک از آنها درباره سازمان، ارتباطات و مدیریت، تفاوت های محسوسی دیده می شود. برای مثال، در مکتب کلاسیک، به ویژه نظریه های فایول، وبر و تیلور ( به عنوان بنیانگذاران رویکرد کلاسیک) سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته می شود و مدیران به عنوان هدایت کنندگان این ماشین محسوب می گردند. با توجه به ماشینی فرض شدن سازمان ها، عناصر ارتباط در سازمان و برای مدیران به این صورت است: ارتباط یک وظیفه است، مسیر ارتباطی به صورت عمودی است، کانال های ارتباطی همواره به صورت کتبی و سبک ارتباط مدیر سازمان به صورت رسمی است. [۴]

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

در این رویکرد کارکنان و کارگران به جای صحبت در خصوص نیازها و خواسته های مختلف فردی که ارتباط با کارکنان، کارگران و مدیر، یکی از انواع این نیازهاست، باید بر خواسته ها و اهداف سازمانی متمرکز شوند. به این معنا که در این نظریه یکی از مضامین ارتباطی میان مدیر سازمان با کارگران و کارکنان تأکید بر اثربخشی سازمانی در معنای سودآوری، بازدهی مالی، ثبات مالی، تنوع بخشیدن به تولیدات و ... به نفع صاحبان شرکت است و نه برای مثال به معنای رضایت کارکنان و کارگران، افزایش حقوق و پاداش آن ها و اصلاح نظام ارتباطی سرپرستی و مدیریت. [۳]

ارتباطات مدیر با کارکنان و کارگران در این مکتب اساساً موضوعی فرعی بوده و از آن اجتناب می گردد. زیرا چنین ارتباطاتی خلاف مسیر هدف سازمانی و غیرمولد غیر از اثربخشی خواهد بود. در این مکتب حتی از ارتباطات ابتکاری کارکنان و کارگران پیشگیری می شود. به طور کلی مضمون ارتباط در این مکتب، به مسائل و موضوعات وظیفه ای محدود می گردد. به تعبیر دیگر، با توجه به سه نوع از مضمون ارتباط از سوی مدیران در سازمان ها، وظیفه ای، ابتکاری و نگهدارنده، مضمون ارتباط در نظریه کلاسیک، وظیفه ای است. نظریه پردازان کلاسیک، به سبب نگاه خاصشان به انسان ها، اساساً آن ها موجوداتی کمتر قابل اعتماد می دانند، آن ها را فاقد خلاقیت و فاقد قوه تصمیم گیری می دانند. از همین رو اهمیت چندانی به ارتباطات مدیران با کارکنان و کارگران قائل نیستند. [۵]

دومین راه بررسی ارتباطات در سازمان های کلاسیک، توجه به چگونگی جریان تبادل پیام ها در یک سازمان میان مدیران، کارکنان و کارگران و به عکس است. اگر مسیر جریان تبادل اطلاعات، پیام و دستوران در سازمان ها در جوهی مانند افقی، عمودی، مورب و جریان آزاد ببینیم، طبق نظرات این مکتب، مسیر جریان ارتباط عمودی بر اساس سلسله مراتب سازمانی است. به این معنا که کارکنان یا کارگران برای ایجاد ارتباط با رؤسای خود، مسیر از بالا به پایین دارند و نمی توانند در هیچ شرایط زمانی، مکانی و وضعیتی با مدیران مافوق خود مستقیماً ارتباط برقرار کنند. [۶]

اگرچه انواع و مجازی مختلف برای ارتباط مدیران و کارکنان و کارگران وجود دارد، مانند رسمی و غیررسمی، کلامی و غیرکلامی، چهره به چهره و شفاهی، مکتوب بر اساس قوانین، دستورالعمل ها و آیین نامه ها است. اما مجرای اصلی ارتباط در این نظریه اساساً ارتباط مکتوب است. در این باره با صراحت بیشتری به اهمیت قوانین و تدوین آن ها تأکید کرده است. به نظر می رسد که تیلور و فایول نیز در نظریه های خود به ارتباط مکتوب میان مدیران و کارکنان و کارگران توجه کرده اند. برای مثال کارکنان و کارگران برای ایجاد ارتباط با مدیران خود باید از مسیر مکاتبات اداری با تکیه بر سلسله مراتب عمل کنند. مدیران سازمان های کلاسیکی که حتی برای این نوع ارتباط راهنماها، دستورالعمل ها، رویه ها، مستندات و شرح مأموریت های مفصل و دقیقی تدوین کرده اند که از طرق آن شیوه های به کارگیری مجراهای یاد شده معلوم گردد. [۷]

و بالاخره سبک ارتباطی مدیران، به عنوان چیزی که فیدلر آن را عامل اساسی اثربخشی مدیر می داند، معمولاً با توجه به ساختار، شرایط و عوامل گوناگون درون و برون سازمانی و البته صفات شخصیتی مدیران سازمان ها برگزیده می شود. اگرچه سبک های مدیریتی را بر دو پایه وظیفه مداری و رابطه مداری دسته بندی می کنند. [۷]

با این وصف، دسته بندی های دیگری نیز درباره سبک های ارتباطی وجود دارد، برای مثال سبک اجتناب، سبک ساختاری، سبک کنترلی، سبک برابری یا تساوی، سبک پویا، سبک تفویضی، مشارکتی، خودکامه، سازگار، موعظه گر.

بر اساس این سبک های ارتباطی مدیران، شیوه های اجرایی این سبک ها به صورت دو سویه متقابل، همکاری فی مابین، خطی یا یک طرفه از نوع دستوردهی و دستور گیری، از نوع گزارش دهی، از نوع اطلاع رسانی، مدلی ارتباطی خنثی، سبک مدیریتی انعطاف پذیر یا سخت و غیرقابل انعطاف دیده می شود. با توجه به این که ارتباط در سازمان های کلاسیک از بالا به پایین، مکتوب و وظیفه مدار می باشد، شیوه و سبک ارتباطی احتمالاً رسمی، خشک، غیرصمیمانه و البته نزدیک به سبک های خودکامه، سبک اجتنابی، سبک ساختاری، سبک کنترلی. [۵]

به طور کلی اگر بخواهند میزان اثربخشی در سازمان های کلاسیک را با تأکید بر مدیریت ارتباط اندازه گیری کنند، مطمئناً مهم ترین شاخص مورد بررسی، میزان نایل شدن به هدف ها است. به این معنا که سازمان ها و مدیران آن تا چه اندازه توانسته اند به اهداف از پیش تعیین شده برسند. از آنجا که هدف ها منعکس کننده ارزش های مدیریت عالی سازمان ها است، بنابراین، از ائتلاف مدیر عالی سازمان می توان بهترین اطلاعات را به دست آورد. با همه انتقاداتی که به نظریه های کلاسیک سازمان وارد است. با این وصف هنوز در بسیاری از سازمان ها شیوه های کلاسیک به کار گرفته می شود. [۳]

دومین رویکرد مدیریت به ارتباط اثربخش متعلق به مکتب روابط انسانی است. در حالی که ارتباط در نظریه کلاسیک وظیفه مدار، عمودی و از بالا به پایین می باشد، ارتباطات در سازمان های با رویکرد روابط انسانی کاملاً متفاوت است. در سازمان های از نوع روابط انسانی، در کنار ارتباط وظیفه ای ارتباط در جهت حفظ کیفیت روابط انسانی در سازمان یعنی ارتباط نگهدارنده نیز جریان دارد. مضمون ارتباطات در این نظریه ها بر ارتباطات اجتماعی در محل کار تأکید دارد و به عبارت دیگر ارتباط در این رویکرد علاوه بر وظیفه، وضعیت اجتماعی و ابتکاری دارد. برای مثال در نظریه مازلو فرد از طریق دیگران به ارضای نیازهای سطح بالاتر مانند احترام و خودشکوفایی می رسد. هرزبرگ نیز در نظریه خود به اهمیت تعامل اجتماعی در کاهش ناراضی و این که چنین ارتباطی می تواند موجب رضایت شود، اشاره کرده است. شاید بتوان گفت که از آغاز مطالعات رویکرد روابط انسانی سازمان، تعامل و ارتباط میان اعضای سازمان و تأثیر این نوع از ارتباطات بر میزان اثربخشی، مرکز ثقل اندیشه های روابط انسانی بوده است. [۷]

مسیر جریان ارتباط در این نظریه، ضمن تأکید بر ضرورت جریان عمودی ارتباط و اطلاعات، ارتباطات تنها به این مسیر محدود نمی شود، بلکه در این رویکرد ارتباط افقی بسیار مورد تشویق قرار گرفته است. به این معنا که با توجه به قابل اعتماد بودن انسان ها، قابلیت تصمیم گیری آن ها و قدرت خلاقیت آنان هم کارکنان و کارگران و هم مدیران سازمان امکان برقرار ارتباط با یکدیگر را دارند. برای نمونه در اولین مطالعات حول ارتباطات میان مدیر و کارگران و نقش این ارتباطات در میزان اثربخشی و کارآیی، مایو نشان داد که ارتباط در میان کارگران عامل مهمی در افزایش بهره وری و اثربخشی است. یا در مطالعات داگلاس مک گرگور نشان داده شده که کارکنان می توانند بدون هدایت های خشن و سخت در کار خود موفق شوند و نیز تعامل در میان آن ها و با مدیران تا چه حد اندازه در دست یابی به اهداف سازمانی اهمیت دارد. [۶]

مجرای ارتباط، اگرچه در سازمان های کلاسیک همه نوع مجرای ارتباطی وجود دارد، اما ارتباط مکتوب میان مدیران و کارکنان و کارگران در قالب آیین نامه ها مهم ترین مجرای ارتباطی سازمان است. بر عکس در رویکرد روابط انسانی، ارتباطات چهره به چهره مهم ترین نوع مجرای ارتباطی میان مجموعه سازمانی است. به باور اینان تغییر مجرای ارتباطی از دستورات به ارضای نیازهای انسانی میزان اثربخشی و کارآمدی افزایش یافت.

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

سبک ارتباط، در حالی که در نظریه های کلاسیک سازمان به رسمی بودن، وظیفه مدار، مستبدانه، حرفه ای شده، خشک، بی روح، سخت و غیر قابل انعطاف بودن سبک ارتباط تأکید می شود، در نظریه های روابط انسانی به غیر رسمی، دوستانه و صمیمانه، دوستانه و گرم و صمیمی بودن و اعطاف پذیر بودن آن اصرار می گردد. نظریه پردازان این حوزه بر این باورند که ارتباطات از این چهره به چهره و خطاب با اسم میزان ارتباطات، اعتماد و وفاداری را گسترش داده، بر میزان اثربخشی می افزاید [۸]

سومین رویکرد های مدیریت ارتباطات به اثربخشی، رویکرد منابع انسانی است. بلیک، موتن، میلز و بالاخره لیکرت از جمله مهم ترین نظریه پردازان این حوزه هستند. لیکرت در تحقیقی مفصل در خصوص مدیریت ارتباط و اثربخشی سازمان ها اصولی را طراحی کرد که طی آن ارتباطات را امری مهم در میزان اثربخشی ارزیابی کرد. مضمون ارتباط در سازمان های از نوع منابع انسانی علاوه بر وظیفه، وضعیتی اجتماعی و ابتکاری دارد. با توجه به این که در نظریه منابع انسانی به کارکنان و کارگران اهمیت زیادی داده می شود، مضمون ابتکاری ارتباطات بسیار اهمیت دارد. طبق نظریه های این رویکرد از طریق ارتباط درباره آرای جدید باید هم اثربخشی سازمان و هم تحقق اهداف فردی افزایش یابد. با این وصف ارتباطات از نوع وظیفه ای و همچنین ارتباطات از نوع اجتماعی نیز به عنوان مضمون اثربخش در این سازمان ها اهمیت دارد. [۸]

هدف اصلی در این گونه از سازمان ها، تشویق تبادل آرا در سرتاسر سازمان است. بنابراین، در این رویکرد ارتباط در همه مسیر ها، به سمت پایین، بالا، افقی و مورب جریان دارد. چارت های سازمانی در این گونه سازمان ها معمولاً به سبب تعامل آرا دچار تغییر می شود.

اگر در سازمان های کلاسیک ماندگاری و ارتباطات مکتوب اهمیت دارد و در روابط انسانی، ارتباطات چهره به چهره، مجرای یا شیوه ارتباطی در منابع انسانی چندان مشخص و محدود نیست. هدف اصلی سازمان های منابع انسانی به حداکثر رساندن بهره وری و اثربخشی سازمان از طریق استفاده هوشمند از منابع انسانی است. این به کارگیری هوشمندانه گاهی با به کارگیری ارتباطات چهره به چهره میسر است و در بعضی مواقع و موقعیت ها گزارشات مکتوب یا پست الکترونیکی ضرورت می یابد. بنابراین در این سازمان ها شیوه ها و مجاری ارتباطی زیادی مورد استفاده قرار می گیرد و بالاخره سبک ارتباطی در این سازمان ها متنوع و متکثر است. سازمان های منابع انسانی دارای دو هدف دوگانه افزایش اثربخشی سازمانی و تأمین نیازهای انسانی که این امر می تواند با اولویت دهی به ارتباطات غیر رسمی تحقق یابد. از جنبه ارضای نیازها یک سبک غیررسمی احتمالاً بهتر است، از جنبه اثربخش نیز یک سبک غیررسمی احتمالاً بهتر از رسمی است، زیرا کارکنان و کارگران با روش نسبتاً غیررسمی راحتی بیشتری می کنند و نیز برای ارتباط همه جانبه گروهی که مورد نظر بیشتر نظریه پردازان منابع انسانی است، سبک غیررسمی تناسب بیشتری دارد. با این وصف اگر سبک رسمی برای رسیدن به آن دو هدف کارسازتر باشد، مطمئناً مدیریت سازمان آن را رد نخواهد کرد. [۹]

اندیشمندانی مانند بکارد، آرجیس و بنیس بر روی مبحث منابع انسانی در سازمان مقدار زیادی کار کرده اند و بر روابط بین منابع انسانی و اثربخشی سازمان تأکید کرده اند. [۲]

به تازگی نویسندگانی که روی فرهنگ سازمانی و اثربخشی آن کار کرده اند بر اهمیت فرآیندهای درون سازمانی پافشاری کرده اند. برخی علائم یک سازمان کارآ و اثربخش از دیدگاه فوق عبارت است: وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

مساعد در سازمان، روحیه همکاری و وفاداری به گروه و کارگروهی، اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیریت سازمان، تصمیم گیری در کنار منبع اطلاعاتی، وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور، رابطه متقابل بین اعضای سازمان و اجزای آن. [۹]

رویکرد سیستمی، این تحلیل فی نفسه منطقی، غیرخطی و چند زمینه ای که برای نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۸۰ از سوی کش و کترینسکی به کار گرفته شد، سازمان را به مثابه سیستمی زنده و پویا در نظر می گیرد، نوعی سیستم اطلاعاتی مبتنی بر شبکه است که قلمرو فعالیت آن فراسوی مرزهای سنتی سازمان است و درک ما را در خصوص چگونگی ارتباطات میان مدیران سازمان و کارکنانش و سازمان با سازمان های دیگر را افزون تر می سازد.

برداشت های دقیق تر از سازمان به عنوان یک سیستم، حداقل مشتمل بر پنج ویژگی است: ۱. اول اینکه سیستم از مجموعه منسجمی از عناصر مرتبط و پیوسته در حال کنش متقابل با یکدیگر تشکیل شده، که برای بقای مجموعه کل یا بقیه اجزا یا هم مرتبط اند و تلاش می کنند. این مجموعه یا کل چیزی بیش از مجموع اجزای خود است. [۱۰]

۲. دوم اینکه سیستم در ارتباط با محیط پیرامونش شکل گرفته، معنا می یابد. ۳. سوم اینکه هر سیستم دارای سازمان ویژه ای است که در نتیجه نحوه رابطه میان کنش عناصر آن به وجود می آید. ۴. چهارم اینکه، هر سیستم زیرمجموعه سیستم کامل تری است؛ ۵. پنجم آنکه هر زیرمجموعه سیستمی به نوبه خود به مثابه سیستم ابتدایی تری عمل می کند. [۱۱]

از دیدگاه سیستمی، اثر بخشی این گونه تعریف شده است: توانایی شرکت یا سازمان در بهره وری خود در راه تحصیل و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب. [۲]

در اینجا اثربخشی سازمان به وسیله شاخص هایی سنجیده می شود که سازمان می تواند بدان وسیله منابع مورد نیاز خود را تأمین و سیستم سازمانی خود را حفظ کند. برخی از این شاخص ها عبارت است: توان سازمان در بهره برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب؛ توان درک و تفسیر درست از ویژگی های واقعی محیط خارج از سازمان، حفظ فعالیت های روزانه در سازمان، و بالاخره توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد.

محتوای شبکه های سیستمی چیزی است که از طریق اتصالات شبکه منتقل می شود. روش آن شیوه برقراری ارتباط در شبکه است و شبکه را می توان بر حسب تراکم ارتباطات میان اجزا مشخص کرد. ارتباطات و مدیریت سازمان را می توان با نگرش فرهنگی نیز مورد بررسی قرار داد. در این رویکرد محیط درونی و بیرونی سازمان و مدیران 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 مدیر به روابط با مشتریان نسبت به ساختار دیوان سالار سازمانی دارای ارزش بیشتری است. در این رویکرد تصویر و هویت سازمانی و آنچه که در تصویر مدیر از کارکنان و مشتری ها وجود دارد، مورد اهمیت است. [۳]

در برابر دیدگاه های پنج گانه ذکر شده که بر اهداف مشترک سازمانی تأکید دارند، تعارض مفهومی نامطلوب دارد و قدرت حق طبیعی مدیران محسوب می شود، دیدگاه رادیکال ها قرار دارد که تعارض را پدیده ای مثبت و بخشی از امور سازمانی ذکر می کند. برپایه این نگرش سازمان میدان جنگی است که در آن نیروهای حریف در دست یابی به اهدافی بسیار ناسازگار با یکدیگر مبارزه می کنند. رویکرد رادیکال ها به دو دسته انتقادی و پست مدرن تقسیم بندی می شود که در اولی سازمان و مدیران آن عرصه سلطه گری است و دومی سازمان را به عنوان موجودیتی نظم یافته و معنا دار که مدیران آن را



## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

هدایت می کنند، زیر سوال می برد. در این رویکرد تسلط بر دانش و اطلاعات، شبکه های غیر رسمی ارتباطی، فناوری ارتباطی و نمادها از عناصر چهارگانه قدرت در سازمان ذکر می شوند. ارتباطات سازمانی فرآیندی است که به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان های مختلف داخل و خارج سازمان راه اندازی می کنند. ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره وری سازمان است. [۶]

### ۵. فرآیندهای فناوری مدیریت ارتباط

طی سال های گذشته تغییرات مهم و تعیین کننده ای در ارتباطات محیط کار و سازمان به وجود آمده است. پرسش اساسی این بخش آن است که ظهور و گسترش انواع تکنولوژی ها و به کارگیری انواع فرآیندهای تکنولوژیکی چه تأثیری بر ارتباطات، مدیریت ارتباطات و بالاخره اثربخشی مدیریت ارتباط سازمان ها داشته است. در حالی که تکنولوژی های قدیمی تر بر انواع مختلف ارتباطات از قبیل ارتباطات رو در رو، گفت و گو و مذاکرات تأکید داشتند، تکنولوژی های جدید به رسانه های مختلف مانند رادیو، تلویزیون، تلفن و فاکس و تکنولوژی های مدرن به کاربرد کامپیوتر در ارتباطات و تصمیم گیری مدیران تأکید دارند. [۱۲]

در خصوص استفاده از شیوه های ارتباط در سازمان مدل های نظری مختلفی به وجود آمده که برخی از آن عبارتند از: «مدل غنای شیوه های ارتباطی»، «مدل پردازش اطلاعات اجتماع»، «مدل ظرفیت دوگانه». [۷]

اثربخشی تکنولوژی ها بر ارتباط ما بین مدیران و کارکنان و نیز اثرات تکنولوژی ها بر مضمون ارتباط، مدل های ارتباطی و پیامدهای ارتباطی از جمله دغدغه های اساسی محققان حوزه سازمان و مدیریت ارتباطات بوده است. برای مثال، ظهور و گسترش تکنولوژی های جدید ارتباطی با توجه به مجازی یا واسطه ای بودن آن ها و نیز افزایش کلی حجم ارتباطات، چه اثراتی بر ارتباطات میان مدیران و کارکنان خواهد گذشت. اگرچه تاکنون تحقیقات زیادی بر روی تکنولوژی های ارتباطی و اثرات آن بر سازمان ها و ارتباطات میان اعضا انجام گرفته، اما هنوز ارزیابی در این باره کمی زود است. [۱۲]

### ۶. نتیجه گیری

مدیریت ارتباط اثربخش از جمله عناصر و ارکان مهم هر سازمانی است که به سبب نادیده گرفتن آن، سازمان ها در رسیدن به اهداف خود با موانع جدی رو به رو بوده اند. نتایج بسیاری از تحقیقات حاکی از نبود سیستم های مدیریت ارتباط مؤثر در سازمان ها و مؤسسات کشور است. این در حالی است که سازمان ها، نظام های ارتباطی هستند که با آگاهی و هدف، به طور ماهرانه نظام یافته اند. بخش ها یا اجزای مختلف بدون داشتن ابزار مطمئن مبادله افکار و معانی نمی توانند به

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

هماهنگی بپردازند. فرآیند ارتباطات در سازمان ها اساساً دو مسیر یعنی افقی و عمودی را میان مدیران با یکدیگر، مدیران میانی و مدیر ارشد و مدیران با کارکنان معمولی و بر عکس در درون سازمان و بیرون از آن، به گونه ای مداوم و مستمر می پیماید که مستلزم مهارت های گوناگون برای ارسال و دریافت پیام از سوی مدیر است. زیرا از این طریق است که می توان ضمن افزودن به اثربخشی، عملکرد و رضایت شغلی کارکنان، بهره وری نیروی انسانی و فرآیند کارآفرینی سازمانی، از تنش ها و هزینه های تولید و خدمات کاست. اگرچه تنها در قرن حاضر است که تلاش های آشکاری برای توضیح چگونگی برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی، به این معنا که چگونه یک سازمان می تواند به بهترین وجه از نیروهای انسانی خود بهره برده، ارتباطات خویش با سایر سازمان ها را به گونه ای نظام مند سامان بخشد، تا بتواند مشکلات از نوع ارتباطی را حل کند، در حوزه مدیریت سازمان ها صورت پذیرفته، لیکن امروزه دیگر تردید اندکی درباره اهمیت ارتباطات و جایگاه مدیریت ارتباط در اثربخشی و موفقیت سازمان ها وجود دارد. مدیریت ارتباطات، علی الخصوص در سازمان هایی که نقشی تعیین کننده در اقتصاد کشورها، بلکه اقتصاد جهانی دارند اهمیت دو چندان می یابد.

تحلیل ها و ارزیابی های سازمانی در حوزه های مدیریت، جامعه شناسی سازمان و به ویژه علوم ارتباطات نشان می دهد، هر زمانی که توجهات به ارتباطات کاهش یافته، سازمان ها با افت بالایی از رسیدن به اهداف سازمانی رو به رو شده اند.

### ۱۱. منابع

۱. ملک پور، سعید (۱۳۹۴)، گام های مؤثر در مدیریت، اولین همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت.
۲. دفت، ریچارد (۱۳۹۸)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳. علیزاده، رسول (۱۳۸۰)، ارتباطات سازمانی، تهران، نشر آوای نور.
۴. زارعی، بهروز (۱۳۹۱)، اشکال ارتباطات بین سازمانی، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۹.
۵. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۹)، تفکر خلاق و باروری آن در سازمان های آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۶.
۶. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۲)، نظریه های ارتباطات سازمانی، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۷. میلر، کاترین (۱۳۹۳)، ارتباطات سازمانی، ترجمه آذر قبادی، تهران، نشر سازمان مدیریت صنعتی.
۸. فقهی، ناصر (۱۳۹۴)، مدیریت پویای سازمان، مدیریت سازمان در ایران، تهران، نشر فروزش.
۹. کوهکلان، هوشنگ (۱۳۸۷)، ماهیت و اهمیت و موانع ارتباطات سازمانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. موزلیس، نیکوس (۱۳۹۵)، سازمان و بوروکراسی، ترجمه حسن میرزایی، تهران، دانشگاه تهران.
۱۱. ویندال، سون؛ ونو، الوسون (۱۳۹۷)، کاربرد نظریه های ارتباطات، ترجمه علیرضا دهقان، تهران، انتشارات شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
۱۲. لیتل، استیفن (۱۳۹۵)، دایره المعارف نظریه های ارتباطات، ترجمه سمانه کامیاب، تهران، نشر اطلاع رسانان.