

## صلب پانزدهم

### بخش دوم

#### ارتباط و انگیزش

ارتباطات فرایندی محوری در تبادل اطلاعات بین اعضاء سازمان و بین سازمانی است که تعاملات قسمتهای مختلف را برقرار می‌کند. بنابراین یک ابزار مؤثر در هماهنگ سازی و کاربرد اثربخش منابع انسانی تلقی می‌شود.

انگیزش از دیدگاه مدیریت منابع انسانی عبارت است از برانگیختن کارکنان بکار و سوق دادن آنها در جهت عملکرد رضایت‌بخش شغلی<sup>۱</sup> و یا به تعبیر دیگر انگیزش فرایند پیچیده‌ای است که از نیازهای فیزیکی، روان‌شناختی، اجتماعی و فرهنگی تشکیل می‌شود و بطور فردی و تکاملی در جهت انرژی بخشیدن به رفتارهای انسان عمل می‌کند.<sup>۱</sup> با توجه به تعاریف ساده ارائه شده از ارتباطات و انگیزش، قرارداد از دو مقوله در کنار یکدیگر بعنوان تدابیر مؤثر رهبری سازمانی در استفاده مؤثر از منابع انسانی قابل توجه است.

آگاهی از این دو ابزار عمده مدیریت منابع انسانی و بکار بستن تدابیر لازم در ایجاد و تقویت ارتباطات و برانگیختن منابع انسانی سازمان به تلاش مثبت در راستای منابع سازمان، جامعه و منافع واقعی کارکنان که بعضاً ممکن است ناشناخته باشد، نیاز مبرم مدیران و سرپرستان است. در این بخش سعی شده است به اختصار به پاره‌ای از نظریه‌ها در مورد ارتباطات و انگیزش و بکارگیری آنها در کاربرد مؤثر منابع انسانی توضیحاتی ارائه گردد.

#### ارتباطات

متأسفانه به علت غیر ملموس بودن اثر ارتباطات در بهبود روابط انسانی، تأمین رضایت کارکنان و افزایش اثربخشی و کارایی، به آن توجه کافی نمی‌شود. در حالی که

<sup>۱</sup> - به منبع زیر صفحه ۴۲۲ مراجعه شود:

G.r. Ferris, K.M.Rowland, Human Resources Management. Perspectives and Issues. (Boston, Allyn and Bacon inc, 1988)

<sup>۲</sup> - مارک ج سینجر، مدیریت منابع انسانی ترجمه فریده آل آقا (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۷۸) صفحه ۶۸۷ س.

اغلب سوء تفاهمات و اختلافات بی جهت در بین همکاران، ناشی از نبودن یک سیستم ارتباط صحیح عرضی و طولی در سطوح مختلف سازمان می باشد.

اجرا نشدن دستوراتی که به زعم دستور دهنده، صحیح و منطقی است و یا درک دستورات بطور اشتباه و اجرای آن توسط مجریان کاملاً منجر به زیان سازمان و کارکنان آن می شود معلول ناآگاهی متقابل و نقص ارتباط صحیح بین رئیس و مرئوس می باشد.

از سوی دیگر، به کار بستن توصیه‌هایی که در بخش گذشته تحت عنوان وظایف رهبری و سرپرستی مطرح گردید بدن ایجاد یک شبکه ارتباطی صحیح امکان پذیر نخواهد بود. به عبارت دیگر اطلاع از خواستها و دریافت نظریات کارکنان و انتقال نظریات مدیریت به آنها، تنها در سایه یک سیستم ارتباطی صحیح امکان پذیر است.

اهمیت ارتباطات تنها در حل مسائل درون سازمانی نیست، بلکه بر اساس تفکر سیستمی در صورتیکه مدیریت هر سازمان بی خبر از رویدادها و عکس‌العملهای محیط بوده و بدون توجه به آنچه که در دنیای خارج سازمان می گذرد اتخاذ تصمیم نماید، در واقع سازمان را مبدل به یک سیستم بسته نموده است.

از ارتباط تعریف‌های گوناگون شده است، نمونه‌هایی از این تعاریف که هر یک بر جنبه خاصی از ارتباطات تأکید دارد عبارت است از:

- ۱- «ارتباطات فرایندی است پویا که زیر بنای بقاء رشد و تحولات تمام سیستم‌های زنده در سازمان است». ارتباطات یکی از سیستم‌های حیاتی انسان و سازمان است که توسط آن، انسان و سازمان ارگانهای داخلی خود را با هم مرتبط می‌سازند.<sup>۱</sup>
- ۲- ارتباط یعنی برقراری مناسبات بین دو طرف از طریق تحریک حس ادراک توسط یک طرف و ایجاد سرعت انتقال، درک و جوابگویی در طرف دیگر.
- ۳- ارتباط یعنی مبادله حقایق، نظرات و عقاید بین دو نفر یا دو گروه از افرادی که عهده‌دار انجام مأموریت خاص شده‌اند، به منظور تأمین وحدت مقاصد و تلاش‌ها.
- ۴- ارتباط یعنی تعقیب مبادله عقاید و اطلاعات و روشهای فی مابین اعضاء یک گروه از طریق زبان یا بکارگرفتن علائم دیگر.

<sup>۱</sup> - به منبع زیر مراجعه شود:

Miller, Communication and Communication Systems (Homewood Illinois: D. Inc. 1967) P. 17.

- ۵- ارتباط یعنی مبادله افکار، احساسات، عقاید و معانی فی مابین دو نفر از طریق علائم و اشارات.
- ۶- ارتباط عبارت است از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار انسانی.<sup>۱</sup>

### فرآیند نظام ارتباطی

همانگونه که از تعاریف فوق استنباط می‌شود، ارتباط یک جریان دو جانبه بین افراد است. در ارسال هر پیام یک فرستنده و حداقل یک گیرنده وجود دارد. زمانی می‌توان از برقراری ارتباط اطمینان حاصل نمود که باز داد و یا عکس‌العمل گیرنده معرف درک و استنباط همان عقیده باشد که فرستنده منظور داشته است. بدین معنی که به صرف فرستادن پیام و دریافت آن توسط گیرنده نمی‌توان اطمینان داشت که درک متقابل از پیام حاصل شده است.

یک مدار کامل ارتباط که در واقع تشکیل دهنده نظام ارتباطی می‌باشد، شامل اجزاء ششگانه زیر است:

- ۱- عقیده یا فکری که باید منتقل شود.
- ۲- سوار کردن عقیده یا فکر مورد نظر بر یک وسیله ارتباطی که ممکن است کلمات، ابناء و اشاره یا علائم قراردادی مثل، رنگ، نور و غیره باشد. این مرحله را معمولاً کدگذاری می‌نامند.
- ۳- انتقال و ارسال پیام از فرستنده به گیرنده.
- ۴- دریافت پیام توسط گیرنده.
- ۵- درک عقیده یا فکر محتوای پیام توسط گیرنده که این مرحله را معمولاً کدبرداری می‌گویند.
- ۶- اقدام، یا عکس‌العمل، در صورتیکه اطمینان حاصل کند که منظور و مقصود فرستنده پیام را کاملاً درک کرده و آنرا معقول و منطقی تشخیص دهد به اقدام مورد نظر مبادرت می‌نماید.

<sup>۱</sup> - مجتبی کاشفی «توجه به بهبود ارتباطات در یک سازمان موجب سازندگی است» تهران: نشریه اداره کنترل ارتش، شماره ۴۵ صفحات ۴۹-۵۰.

نحوه کار و عکس‌العمل گیرنده نشان می‌دهد که مقصود و منظور تا چه حد فهمیده شده است. در صورتیکه گیرنده، کل پیام یا جزئی از آنرا درک نکند و نیاز به تبادل نظر داشته باشد و یا اینکه بخواهد به نحوی عکس‌العمل نشان دهد، خط ارتباطی معکوس نیز لازم است. شبکه یا مدار ارتباطی مثل یک مدار الکتریکی است. در هر جا و بهر علت در جریان مدار مزبور اختلال بوجود آید ارتباط تضعیف یا قطع می‌شود. در این شرایط کار تفهیم و تفاهم متقابل مشکل می‌گردد. به همین جهت سیستم ارتباطی یک سازمان را به سلسله اعصاب بدن انسان تشبیه کرده‌اند.

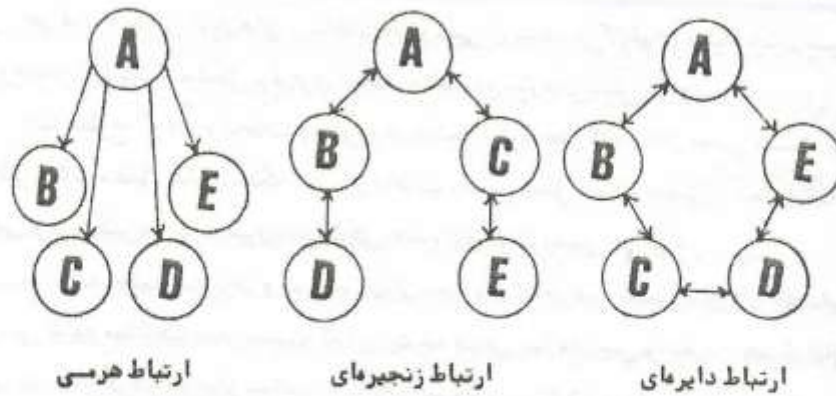
### انواع شبکه‌های ارتباطی

شبکه‌های ارتباطی یک سازمان را می‌توان بطور کلی به دو دسته: رسمی و غیررسمی تقسیم نمود. البته در هر یک از این دو نوع ارتباط تمام اجزاء مدار فوق‌الذکر باید وجود داشته باشد، منتها در ارتباط رسمی مدار مزبور و اجزاء آن را تصمیم و خواست سازمان رسمی دیکته می‌کند. در حالیکه مدار ارتباطات غیررسمی بطور طبیعی به وجود می‌آید.

### ارتباط رسمی

ارتباط رسمی متأثر است از ساخت رسمی سازمان و روابط رسمی بین کارکنان. به عبارت دیگر ارتباط رسمی را خط اختیارات و سلسله مراتب بوجود می‌آورد. خطوط ارتباط رسمی باعث می‌شود، دستورات، خط‌مشی‌ها و سایر اطلاعات لازم از بالای سازمانی به طرف پایین حرکت کند و در مقابل کارکنان نظریات، عقاید، پاسخها و عکس‌العملهای خود را در زمینه وظایف و مأموریت‌های محوله به بالای سازمان منتقل نمایند.

ارتباطات رسمی در داخل سازمان را می‌توان به صورتهای مختلف به وجود آورد. مدیران و سرپرستان باید کوشش کنند که ساخت رسمی ارتباط با هدف و طبیعت کار سازمان هم‌آهنگی داشته باشد. یکی از انواع تقسیم‌بندیهای شبکه‌های رسمی ارتباطات تقسیم آنها به ارتباط دایره‌ای، زنجیره‌ای و هرمی است، نظر به اینکه بحث مفصل در مورد ویژگیهای این سه مدل از حوصله این کتاب خارج است، جدول‌وار به ذکر معایب و محاسن آنها پرداخته شده است.



نمودار ۶-۷ ارتباطات رسمی در سازمان

جدول ۶-۲ مقایسه به مدل ارتباطی

هرمی	زنجیره‌ای	دایره‌ای	مشخصات ویژه
خیلی سریع	سریع	کند	از لحاظ سرعت برقراری ارتباط
خوب	خوب	ضعیف	از لحاظ میزان اطلاعات
اثر زیاد	اثر متوسط	اثر کم	از لحاظ تثبیت موقعیت رهبری
خیلی پایین	پایین	بالا	از لحاظ تقویت روحیه پرسنل
کم	کم	زیاد	از لحاظ قابلیت انعطاف

مأخذ نشریه اداره کنترل ارتش شماره ۴۵ مقاله مجتبی کاشفی صفحه ۵۶

### ارتباط شیورسمی

برخلاف ارتباط رسمی که منشاء آن خطوط اختیارات رسمی است، ارتباطات غیررسمی از روابط خصوصی و فعل و انفعالات طبیعی بین افراد به وجود می‌آید. انسان بنا بر اقتضای طبیعتش با اشخاصی که در کنارش هستند نوعی ارتباط برقرار می‌کند، که البته ویژگیهای و دامنه این ارتباط طبیعی را عوامل مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد.

هر قدر شبکه و کانال‌های ارتباطات غیررسمی از شبکه و کانالهای ارتباطات رسمی دورتر و متفاوت‌تر باشد، مشکل برقراری ارتباط واقعی در سازمان بیشتر خواهد بود. البته مطرح کردن ارتباطات رسمی و غیررسمی بطور جداگانه بدان معنی نیست که برهم تأثیر و تأثر متقابل ندارند. بلکه اغلب ارتباطات رسمی شکل دهنده بعضی از ابعاد ارتباط غیررسمی و برعکس، ارتباط غیررسمی شکل دهنده ارتباطات رسمی می‌شود. با اینکه اغلب مدیران و سرپرستان از وجود ارتباط غیررسمی سازمان احساس ناراحتی می‌کنند، معذالک باید دانست که این پدیده طبیعی سازمان می‌تواند در جهت اداره بهتر امور نیز بکار گرفته شود. از محاسن ارتباطات غیررسمی موارد زیر را می‌توان نام برد:

#### محاسن ارتباطات غیر رسمی

- ۱- از طریق ارتباط غیررسمی بهتر می‌توان به روحیات نیازهای واقعی و خصوصیات کارکنان پی برد.
- ۲- ارتباطات غیررسمی واقعیت را بهتر عریان می‌کند.
- ۳- ارتباطات غیررسمی باعث وارد شدن نظریات متنوع در تصمیم‌گیری می‌گردد.
- ۴- از طریق ارتباط غیررسمی اطلاعات سریع‌تر منتقل می‌شوند.
- ۵- معایب ارتباطات غیر رسمی
- ۶- در مقابل محاسن فوق، ارتباطات غیررسمی گاه باعث تضاد شدی، لوژ شدن مسئولیت‌ها و توسعه شایعات می‌شود. و این عوامل به اشخاص فرصت طلب، فرصت و امکان سوء استفاده و اختلال می‌دهد.

#### موانع برقراری ارتباط

نقص سیستم‌های ارتباطی یا فقدان آن در محل‌های کارناشی از موانع عدیده‌ای است که در راه ایجاد آن وجود دارد. موانع ارتباطی را به طرق مختلف طبقه‌بندی نموده‌اند. بعضی از متخصصین به عوامل سازمانی و فنی بیشتر تأکید دارند، بعضی دیگر عامل انسانی را منبع اصلی می‌شمارند. با توجه به تعاریفی که از ارتباطات شده به نظر نگارنده، عامل انسانی علت ابعاد متعدد و غیرقابل پیش‌بینی‌اش به مراتب پیچیده‌تر و مشکل‌سازتر است. بهمین جهت

باید بر طرف کردن موانع بیشتر از سایر عوامل مورد توجه باشد. موانع عمده برقراری ارتباط را می‌توان به سه دسته، تحت عنوان موانع انسانی، سازمانی و فنی به شرح زیر طبقه‌بندی نمود.

### ۱- موانع انسانی

مهمترین سد راه برقراری ارتباط بین انسانها، تفاوت‌های ذاتی و اکتسابی آنهاست. هر قدر اینگونه تفاوتها بیشتر و عمیق‌تر باشد، ایجاد ارتباط مشکل‌تر و امکان سوء تفاهمات و سوء استنباطات بیشتر خواهد بود. موارد زیر از جمله تفاوت‌های عمده انسانها می‌باشند:

الف- تفاوت در فرهنگ و ارزش‌های فردی که آنرا شکاف فرهنگی نیز نامیده‌اند.

ب- تفاوت در تصورات ذهنی و ادراکی.

پ- تفاوت در ویژگی‌های احساسی و عاطفی.

ت- تفاوت در قدرت تعبیر و تفسیر پدیده‌ها و مفاهیم.

ث- تفاوت در میزان علم، دانش و اطلاعات.

ج- تفاوت در شیوه برخورد با دیگران.

چ- تفاوت در نحوه قضاوت و داوری.

ح- تفاوت‌های جسمی و روانی.

خ- تفاوت سنی.

د- و بالاخره تفاوت در بینش ایمانی و اعتقادی.

### ۲- موانع سازمانی

این دسته از موانع را می‌توان به دو گروه زیر تقسیم نمود:

#### الف- مشکلات سازمانی از نظر روانشناسی

سازمان مثل انسان دارای شخصیت است. یک سازمان، آزاد، پویا و دارای انعطاف، و سازمانی دیگر متکی، ساکن و بدون انعطاف است. در یک سازمان ممکن است در پرتو حسن روابط بین همکاران، مدیران، سرپرستان و کارکنان، محیطی آکنده از شادی بوجود آید، در حالی که در سازمانی دیگر به علت یکنواختی کار و نامطلوب بودن شرایط، محیطی پرتشنج، صواب و اضطراب ساخته شود. با اینکه اینگونه مشکلات سازمانی رابطه مستقیم با عامل انسانی

دارد، معذالک باید دانست که رفتار هر سازمان چیزی مجزا از رفتار افراد به وجود آورنده آن سازمان می‌باشد و لازم است این موضوع بطور جداگانه مورد نظر باشد.

### ب- مشکلات سازمانی از نظر ساخت

اشکالات ناشی از ویژگیهای ساختی نیز مختلفند. موارد زیر از اهم این مشکلات به حساب می‌آیند:

- ۱) اشکالات ناشی از وسعت سازمان و بعد مسافتها.
- ۲) اشکالات ناشی از وسیع بودن حیطه نظارت.
- ۳) اشکالات تخصصی.
- ۴) اشکالات ناشی از روشن نبودن وظایف و مسئولیتها

### ۳- موانع فنی

از اهم مشکلات فنی موارد زیر را می‌توان نام برد:

الف- نبودن یک سیستم صحیح و منطقی شبکه ارتباطات که برقراری ارتباط دو جانبه در آن پیش‌بینی شده باشد.

ب- عدم کفایت وسائل و تسهیلات ارتباطی.

پ- عدم توجه کافی به تنظیم پیامها و انتخاب وسیله انتقال متناسب.

ت- عدم انتخاب کد یا علائم مناسب برای ارسال پیام.

ث- کوتاهی در امر نگهداری وسایل و خطوط ارتباطی.

بی‌شک، برطرف کردن هر یک از موانع فوق‌الذکر گامی است بسوی بهبود نظام ارتباطات، ایجاد حسن تفاهم و بالاخره کارآئی، اثربخشی و تأمین رضایت بیشتر کارکنان. بنابراین مدیران و سرپرستان باید در جهت کاربرد صحیح منابع انسانی در برطرف کردن موانع ارتباطی تلاش وافر مبذول داشته و با این اقدام عامل موفقیت بیشتر خود، همکاران خود و بالاخره مؤسسه‌ای باشند که در جهت تأمین هدفهای آن تلاش و کوشش می‌کنند.

با اینکه رفتار مدیران و سرپرستان تابع طرز تفکر و اعتقادات آنهاست و معمولاً توصیه و یا آوری شیوه رفتاری آنها تغییر نمی‌کند، معذالک اگر به نکات زیر توجه داشته باشند در ارتباط خود با کارکنان بهبود خواهند بخشید.