

مهارت‌های ارتباطات سازمانی با رویکرد اسلامی

باز محمد محمدی (نویسنده مسئول)^۱، محمد علوی (عادلی)^۲

دریافت: ۱۴۰۳-۱۱-۱۵

پذیرش: ۱۴۰۳-۱۲-۱۱

چکیده

ارتباطات ازجمله پدیده‌هایی است که با همه جوانب زندگی انسان پیوند خورده است؛ زیرا انسان موجود اجتماعی است که ارتباط و انس با دیگران از ضروریات زندگی او به شمار می‌رود و در قرآن کریم و روایات اسلامی برای برقراری ارتباط با دیگران و نحوه معاشرت با آنها مهارت‌های ارائه شده است و یکی از مهم‌ترین آنها مهارت‌های ارتباطی اعم از کلامی، غیرکلامی و مکاتبه‌ای است و از آنجاکه انسان‌ها بخش مهمی از زندگی خود را در سازمان‌های رسمی و غیررسمی سپری می‌کنند که در آن ارتباطات جریان دارد پس ارتباطات سازمانی برای تحقق هدف‌های سازمان امری انکارناپذیر است.

این پژوهش باهدف بیان مهارت‌های ارتباطی با رویکرد اسلامی با روش توصیفی - تحلیلی انجام شده است و ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش کتابخانه‌ای است. هدف از این تحقیق آشنایی مدیران و کارکنان سازمان‌ها با مهارت‌های ارتباطی برای جلوگیری از به هم ریختگی امور و تحقق اهداف سازمان از منظر اسلام است. یافته‌های تحقیق نشان داده است که مهارت‌های ارتباطی مانند مکاتبه‌ای، کلامی و غیرکلامی در سازمان از منظر اسلام بسیار مؤثر است.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات، سازمان، مهارت‌های سازمانی، مهارت‌ها با رویکرد اسلامی

^۱ - دانش‌پژوه دکتری قرآن و علوم - گرایش مدیریت

^۲ - محمد علوی (عادلی) دکتری تخصصی و استاد همکار جامعه المصطفی العالمیه

malavi14167@gmail.com

مقدمه

به اعتقاد دانشمندان علوم اجتماعی جامعه ما جامعه‌ای سازمانی است. ما در سازمان به نام خانواده متولد می‌شویم؛ در سازمان به نام مدرسه تحصیل کرده و در سازمان مشغول به کار شده و بیشتر عمرمان را در کار برای سازمان‌ها می‌گذرانیم. بخش اعظم ارتباطات هم در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. (علاقه‌بند، ۱۳۸۹: ۳) و نوشته‌های گسترده‌ای در مورد آن وجود دارد. پس وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، پیوسته یکی از عوامل موفقیت مدیریت به حساب آمده است. به‌طور کلی وظایف مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل، بدون وجود یک نظام ارتباطی مؤثر در سازمان، قابل تحقق نیست و با نبود چنین نظامی، امکان اداره سازمان وجود نخواهد داشت به همین جهت بیشتر وقت مدیران صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می‌گردد. (فروزنده دهکردی، کوثری، ۱۳۸۸: ۲)

ارتباطات مؤثر نه تنها کلید فتح تمام درهای بسته، بلکه فعالیتی اجتناب‌ناپذیر و الزام‌آور برای زندگی فردی، گروهی، سازمانی و جمعی در تمام جوامع بشری می‌باشد. (اسلامی، عطایی، ۱۴۰۰: ۲) ارتباطات سازمانی، پایه و اساس هماهنگی و انسجام سازمانی است و اگر به‌خوبی طراحی و اجرا شود می‌تواند هماهنگی و انسجام سازمانی را تقویت کند. در سازمان‌ها، بیشتر تلاش برای هماهنگ کردن کارکنان با یکدیگر تا گرفتن دستور از رئیس و دستور دادن به زیردستان، تعامل با مشتریان و هماهنگی با دیگر سازمان‌ها مستلزم ارتباط است، ارتباط نامناسب باعث کاهش روحیه کارکنان و افزایش تنش می‌شود. اگر کارکنان در موقعیت خود احساس راحتی نکنند، نمی‌توانند پیشرفت کنند. ارتباط مؤثر، ساده‌تری راه برای رفع سردرگمی و شک و تردید کارکنان است. (نانگیر و همکاران، ۱۴۰۳: ۹۵)

در آیات قرآن کریم و روایات اسلامی برای برقراری ارتباط با دیگران و نحوه معاشرت با آن‌ها مهارت‌های ویژه‌ای بیان شده است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، مهارت‌های ارتباطی است که به مهارت‌های ارتباطی کلامی و مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی و مهارت‌های مکاتبه‌ای تقسیم می‌شوند. (شریفی، ۱۳۹۶: ۱۳۹۶)

۱۴۹) که در این تحقیق به تبیین مهارت‌های ارتباطی از منظر اسلام در حوزه رفتار سازمانی برای ایجاد هماهنگی و انسجام کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مدیر سازمان پرداخته شده است. پس ارتباطات از عناصر اولیه حرفه مدیریت است. مدیران باید با افراد در سطوح مختلف ارتباط برقرار کنند. ارتباط مدیر با کسانی که برای او کار می‌کنند، ممکن است مهم‌ترین ارتباطات باشد، زیرا جنبه‌های کار مانند آموزش، ارجاع مأموریت و ارزیابی عملکرد از راه ارتباطات انجام می‌گیرند. بنابراین ارتباطات در بسیاری از فعالیت‌های سازمان وجود دارد.

مبانی نظری تحقیق

۱- تعریف ارتباطات

ارتباطات در لغت به معنای پیام‌های مبادله شده مجموعه عمل‌ها، طریقه یا نظام برقراری ارتباط ربط دادن، بستن، پیوند، رابطه داشتن، وابسته بودن و مراوده داشتن است. (معین، ۱۳۹۲: ۱۸۹) ارتباط در فرهنگ عمید، به رابطه داشتن، رفت‌وآمد داشتن، تماس برقرار کردن با کسی از طریق وسیله مخصوص، پیوستگی، بستگی و پیوند معنی شده است. (عمید، ۱۳۷۵، ج ۱: ۳۵) ارتباط در لغت‌نامه دهخدا به معنی بستن، بر بستن، بستگی، بستن چیزی را به چیزی دیگر آمده است. (دهخدا، ۱۳۷۷، ج ۱: ۷۵)

و در اصطلاح هر کدام از اندیشمندان از زاویه دید خود و به گونه‌ای ارتباطات را تعریف کرده‌اند. در واقع می‌توان چنین گفت که برای ارتباطات تعاریف زیادی بر شمرده‌اند. در یکی از تعاریف، ارتباطات را چنین تعریف کرده‌اند:

۱- ارتباطات عبارت از کلیه فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم از فردی به فرد دیگر یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار می‌رود. (فرهنگی، ۱۳۷۲: ۱۷)

۲- هر نوع برخورد بین دو موجود یا پدیده که منجر به اشتراک، همبستگی، واکنش و مبادله پیام شود ارتباط نام دارد. (ذکایی، ۱۳۸۶:

۳- ارتباطات عبارت از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده است به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک مشابه باشد. (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۴)

۴- ارتباط عبارت از فرا گرد اطلاعات (پیام) از فردی (فرستنده پیام) به فرد دیگری (گیرنده پیام) است. در جریان ارتباط میان دو فرد، افکار یا اطلاعات از طریق یکی، در قالب علائم، نشانه‌ها یا نمادها، به دیگری منتقل می‌شود. نفر دوم، با وصول علائم و نمادها، درصدد فهم و درک آن‌ها می‌آید. اگر او موفق شود که افکار یا اطلاعات را درک کند می‌توان گفت که ارتباط مؤثر، برقرار شده است. (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۱۱۷)

۵- ارتباطات فرایندی است که اطلاعات یک شخص یا گروه یا سازمان (فرستنده) را به شخص یا گروه یا سازمانی دیگر انتقال می‌دهد. (زارعی متین، ۱۳۸۶: ۲۳۰)

۶- نلسون و پیرسون ارتباطات را این گونه تعریف می‌کنند: «ارتباطات فرا گرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معانی است». (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۵)

۲- سازمان

۱- سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند (رضائیان، ۱۳۹۰: ۱۰)

۲- سازمان پدیده اجتماعی به شمار می‌رود که آگاهانه هماهنگ شده و با حدودمرز نسبتاً مشخص، برای تحقق هدف یا اهداف مشترک فعالیت می‌نمایند. (سید جواد، ۱۳۸۸: ۱۸)

منظور از «پدیده اجتماعی» این است که سازمان از افراد یا گروه‌هایی تشکیل شده که باهم در تعامل‌اند و تأثیر گزاری متقابل بر یکدیگر دارند و عبارت «آگاهانه هماهنگ شده» در رابطه با مدیریت بکار گرفته می‌شود یعنی میان اعضای آن توازن ایجاد می‌شود تا از دوباره کاری و اعمال زائد جلوگیری گردد و جود «حدومرز نسبتاً مشخص» عضوی را غیر عضو می‌نمایاند که این واقعیت را می‌توان با قراردادهای صریحی یا ضمنی بین اعضای سازمان شناساند. (همان)

۳- سازمان عبارت است از: هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، به‌طور مستمر، فعالیت می‌کنند. (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۷)

۳- ارتباطات سازمانی

۱- ارتباطات سازمانی فرا گردی است که مدیران به تبادل اطلاعات و معانی با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان می‌پردازند. (رضائیان، ۱۳۹۰: ۴۷۳)

۲- ارتباطات سازمانی فرآیند مبادله پیام‌های شفاهی، نوشتاری و غیرکلامی در میان افرادی است که برای دستیابی به اهداف مشترک و انجام وظایف مشترک تلاش می‌کنند. این تعریف رویدادهای گوناگون سازمانی را دربرمی‌گیرد. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۶) در یک سازمان، کارکنان اطلاعات را از همدیگر دریافت نموده و فعالیت‌های خویش را بر مبنای آن تنظیم می‌کنند. کار سازمان به وظایف گوناگون تقسیم‌شده و به واحدهای متعددی ارجاع داده می‌شود. هر یک از این واحدها به یک مدیر که فعالیت‌ها را هدایت می‌کند، گزارش می‌دهند.

این تقسیم‌کار و سپردن مسئولیت وابسته به جریانی پایا و روان از اطلاعات سو گیر به بالا و پایین و افقی سازمانی می‌باشد. (همان)

درک درست از ارتباطات سازمانی برای انجام کارا و اثربخش وظایفی که کارکنان با آن مواجه می‌شوند ضروری است؛ همچنین شناخت مناسب از چگونگی تأثیرپذیری بافت سازمانی بر ارتباطات، افراد را در موقعیت مناسب و بهتری برای دستیابی به اهدافی که برای خویش برگزیده‌اند، قرار می‌دهد. عملکرد ارتباطی سازمان موجب شکل‌دهی پندارها و انگاره‌هایی است که می‌توانید در دیگران به وجود آورید و یاریگر شما در شناخت نیازهای ذینفعان متعامل با شما و پاسخگویی به آن‌ها است. عملکرد ارتباطی خوب در سازمان منجر به بهبود و افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود و اطلاعات و آگاهی موردنیاز راهبردها و فرآیندهای کاری را به کارکنان منتقل می‌سازد، همچنین

آن‌ها را در فهم چگونگی کمک‌رسانی به سازمان در جهت پیشرفت و دستیابی به اهداف سازمانی یاری می‌دهد. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۶)

۳- ارتباطات سازمانی انتقال اطلاعات، مفاهیم، معانی بین افراد سازمان است. (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۹)

۴- اهمیت ارتباطات

اهمیت ارتباطات به حدی است که بخش عمده‌ای از اوقات کار مدیران و رهبران را به خود اختصاص می‌دهد. حتی هنگامی که یک مدیر با دیگران مذاکره نمی‌کند، ممکن است به نوشتن یا انشای گزارش‌ها، نامه‌ها و یادداشت‌ها بپردازد و یا مشغول مطالعه اسناد و مدارک مکتوبی باشد که برای وی تنظیم شده‌اند. به‌طور کلی، بندرت امکان دارد که یک مدیر عالی بتواند بدون ارتباط با دیگران مشغول کار باشد، حتی هنگامی که به‌تنهایی در اتاق خود مشغول تفکر است. ممکن است به برقراری ارتباط با افراد داخل و خارج سازمان فکر کند. (رضائیان، ۱۳۹۰: ۴۷۲) با توجه به گستردگی حوزه مسائل ارتباطی در سازمان و مدیریت، می‌توان ادعا کرد که بسیاری از مشکلات سازمانی و اجتماعی از ضعف ارتباطات نشئت می‌گیرند. اهمیت ارتباطات مؤثر به این دلیل است که فراگردی ایجاد می‌کند که انجام وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری و کنترل را برای مدیران تسهیل می‌کند. (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۹)

سازمانی که افرادش برخورد نافذ و مؤثر با یکدیگر را نداشته باشند، توانمندی لازم را برای اجرای اهداف خود نخواهند داشت و انگیزه کاری در آن‌ها به چشم نخواهد خورد بدون برقراری ارتباطات متناسب با شرایط محیط، مبادله اطلاعات نمی‌تواند به‌خوبی انجام شود. (پیروز، ۱۳۸۶: ۱۷۴)

می‌توان گفت که وجود ارتباط صحیح و مؤثر در همه سازمان‌ها امری حیاتی است. ارتباطات همانند سیستم اعصاب انسان که به محرک‌ها واکنش نشان می‌دهد و با ارسال پیام به اعضای مختلف بدن، پاسخ‌ها را هم‌آهنگ می‌کند. فعالیت‌های بخش‌های گوناگون سازمان را هم‌آهنگ می‌کند. یک سازمان، بدون وجود ارتباطات، به مجموعه‌ای از افراد تبدیل می‌شود که وظایف مجزایی را انجام

می‌دهند و بر اثر ناهماهنگی، چه‌بسا به اهداف فردی گرایش می‌یابند. بر این اساس، می‌توان گفت ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی، در کمبود ارتباطات صحیح، نقص نظام ارتباطی یا سوءبرداشت و تفسیر از ارتباطات موجود است. (فروزنده، کوثری، ۱۳۹۰: ۲۵)

وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر سازمانی بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباط می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به‌صورت یک شبکه مؤثر و کارآمد، برقراری ارتباط مطلوب ضروری است. ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزار جامعه متمدن است و می‌توان گفت که ارتباطات مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسانی است. ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی است و همان‌طوری که ارتباطات برای انسان حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی یا به‌عبارت دیگر برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است. (هویدا و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۵)

۵- پیشینه پژوهش

ارتباطات سازمانی یکی از مباحث بسیار مهم و ضروری برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان است و تاکنون در این زمینه پژوهش‌های گسترده‌ای انجام‌شده است و محققان زیادی در این حوزه کار کرده‌اند که برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در این موضوع عبارت‌اند از:

۱- خلعتبری و بیگی، (۱۳۹۶) در پژوهش تحت عنوان «اصول اخلاقی ارتباط کلامی در قرآن» سفارش‌های قرآن در باب ارتباط را در چند اصل جمع کرده این اصول در دو بخش اصول سلبی و ایجابی دسته‌بندی شده‌اند.

۲- رضایی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «نقش رفتارهای غیرکلامی در ارتباطات انسانی از منظر آیات و روایات اسلامی» بیان می‌کند که مهارت‌های غیرکلامی مانند گُنش‌ها و معانی رفتارها از حالات چهره، نوع نگاه، رنگ رخسار تا نوع راه رفتن و نشستن، طرز لباس پوشیدن و نظایر این‌ها را شامل که هریک به‌صورت خواسته و یا ناخواسته، پیام‌هایی را به دیگران انتقال می‌دهد.

۳- فروزنده دهکردی و کوثری، (۱۳۸۸) در تحقیقی تحت عنوان «معیارهای ارتباطی از دیدگاه قرآن کریم با رویکرد فردی و سازمانی»، ایشان معیارهای ارتباطی از دیدگاه قرآن را در دو بخش شاخص‌های مرتبط با ارتباطات حوزه فردی که در سه قسمت (ارتباط با خدا و ارتباط با خود و ارتباط انسان با انسان) دسته‌بندی کرده است و شاخص‌های مرتبط با ارتباطات حوزه سازمانی، در هم در سه قسمت (مدیر در برابر کارکنان، کارکنان در برابر یکدیگر و مدیر در برابر سازمان) دسته‌بندی کرده است.

۴- سیفعلی (۱۴۰۰) در پژوهشی که تحت عنوان «بازشناسی مهارت‌های ارتباطی در قرآن و کارکردهای آن در روابط اجتماعی انسان» مهارت‌های ارتباطی در قرآن به کلامی و غیرکلامی، مهارت قاطعیت و مهارت همدلی تقسیم کرده است.

۵- اسلامی و عطایی (۱۴۰۰) در تحقیقی تحت عنوان «ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی» ارتباطات را به سه نوع ارتباط با خود یعنی ارتباط درون فردی و ارتباط با دیگران یعنی ارتباط میان فردی و ارتباط جمعی یعنی ارتباط عمومی تقسیم کرده‌اند و روش‌های ارتباط را به‌طور کلی به سه دسته ارتباطات کتبی، کلامی و غیرکلامی تقسیم کرده‌اند.

فرایند ارتباطات

ارتباطات یک فرآیند دوطرفه است. ارتباطات هنگامی اتفاق می‌افتد که یک شخص مفهومی را به دیگری انتقال دهد و هنگامی به‌طور موفق صورت می‌گیرد که مفهوم فرستاده‌شده با مفهوم دریافت شده یکسان باشد. اگر اطلاعات فرستاده‌شده با آنچه دریافت شده، متفاوت باشد، تحریف اطلاعات یا مسئله‌ای دیگر ایجاد شده است. برای تسهیل انتقال مؤثر اطلاعات، شناخت عناصر مختلفی که فرایند ارتباطات را تشکیل می‌دهد، ضروری است. (زارعی متین، ۱۳۸۶:

عناصر اصلی ارتباطات:

۱- فرستنده یا منبع خبر

در سازمان‌ها فرستنده یا منبع خبر، معمولاً یک کارمند، یک گروه از افراد یا نماینده سازمان می‌باشد. منبع یا فرستنده نیاز را برای انجام ارتباطات تعیین می‌کند. منبع یا فرستنده یا برقرارکننده ارتباط کسی است که خبر یا مفهوم از آن ناشی می‌شود.

فرستنده، پیام را به صورت شفاهی و یا کتبی ارسال می‌کند. یکی از عواملی که می‌تواند در این مرحله، نقش ایفا کند، اعتبار و شخصیت فرستنده پیام است. اگر فرستنده پیام از نظر دریافت‌کننده پیام، اعتبار زیادی داشته باشد، پیام او جدی گرفته می‌شود و مورد قبول قرار می‌گیرد. بر این اساس فرستنده پیام یا مدیران سازمان‌ها، باید دارای ویژگی‌های مانند، مهارت علمی و دانش لازم در حیطه کاری خود، قدرت بیان و توانایی بیان اندیشه‌های خود به دیگران، نرم‌خویی و داشتن و اخلاق انسانی در برخوردهای اجتماعی را دارا باشند تا از اعتبار بالا در نزد دریافت‌کننده پیام برخوردار باشند. (پیروز و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۷۶-۱۷۹)

۲- پیام

پیام عبارت است از: شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. حالت چهره، اشاره‌ها، تکان دادن سر و دست نیز می‌توانند دربرگیرنده پیام‌هایی باشند که معنایی را به طرف مقابل منتقل می‌کنند. مثلاً مدیری که با چهره عبوس و اخم لود به کارمندی که دیرتر از زمان مقرر به سرکار آمده است صبح‌به‌خیر می‌گوید، این پیام را می‌رساند که از عمل کردش راضی نیست. پیام در سازمان باید در حد نیاز باشد یعنی نه بسیار مفصل و با جزئیات باشد که مخاطب را گیج کند و نه بیش‌ازحد خلاصه که قابل فهم و درک نباشد. حضرت علی علیه السلام در کلام کوتاهی در این زمینه می‌فرماید: «خیر الکلام ما لایمل و لایقل» یعنی بهترین سخن آن است که نه ملال آورد و نه اندک باشد. (تمیمی، ۱۴۱۰: ۳۵۵) اگر پیام‌ها و اطلاعاتی که در سازمان ردوبدل می‌شود، در حد نیاز و اعتدال نباشد،

هم مدیران دچار مشکل خواهند شد و هم کارکنان و درنهایت، به زیان کل سازمان تمام خواهد شد. (فروزنده و کوثری، ۱۳۹۰: ۳۱-۳۳)

پیام باید روش، روان و ساده باشد و از بکار بردن اصطلاحات فنی و سخت که موجب سوءبرداشت می شود فاصله بگیرد. لذا قرآن کریم هم در این زمینه می فرماید: ﴿وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ﴾ یعنی وظیفه فرستاده خدا فقط ابلاغ آشکار است. (سوره عنکبوت، آیه ۱۸)

۳- به رمز تبدیل نمودن پیام

در ارتباطات معمولاً مفهوم یا اطلاعاتی که انتقال می گردد به رمز تبدیل می شود. در این فرایند، مفهوم به شکلی منتقل می شود که برای دریافت کننده قابل تشخیص باشد تبدیل به رمز نمودن، فرآیندی است که فرستنده با آن، اطلاعات یا مفاهیم را با استفاده از سمبل ها و علائم نظام دار و دارای مفهوم برای گیرنده ارسال می نماید. اگر از سمبل ها و کلمات مبهم برای ارسال اطلاعات استفاده شود، احتمالاً ارتباط برقرار نمی شود. همچنین اگر از علائم و کلماتی استفاده شود که برای افراد مختلف دارای معانی مختلف باشد، ارتباط لازم احتمالاً صورت نمی گیرد. (زارعی متین، ۱۳۸۶: ۲۳۲)

به رمز درآوردن فرایندی است که توسط آن پیام از شکل یک مفهوم و فکر تبدیل به علائم قابل ارسال می شود. در این قدم، اندیشه در قالب واژه ها، نمودارها و یا دیگر نمادهای انتقال پیام درمی آید. در این مرحله فرستنده در مورد شیوه های انتقال تصمیم می گیرد و بر پایه آن واژه ها و نمادها را برای انتقال به شیوه ای مناسب مورد استفاده قرار می دهد. (کرمی، ۱۳۹۵: ۲۴۷)

۴- کانال برقراری ارتباط

فرستنده باید در مورد مؤثرترین کانال ارسال اطلاعات تصمیم بگیرد. مثلاً اطلاعاتی که به طور شفاهی به رمز تبدیل شده، احتمالاً انتقال آن از طریق ارتباطات چهره به چهره یا به وسیله تلفن، امکان پذیر است. اطلاعات دیداری مانند تصاویر و کلمات مکتوب، ممکن است از طریق پست یا دستگاه های فاکس (یا در زمان حاضر ممکن است از طریق اتوماسیون، تلگرام یا انیستا گرام و...)

صورت بگیرد. کانال رسانه‌ای است که با آن، اخبار یا اطلاعات انتقال داده می‌شود و کانال‌های رسمی که به‌وسیله سازمان برقرار می‌شود، اطلاعات مربوط به فعالیت‌های شغل اعضای را انتقال می‌دهد. (همان)

۵- گیرنده پیام

گیرنده پیام یا مقصد فردی است که پیام را دریافت و از آن استنباطی حاصل می‌کند. ممکن است پیام در آن واحد برای عده بسیاری ارسال شود، مثلاً سخنرانی مدیر سازمان برای تمام کارکنان از زمره پیام‌هایی است که بیش از یک گیرنده دارد. گیرندگان پیام پس از دریافت پیام، استنباطی از آن دارند که باید با مقصود فرستنده یکی باشد. مثلاً سرپرستی که می‌خواهد دستوری به زیردست خود بدهد، ممکن است کلماتی را به کار گیرد که در ذهن خودش مفهومی خاص دارد، اما آن مفهوم برای زیردست روشن نیست. در چنین حالتی، ارتباط برقرار نمی‌شود و زیردست قادر به اجرای دستور نخواهد بود. (فروزنده و کوثری، ۱۳۹۰: ۴۰)

۶- بازخور

ارتباطات مؤثر، مستلزم کسب آگاهی از نتایج است. معمولاً اگر ارتباط موفق صورت گرفته باشد، مفاهیم و اطلاعات یا نتیجه و اثر آن‌ها به سیستم و فرستنده برمی‌گردد. دریافت بازخور فرستنده را قادر می‌سازد که مشخص کند آیا اطلاعات مفهوم بوده است یا اثرهای لازم را داشته است یا خیر. بنابراین بازخور ارتباطات عبارت است از: کسب آگاهی فرستنده از چگونگی دریافت اطلاعات توسط گیرنده. (زارعی متین، ۱۳۸۶: ۲۳۳)

یا به عبارت دیگر بازخورد در فرآیند ارتباطی عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به‌طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد. فرآیند ارتباطی بدون وجود بازخورد کامل نخواهد شد. در بازخورد اطلاعاتی، گیرنده پیام به‌صورت فرستنده‌ای درمی‌آید که پاسخ پیام را برای فرستنده اصلی ارسال می‌دارد. بازخورد اطلاعاتی ممکن است به اشکال مختلف در فرآیند ارتباطی دیده شود پاسخی که به یک نامه داده می‌شود رفتاری که از شنونده دستوری سر می‌زند و حالتی که پس از شنیدن خبری

در چهره شنونده به وجود می‌آید همه می‌تواند بازخوردی برای فرستنده پیام به شمار آیند. بازخورد اطلاعاتی در فرآیند ارتباطی نقش بسیار مؤثری دارد و از این طریق است که فرستنده پیام می‌تواند از دریافت صحیح پیام مطمئن شده و در صورت وجود مانعی در راه ارتباط نسبت به رفع آن‌ها اقدام کند و از سوء تفاهمات احتمالی جلوگیری کند. (محمدی، ۱۳۸۹: ۶۱)

بازخور نشان می‌دهد که دریافت‌کننده تا چه حد متوجه منظور پیام شده است. به عبارت دیگر، بازخور کنترل می‌کند که فرستنده، پیغامی را که در ابتدا قصد کرده بود، با چه میزان موفقیت به گیرنده انتقال داده است و آیا مطلب موردنظر فرستنده، توسط گیرنده درک شده است یا نه؟ فرایند ارتباطی، بدون وجود بازخور، کامل نخواهد شد. فرایند ارتباطی که فاقد بازخور باشد، درواقع نوعی ارتباط یک‌جانبه و یک‌طرفه است. در ارتباط یک‌طرفه، فرستنده پیام به ارسال پیام اقدام می‌کند و توجهی به پاسخ یا انعکاس پیام ندارد. (پیروز و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۹۱)

مسیر ارتباطات در سازمان

در بین سازمان، ارتباطات در جهات یا مسیرهای متمایز جریان دارد. مسیرهای ارتباطی عبارت‌اند از:

۱- ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی به دو صورت برقرار می‌شود: «از بالا به پایین» و «از پایین به بالا» که به‌طور خلاصه به توضیح هر کدام آن‌ها پرداخته می‌شود:

الف) ارتباطات به‌طرف پایین

اگر جریان ارتباطات از یک شخص، گروه یا سطح سازمانی به سطوح پایین‌تر صورت گیرد، ارتباطات به‌طرف پایین است. هنگامی که مدیران با کارکنان خود ارتباط پیدا می‌کنند از این مسیر بهره برده‌اند. این الگو برای ابلاغ اهداف و دستورالعمل‌های انجام وظایف و تأمین راهنمایی‌ها و خط‌مشی‌ها و شیوه‌های انجام کار برای سطوح پایین به کار می‌رود. (پیروز، ۱۳۸۶: ۲۳۵)

ب) ارتباطات به طرف بالا

ارتباطات به طرف بالا شامل انتقال اخبار از زیردستان به مقامات سطوح بالای سازمانی است. این الگو به منظور تأمین بازخور برای اطلاع مدیران در مورد عملکرد و مسائل موجود به کار گرفته می شود. مدیران از طریق آن در مورد احساسات کارکنان، در مورد شغلشان، همکاریانشان و به طور کلی سازمان آگاه می گردند، برای مثال کارکنان و سرپرستان با آن در مورد عملکرد و بهبود آن به ارائه گزارش ها و پیشنهادهای می پردازند، از هزینه ها می کاهند و انگیزه ها را می افزایند. (همان)

۲- ارتباطات افقی

به ارتباطات بین اعضای یک گروه کاری یا گروه های کار در یک سطح سازمانی یا بین مدیران در یک سطح سازمانی ارتباطات افقی گفته می شود. این نوع ارتباطات گاهی اوقات، مهم ترین اثر را در کارکنان و رفتارشان دارد و اهمیت آن، بیشتر از ارتباطات عمودی هست. تأثیر اساسی این نوع ارتباطات، به ویژه هنگامی جلوه می کند که وجود هماهنگی از ضروریات دستیابی به اهداف مشترک باشد. همچنین ارتباطات افقی به پرورش تعاملات اجتماعی و چسبندگی اعضای گروه کمک می کند و این عوامل به افزایش رضایت شغلی در سازمان منجر می گردد. (پیروز، ۱۳۸۶: ۲۳۶)

۳- ارتباطات مورب

ارتباطات مورب بر نوعی رابطه در کنار ارتباطات افقی (بین هم ردیفان) ارتباطات عمودی (بین مسئولان و کارکنان) دلالت دارد که در آن طرفین ارتباط، از دو سطح جداگانه و از دو حوزه کاری متفاوت، باهم به مبادله پیام می پردازند. این نوع ارتباط نیز همانند ارتباط افقی به منظور افزایش هماهنگی و انسجام فعالیت های واحدهای مستقر در سطوح سازمانی متفاوت، ایجاد می گردد. (رضائیان، ۱۳۹۰: ۴۷۷)

انواع ارتباطات

معمولاً ارتباطات به دو صورت رسمی و غیررسمی انجام می‌پذیرد.

۱- ارتباطات رسمی

ارتباطی که از طریق نمودار سازمانی انجام گیرد، ارتباط رسمی است. در ارتباطات رسمی اطلاعات در سطح سازمان با رعایت سلسله‌مراتب و از مجاری ارتباط رسمی توزیع می‌شود. به‌طور کلی مجاری ارتباطات رسمی تابع زنجیر فرماندهی است که به‌وسیله سلسله‌مراتب اختیارات سازمانی مشخص شده. برای مثال یک نمودار سازمانی راه مناسب عبور پیام‌های رسمی را از یک رده یا قسمت به رده یا قسمت دیگری نشان می‌دهد، به همین خاطر، ارتباطات مکتوب رسمی در شکل نامه، یادداشت، بیانیه‌های خط‌مشی و سایر اطلاعیه‌ها باید از این مجاری عبور کنند. (شفیعی، ۱۳۸۵: ۸۴)

۲- ارتباطات غیررسمی

ارتباطی که در آن پیام‌ها جدای از نمودار سازمانی و سلسله‌مراتب رسمی و عملیاتی تعیین‌شده، ارسال شود ارتباط غیررسمی است. زمانی که ارتباط رسمی نتواند پاسخگوی ارتباط موردنیاز سازمان باشد، از ارتباط غیررسمی استفاده می‌شود. ارتباط غیررسمی بر اساس خواسته‌ها و نیازهای افراد سازمان شکل می‌گیرد و گسترش می‌یابد. عواملی چون شباهت‌های شغلی، دوستی کارمندان با یکدیگر، شرایط ویژه ایجادشده، شبکه رسمی ارتباطی سنتی و نارسا، ممکن است در زمینه سازی و شکل‌گیری ارتباط غیررسمی مؤثر باشند.

باین‌حال ارتباط غیررسمی درواقع به ارتباطات بین اشخاص، بدون توجه به مجاری رسمی و کانال‌های رسمی اطلاق می‌گردد، درحالی‌که ارتباط رسمی از کانال‌های رسمی انجام می‌گیرد و بیشتر مبتنی بر روابط سلسله‌مراتبی بین اعضای سازمان است. (شفیعی، ۱۳۸۵: ۸۴)

تقسیم‌بندی دیگری برای ارتباطات

ارتباطات در یک تقسیم‌بندی دیگری به دو قسم تقسیم می‌شود:

۱- ارتباطات یک‌جانبه

اگر عکس‌العمل گیرنده پیام نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک‌جانبه گویند. ارتباط یک‌جانبه سریع‌تر و کار فرستنده پیام آسان‌تر است. در ارتباطات یک‌جانبه به علت دقت کمتر، اختلال و سردرگمی بیشتری دیده می‌شود بنابراین جهت پرهیز از این امر تا حد امکان برای این‌گونه ارتباط، باید برنامه‌ریزی کرد. ارتباط یک‌جانبه هنگامی مناسب و مؤثر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند، یعنی پیام، حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد، نظم و ترتیب در ارتباط‌ها با اهمیت تلقی گردد و تعلیق واکنش‌های افراد موردنظر باشد. (رضائیان، ۱۳۸۸: ۲۹۳)

۲- ارتباطات دوجانبه

چنانچه محیط استقرار به‌گونه‌ای باشد که گیرنده، عکس‌العمل‌ها و نظرهای خود را درباره‌ی محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به این نوع ارتباط دوجانبه گویند. ارتباطات دوجانبه از دقت بیشتری برخوردار است، چون در نتیجه عمل بازخور، فرستنده امکان بررسی مجدد پیام را می‌یابد و آن را با دقت بیشتر برای گیرنده ارسال می‌کند. در ارتباطات دوجانبه، گیرنده احساس اطمینان بیشتری به تأثیر قضاوت‌ها و ارزش‌های پیشنهادی خود پیدا می‌کند. (همان)

روش‌های ارتباطات

آشکار است که زبان گفتار یا نوشتاری، ابزاری متداول برای ارتباطات است. آنچه را گاهی نادیده می‌انگاریم این است که زبان ممکن است با سایر اشکال ارتباطی که کمتر آشکارند، تکمیل گردد برای مثال مجسم کنید که حالات جسمانی گوینده، چه چیزی را می‌تواند برای شنونده آشکار سازد. هنگامی که سرپرستی روی درهم می‌کشد، کارکنان درمی‌یابند که سرپرست ناراحت یا ناخشنود است و این امر ممکن است به نتیجه‌گیری‌های گوناگونی، درباره معنی واقعی روی درهم کشیدن ختم گردد و اگر سرپرست لبخندی بر لب داشته

باشد، می‌تواند معنای کاملاً متفاوتی را تداعی کند. تقریباً به‌طور غریزی هریک از کارکنان، در مجموعه‌سازمانی این‌گونه علائم را دریافت کرده و تعبیر و تفسیر کرده و بر اساس آن تصمیم می‌گیرند. (رضائیان، ۱۳۸۸: ۲۸۶)

موانع ارتباطات مؤثر

بسیاری مواقع در سازمان‌ها در برقراری ارتباط مؤثر با شکست مواجه می‌شویم. عدم ارتباط مؤثر زمانی ایجاد می‌شود که مفهوم اطلاعات یا اخبار ارسال‌شده با مفهوم اطلاعات یا اخبار دریافت‌شده، تفاوت داشته باشد. لذا آنچه فرستنده (مدیر) ارسال می‌کند، اگر با آنچه گیرنده (کارکنان) دریافت می‌کند، یکسان نباشد، ارتباط لازم صورت نگرفته است. عدم برقراری ارتباط مؤثر به دلیل عملکرد فرستنده و گیرنده یا اثر عوامل محیطی می‌باشد. شناسایی و درک موانع مختلف موجب بهبود ارتباطات می‌شود. ارتباطات تحت تأثیر متغیرهای فرهنگی و عوامل محیطی و تجربیات گذشته و متغیرهای سازمانی می‌باشد. عوامل شخصی و عوامل سازمانی در چگونگی برقراری ارتباطات مشارکت دارند. (زارعی متین، ۱۳۸۶: ۲۴۱) در این قسمت به شرح مهم‌ترین عواملی پرداخته می‌شود که در تحریف اطلاعات و اخبار تأثیر دارد:

۱- اثرهای ادراکی

فرایند دریافت و تعبیر و تفسیر محرک‌های محیطی را ادراک گویند و رفتار آدمی بر اساس تعبیر و تفسیر او از موقعیت‌هایی است که مشاهده می‌کند، به عبارت دیگر رفتار آدمی بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه خود واقعیت. بنابراین آنچه را که یک شخص عامل مفید یا سودمند می‌بیند، ممکن است برای دیگری عاملی زیان‌آور و مضر باشد. زیرا آن‌ها به‌طور متفاوت موقعیت‌ها و حوادث را تعبیر و تفسیر و ادراک می‌کنند. یک شخص ممکن است محتوای یک ارتباط را مطلوب و دیگری آن را غیر مطلوب ببیند و این مسئله به دلیل تفاوت‌های افراد و عواملی مانند ویژگی‌های شخصیتی و فرهنگی و تحصیلاتی و تجربیات می‌باشد. (زارعی متین، ۱۳۸۶: ۲۴۱-۲۴۲)

۲- تجربیات و واقعیت‌های گذشته

فرایند به رمز تبدیل نمودن اطلاعات و فرآیند کشف رمز اطلاعات تا حد زیادی بر اساس تجربیات گذشته و فرستنده و گیرنده می‌باشد. اگر تجربیات آن‌ها یکسان نباشد، سببل‌ها و علائم مورد استفاده در انتقال اخبار را به‌طور مشابه تعبیر و تفسیر نمی‌نمایند. (زارعی متین، ۱۳۸۶: ۲۴۲)

۳- مفاهیم کلمات

کلمات برای افراد مختلف دارای معانی متفاوتی است. سن، تحصیلات، زمینه-های فرهنگی افراد بر زبان و مفهوم که به کلمات می‌دهند، تأثیر می‌گذارد. در یک سازمان معمولاً افراد تحصیلات و زمینه‌های فرهنگی متفاوتی دارند و این بر چگونگی تعبیر و تعریف کلمات و برقراری ارتباط تأثیر می‌گذارد. معمولاً متخصصان در واحدهای مختلف از اصطلاحات و زبان فنی خاص خودشان استفاده می‌کنند. در سازمان‌های بزرگ، تفکیک در واحدها گسترده بوده و افراد هر واحد معمولاً در ارتباطات از اصطلاحات خاص همان واحد استفاده می‌کنند و این اصطلاحات برای واحدهای مختلف دارای معانی مشترک نمی‌باشد. بنابراین افراد به دلیل تفاوت‌های شخصیتی و معلوماتی معانی متفاوت به کلمات نسبت می‌دهند. (زارعی متین، ۱۳۸۶: ۲۴۲)

۴- موانع ارزشی

وجود تفاوت‌های ارزشی ممکن است فرا گرد ایجاد ارتباطات مؤثر را با مانع مواجه سازد برای مثال گاهی شکاف ارتباطی میان مدیران و کارگران، به دلیل تفاوت‌های ارزشی و فرهنگی، به حدی عمیق جلوه می‌کند که «مشاهده‌گر بی‌طرف» را متحیر می‌سازد. (رضائیان، ۱۳۹۰: ۴۷۹)

۵- موانع انگیزشی

موانع انگیزشی حالات روانی افراد و هیجان روحی آن‌ها به هنگام خشم، ترس، نشاط و خوشحالی، بر نحوه‌ی تفسیر آن‌ها از محتوای پیام‌های ارتباطی اثر می‌گذارد برای مثال، اگر افراد منتظر دریافت پیام خاصی باشند، این انتظار بر

برداشت آن‌ها از محتوای پیام تأثیر می‌گذارد. همچنین اگر افراد پیامی را دریافت کنند که با عقاید و دانسته‌های آن‌ها در تعارض باشد، ممکن است آن پیام را نادیده انگاشته و آن را فراموش کنند تا از تشویق ذهنی رهایی یابند. (رضائیان، ۱۳۹۰: ۴۷۹)

۶- موانع ساختاری

ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل‌گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تأثیرگذاری ساختار نیز به اهمیت آن تأکید دارد به‌ویژه اینکه هرگونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد. تغییرات محیطی باعث تغییرات شگرفی در ساختار سازمان‌ها شده است به‌طوری‌که دیگر، ساختارهای سنتی و مکانیک جواب‌گوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمان‌های بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته‌اند. در محیط‌های بسیار پویای امروزی و به علت افزایش عملیات بین‌المللی سازمان‌ها، ساختارها به‌سادگی منسوخ و قدیمی می‌شوند.

یکی از ویژگی‌های مهم و پیش‌نیازهای بسیار ضروری برای بهبود ارتباطات سازمانی اثربخش، تغییر در ساختار سنتی و سازگار نمودن آن با استراتژی‌ها و فعالیت‌های سازمان است. درواقع ساختار سازمانی بستر فعالیت‌های سازمان است و تغییرات فوق‌نیازمند تحول در ساختار سازمانی است. ساختار مناسب برای ارتباطات سازمانی اثربخش، باید ساختاری انعطاف‌پذیر باشد که ارتباطات افقی و عمودی سازمان را سهل و روان و شرایط را برای ارتباطات اثربخش تسهیل و تسریع می‌کند. (محمدی، ۱۳۸۹: ۲۵۱)

۷- موانع انسانی

از مهم‌ترین موانع برقراری ارتباطات اثربخش، تفاوت‌های ذاتی و اکتسابی آن‌ها است. هرقدر این تفاوت‌ها بیشتر و عمیق‌تر باشد، ایجاد ارتباط مشکل‌تر و امکان سوءتفاهم‌ها و سوءاستنباط‌ها بیشتر خواهد بود. شاخص‌های بررسی‌شده در موانع انسانی شامل: تفاوت در تصورات ذهنی و ادراکی، تفاوت در ویژگی‌های احساسی و عاطفی، برداشت متفاوت از معانی کلمات، تأثیر

ارتباط غیرکلامی، تفاوت در میان علم، دانش و اطلاعات هست. بدیهی است وجود تفاوت‌های فردی در خصوص هر یک از مواد گفته‌شده، موجب برداشت‌های متفاوت از جملات شده و کارایی ارتباطی را کاهش می‌دهد. (محمدی، ۱۳۸۹: ۲۵۱)

ارتباطات سازمانی از منظر اسلام

انسان موجود اجتماعی است و اجتماع نیز، شبکه‌ای درهم‌تنیده از روابط است. بنیاد جامعه زمانی برپا خواهد شد که بین عناصر و عوامل گوناگون ارتباطات خاصی پدیدار گردد. برخی خواسته‌اند مبنای ارتباطات آدمی را در حد ارضای نیازهای اولیه تقلیل دهند و گرایش انسان‌ها را به همدیگر، در حد رفع نیازهای طبیعی تحلیل کنند و غایت هدفمندی و انسجام جامعه را این امر بدانند. (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳۶۱)

اما نظریه‌های غالب در جامعه‌شناسی امروز، بیشتر بر این نکته تأکید می‌ورزد که اگرچه نیازهای اولیه رکن اساسی را در تمایل انسان‌ها به ایجاد ارتباط ایفا می‌کنند، ولی آنچه حائز اهمیت بوده این است که ماهیت ارتباطات آدمیان در سطح رفع نیازهای جسمانی باقی نمی‌ماند، بلکه از آن فراتر رفته و به مرتبه بی‌پایان و گستره «محبت» می‌رسد و این تکامل در ماهیت ارتباطات تا بدان جا است که اراده آدمی در نتیجه حرکت او به سوی هدف انجام کار، برخاسته از نوع علاقه و محبتی است که به هدف یا موضوع انجام کار دارد، این مدعا در گستره روزمره زندگی، امری قابل اثبات است، لذا آدمی تا به چیزی دل‌بستگی نداشته باشد، هرگز در جهت رسیدن به آن تلاشی، نخواهد کرد. (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳۶۱)

در فرهنگ دینی، ارتباطات با ارزش‌های الهی رابطه دارد یعنی ارزش‌های الهی تعیین‌کننده نوع ارتباطات و جهت و قلمروان است. از آیات و روایات این گونه استنباط می‌شود که رابطه انسان و خدا رابطه «و یحبُّونه» می‌باشد. یعنی رابطه‌ای بر اساس محبت. امام صادق (ع) می‌فرماید: «هَلِ الْإِيْمَانُ إِلَّا الْحُبُّ وَ الْبُغْضُ» یعنی ایمان جز دوستی و محبت و بغض برای خداوند، چیز دیگری نیست. (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۲، ۱۳۵)

از دیدگاه اسلام بر اساس آیات قرآن و روایات اسلامی، مهارت‌های ارتباطی به شکل جامع و کاربردی مورد توجه قرار گرفته است و از شمول و گستردگی بالایی برخوردار است. همان‌طور که در فرایند ارتباط بیان شده ارتباط به سه جزء مهم فرستنده پیام، خود پیام و گیرنده پیام نیاز دارد. یک ارتباط موفق زمانی اتفاق می‌افتد که فرستنده بتواند به‌خوبی مقصود خود را بیان نماید و پیام به‌طور کامل و دقیق توسط گیرنده دریافت شود و این به توانایی فرستنده پیام بستگی دارد که بتواند پیام را به شکلی قابل دریافت و اثرگذار منتقل نماید. پیام می‌تواند شامل اطلاعات، احساسات و درخواست‌ها باشد. اگر پیام ارسال شود، اما به‌درستی دریافت نشود، به سوء تفاهم منجر می‌شود. مهارت‌های کلامی و غیر کلامی، از سوء تفاهم‌ها جلوگیری می‌کند. (محسنیان راد، ۱۳۹۶: ۱۲۷)

الف) مهارت‌های کلامی

یکی از وجوه تمایز انسان از حیوان، توانایی سخن گفتن است و زبان هم در برقراری ارتباط با دیگران و هم در تنظیم افکار درونی فرد نقش ایفا می‌کند. زبان بهترین وسیله و کامل‌ترین وسیله برای سخن گفتن و نیز سیستم کاملی از سمبل‌های قراردادی صوتی بیانی محسوب می‌شود که انسان برای ایجاد ارتباط به کار می‌برد و تنها وسیله انتقال اطلاعات و افکار و خواسته‌های افراد در ارتباطات سازمانی است. با ابزار سخن، به‌راحتی می‌توان با دیگران ارتباط برقرار کرد، افکار و احساسات خود را با آن‌ها در میان گذاشت و از احساسات و عواطف همکاران و ارباب‌رجوع مطلع شد. (سفیعی، ۱۴۰۰: ۱۳۰)

در قرآن کریم پس از خلقت انسان، از نعمت بیان سخن به میان آمده است: «خلق الانسان علّمه البیان» (الرحمن، آیه ۳ و ۴) که در اینجا مقصود همان سخن گفتن انسان با زبان است. انسان با زبان مکنونات ضمیر خویش را برای دیگران آشکار می‌کند و دیگران نیز برای او آشکار می‌کنند. (مطهری، ۱۳۸۴، ج ۲۷: ۳۱)

امام صادق (ع) در بیان نعمت‌های خداوند به بشر، قدرت تکلم را اولین نعمت برشمرده و در اهمیت آن فرموده: «از جمله نعمت‌های خداوند به انسان،

نطق است که به‌وسیله آن آنچه در ضمیر دارد و آنچه در قلبش خطور می‌کند و نتیجه فکرش را تعبیر می‌نماید و به‌وسیله آن آنچه در دل دارد به دیگران تفهیم می‌کند و اگر قوه نطق نبود، انسان مانند حیوانات بی‌زبانی می‌شد که نه می‌توانست از آنچه در ضمیر خود دارد چیزی را به دیگران گزارش دهد و نه می‌توانست چیزی را به دیگران تفهیم کند» (مفضل، ۱۳۷۹: ۱۰۳)

در قرآن کریم برای سامان یافتن گفتار و بهره‌مندی صحیح از آن در جهت تفهیم و تفاهم در ارتباطات انسانی به قول محکم و استوار بر اساس حق، «وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا» (احزاب، آیه ۷۰) و قول آمیخته با احترام، با گفتار نرم و آمیخته با احترام و محبت با آن‌ها سخن بگو، «وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا» (اسراء، آیه ۲۸) و قول بلیغ و رسا «وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا» (نساء، آیه ۶۳) و بایبانی رسا، نتایج اعمالشان را به آن‌ها گوشزد نما و...

ویژگی‌های ارتباط در مهارت کلامی

۱- گزینش کلمات

یکی از مهارت‌های کلامی گزینش کلمات، متناسب با موقعیت‌های مختلف اجتماعی است. در هر موقعیت، فرد باید کلماتی را به کار ببرد که هم درنهایت ادب و احترام باشد و هم متناسب با شرایط زمانی و مکانی باشد. گزینش درست کلمات متناسب با موقعیت، از دستورات قرآنی است. خداوند به مؤمنان فرمان می‌دهد که در رابطه‌شان با پیامبر (ص) از الفاظ مؤدبانه‌ای استفاده کنند که متناسب با مقام رسالت آن حضرت باشد و از کلمات ناخوشایند و دوپهلوی بپرهیزند: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقُولُوا رَاعِنَا وَ قُولُوا انظُرْنَا وَ اسْمَعُوا» (بقره، آیه ۱۰۴) ای کسانی که ایمان آوردید نگویید راعنا بلکه بگویید انظرنا. (سیفعلی، ۱۴۰۰: ۱۳۱)

۲- صراحت لهجه

قرآن کریم در سراسر آیات خود، آنجا که دیگران را مخاطب قرار داده، بایان صریح، گویا و شفاف سخن گفته است و از همگان خواسته است که در گفتار

خود صراحت لهجه داشته باشند. چراکه پیامبر گرامی اسلام (ص) در ارتباطات اجتماعی خود از صراحت لهجه برخوردار بودند. نمونه قرآنی این صراحت در آیه «قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌ وَاحِدٌ» به تصویر کشیده شده است. پیامبر از قول خدای تعالی به صراحت بیان می‌کند که «من هم مثل شما بشری هستم، ولی به من وحی می‌شود که خدای شما خدایی یگانه است.» (همان، ۱۳۲)

ب) مهارت غیرکلامی (رفتاری)

اصطلاح غیرکلامی در معنای دقیق آن به معنای غیرزبانی است؛ بنابراین ارتباط غیرکلامی، تمامی نشانه‌ها و علامت‌هایی را دربر می‌گیرد که معنا را از طریقی غیر از زبان منتقل می‌کند. برخی ارتباط غیرکلامی را ارتباط از طریق کلیه محرک‌های بیرونی غیر از کلمات نوشتاری و گفتاری می‌دانند. این نوع گفتار شامل حرکات بدنی، مشخصات ظاهری، مشخصات صدا و نوع استفاده از فضای و فاصله است. (برکو و همکاران، ۱۳۷۸: ۲۱۵) در ارتباط غیرکلامی می‌توان از حالات چهره، تماس چشمی، تن صدا، حرکات بدنی و تماس بدنی کسب اطلاعات کرد و زمینه تعامل را ایجاد کرد. ارتباط غیرکلامی در اغلب اوقات، به مراتب ظریف‌تر مؤثرتر از ارتباط کلامی است و بهتر از واژه‌ها می‌توان مقصود را منتقل کند. افرادی که تسلط بیشتری بر کنترل رفتاری غیرکلامی خود دارند می‌توانند به شکلی هدفمند از این نوع ارتباط برای نفوذ در دیگران استفاده کنند این افراد معمولاً انسان‌های موفق هستند و بسته به موقعیت اجتماعی خود جزو افراد برتر محسوب شوند. (باستانی، ۱۳۸۶: ۹۵)

ویژگی‌های ارتباط غیرکلامی (رفتاری)

۱- حالت چهره

در ارتباطات اجتماعی، چهره اولین و مهم‌ترین فرستنده پیام است. افراد با دیدن چهره دیگران تا حدود زیادی به اوضاع و احوال و چگونگی ارتباط با آن‌ها پی می‌برند تا حدی که می‌توان با دیدن آن، شناختی اجمالی از فرد پیدا کرد. در قرآن کریم یکی از نشانگرهای هویت و شخصیت افراد چهره آن‌ها است. در قرآن

در وصف چهره پیامبر (ص) و یارانش می‌فرماید: «سَيَمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ» (سوره فتح، آیه ۲۹) یعنی نشانه‌های آن‌ها در صورتشان از اثر سجود نمایان است. بر این اساس رنگ رخساره، به‌وضوح، خبر می‌دهد از سر درون تا حدی که چهره افراد می‌تواند بیانگر باروها و عقاید آن‌ها باشد، یا نشانگر صلاح و جرمشان. قرآن کریم درباره احوال کافران در روز قیامت می‌فرماید: «سَيَبُتُ وَجُوهُ الَّذِينَ كَفَرُوا» (ملک، آیه ۲۷) یعنی در سیمایشان اثر خسران و نومیدی هویدا می‌گردد. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۹: ۶۱۰) یعنی بر چهره‌های آن‌ها آثار غم و حسرت ظاهر می‌شود. (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۲۵: ۱۹۶) درباره اهل بهشت هم می‌فرماید: «تَعْرِفُ فِي وُجُوهِهِمْ نَضْرَةَ النَّعِيمِ» (مطففین، آیه ۲۴) یعنی هرکس به چهره‌های بهشتیان نظر کند، رونق و خرمی ناشی از برخورداری از نعمت‌های بهشت را در چهره‌هایشان می‌شناسد. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۲۰: ۳۹۳)

۲- لحن و آهنگ و تن صدا

لحن، آهنگ و تن صدا به طرز گفتار و شیوه صحبت کردن فرد ارتباط دارد و در تأثیر کلام و انتقال پیام، نقش مهمی را ایفا می‌کند. در سوره حجرات، خداوند به مسلمانان دستور می‌دهد که صدایشان بلندتر از صدای پیامبر نباشد، بلکه تلاش کنند صدایشان را نزد پیامبر فروکشند. خداوند رعایت این ادب را نشانه تقوا معرفی نموده و در مقابل، کسانی را که از پشت حجره‌ها پیامبر را صدا می‌کنند نادان معرفی می‌نماید. (حجرات، آیه ۲-۴) بر این اساس اهمیت لحن و آهنگ سخن به‌اندازه‌ای است که می‌توان بر اساس آن، به هویت و شخصیت فرد پی برد. «فَلَعَرَفْتَهُمْ بِسَيَمَاهُمْ وَ لَتَعْرِفَنَّهُمْ فِي لَحْنِ الْقَوْلِ» (سوره محمد، آیه ۳۰) آنان را با قیافه‌هایشان بشناسی، هرچند می‌توانی آن‌ها را از طرز سخنانشان بشناسی؛ یعنی از طرز سخن گفتنشان می‌توانی آن‌ها را بشناسی، زیرا سخنانشان کنایه‌دار و تعریض‌گونه است. قرآن کریم به آرام سخن گفتن تأکید نموده است: «وَ اغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ» (لقمان، آیه ۱۹) یعنی از صدای خود بکاه (و هرگز فریاد مزین) که زشت‌ترین صداها صدای خران

است؛ یعنی صدايت را آرام و آهسته و کم کن و درجایی که به صدای بلند نیازی نیست صدايت را بالا نبر. بالا بردن صدا هنگام ارتباط با دیگران، نوعی حالت تهاجمی را به طرف مقابل القا می‌کند و فرد را به مقابله به مثل تر غیبت می‌کند و در نهایت به تخریب رابطه می‌انجامد.

ج) ارتباطات و مهارت مکاتبه‌ای

سازمان‌ها، ارتباطات مکاتبه‌ای یا کتبی و نوشتاری زیادی را ایجاد می‌کنند. نامه یک وسیله رسمی ارتباط با شخص دیگر و به‌طور معمول در خارج از سازمان است. (اسلامی، عطایی، (۱۴۰۰: ۴) بیشتر ارتباطات مکاتبه‌ای در سازمان از منظر اسلام، دستورات مدیر مافوق به زیردستان است. مثلاً حضرت علی (ع) در نامه‌های که به استانداران و کارگزاران خود می‌نویسد به وسیله نامه کتبی و نوشتاری این ارتباط را برقرار می‌نماید. به ابوموسی اشعری چنین می‌فرماید: «مَنْ عَبْدَ اللَّهِ عَلَيَّ أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ إِلَى عَبْدِ اللَّهِ بْنِ قَيْسٍ أَمَّا بَعْدُ، فَقَدْ بَلَغَنِي عَنْكَ قَوْلٌ، هُوَ لَكَ وَعَلَيْكَ، فَإِذَا قَدِمَ رَسُولِي عَلَيْكَ فَارْفَعْ ذَيْلَكَ، وَاشْدُدْ مِئْزَرَكَ، وَاخْرُجْ مِنْ جُحْرِكَ، وَانْدُبْ مَنْ مَعَكَ، فَإِنَّ حَقَّقْتَ فَأَنْفُذْ، وَإِنْ تَفَقَّشْتَ فَأَبْعُدْ» یعنی نامه‌ای از بنده خدا امیرالمؤمنین به عبدالله بن قیس (ابوموسی اشعری) اما بعد سخنی از تو به من گزارش داده شده که هم به سود تو است و هم به زیان تو هنگام که فرستاده من بر تو وارد شد دامن بر کمر زن و کمر بندت را محکم ببند و از لانه‌ات بیرون آی. (نهج البلاغه، نامه ۶۳) یا در نامه مدیریتی که به مالک اشتر نخعی می‌نویسد می‌فرماید: «هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلَيَّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْترَ فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ حِينَ وَلَّاهُ مِصْرَ جَبَايَةَ خَرَاJِهَا وَجَهَادَ عَدُوَّهَا وَاسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا» این دستوری است که بنده خدا علی امیرالمؤمنین به مالک بن حارث اشتر در فرمانی که برای او صادر کرده بیان نموده است در آن هنگام که زمامداری مصر به او سپرد تا حقوق بیت‌المال در آن سرزمین را جمع‌آوری کند و با دشمنان آنجا پیکار نماید، به اصلاح اهل آن همت گمارد به عمران و آبادی شهرهای آن بپردازد. (نهج البلاغه، نامه ۵۳) یا در نامه به محمد بن ابی بکر چنین می‌نویسد:

«فَقَدْ بَلَغَنِي مَوْجِدْتُكَ مِنْ تَسْرِيحِي الْأَشْتَرِ إِلَى عَمَلِكَ وَلَمْ أَفْعَلْ ذَلِكَ
اسْتِبْطَاءً لَكَ فِي الْجِهَادِ وَلَا اسْتِزَادَةً لَكَ مِنِّي فِي الْجِدِّ» به من خبر رسیده
که از فرستادن اشتر به سوی منطقه‌ای که تحت ولایت تو است ناراحت شده ولی
بدان من این کار را نه به این جهت انجام دادم که تو در تلاش و کوشش خود
کندی کرده‌ای و نه ابری اینکه جدیت بیشتر به خرج دهی. (نهج البلاغه، نامه
۳۴)

نتیجه‌گیری

ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزار جامعه متمدن است و می‌توان گفت که
ارتباطات مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسانی است، به عبارت دیگر ارتباطات
برای موفقیت یک انسان امری حیاتی است و همان‌طور که ارتباطات برای
انسان حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای
شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است.

سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر ارتباطات سازمانی اثربخش دارند نسبت
به دیگر سازمان‌ها موفق‌ترند. به همین دلیل در چند دهه اخیر ارتباطات
سازمانی اثربخش به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است، چراکه سازمان‌ها از
این طریق می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود را از جمله نوآوری سازمان
بهبود و توسعه دهند.

نظام ارتباطات همچون سلسله اعصاب تاروپودهای سازمان را به هم پیوند
می‌دهد. بهینه بودن آن در سازمان بسیار مهم است اگر ارتباطات صحیحی در
سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود.
هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود
سیستم ارتباطی مؤثر قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین دستگاهی امکان
اداره سازمان موجود نخواهد بود. از این‌رو مدیران باید از کم و کیف فرایند
ارتباطی آگاه بوده و نحوه ارتباط مؤثر را بدانند. فرایند ارتباط و اجزاء آن، راه‌های
ایجاد ارتباط و انواع آن، انواع ارتباطات در سازمان، روش‌های بهبود و
ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی بهترین راه برای مدیران است. با

درک فرایند ارتباطات در سطح فردی، گروهی و بخصوص سازمانی مدیران می‌توانند به اهداف خود برسند.

رفتار مناسب و تشخیص آن در هر شرایطی، نیازمند مهارت‌هایی است که باوجود آن‌ها می‌توان اختلالات و مشکلات روابط سازمانی را به حداقل میزان آن کاهش داد. کسی که دارای مهارت‌های ارتباطی است، خود را به‌خوبی با محیط تطبیق می‌دهد و در هر شرایطی، رفتار مناسب را بروز می‌دهد؛ اما کسی که از مهارت‌های ارتباطی برخوردار نیست، معمولاً دچار مشکلات رفتاری است که بر روابط او تأثیر می‌گذارد.

و برای ایجاد هماهنگی در بین کارکنان سازمان و موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش، مهارت‌های ارتباطی لازم است و از منظر اسلام مهارت‌های ارتباطی در سازمان به سه نوع مهارت کلامی و مهارت غیرکلامی (رفتاری) و مهارت مکاتبه‌ای تقسیم می‌شود. در هر ساختار و شکل منسجم از همکاری جمعی انسان‌ها، ارتباطات به‌عنوان عامل اتصال، هماهنگی و همکاری ضرورت انکارناپذیر است بدین لحاظ موفقیت هر سازمانی بستگی به چگونگی ارتباط و مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارکنان سازمان دارد و از منظر قرآن و روایات اسلامی برای ایجاد ارتباط مؤثر میان مدیران و کارکنان سازمان، مهارت‌های کلامی و غیرکلامی و مکاتبه‌ای لازم و ضروری است.

منابع

۱. قرآن

۲. نهج البلاغه

۳. اسلامی، حسین، عطایی، محمد، (۱۴۰۰) ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۸۳.
۴. باستانی، قادر، (۱۳۸۶) اصول و تکنیک‌های برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، تهران، انتشارات ققنوس.
۵. برکو، ری ام و همکاران، (۱۳۷۸) مدیریت ارتباطات فردی و عمومی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. پیروز، علی آقا و همکاران، (۱۳۸۶) مدیریت در اسلام، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ پنجم.
۷. تمیمی آمدی، عبدالواحد، (۱۴۱۰) غررالحکم و درر الکلم، قم، دار الکتب الاسلامی، چاپ دوم، ق.
۸. خلعتبری، حسام‌الدین، بیگی، مجید، (۱۳۹۶) اصول اخلاقی ارتباطات کلامی در قرآن، فصلنامه علوم خبری، شماره ۲۴، زمستان.
۹. دهخدا، علی اکبر، (۱۳۷۷)، لغت‌نامه دهخدا، تهران، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
۱۰. ذکایی، سهیلا، (۱۳۸۶) ماهنامه علمی تخصصی عمومی ایران، شماره ۵۵، سال.
۱۱. رضایی، ایرج، (۱۳۹۳) نقش رفتارهای غیرکلامی در ارتباطات انسانی از منظر آیات و روایات اسلامی، مجله بصیرت و تربیت اسلامی، سال یازدهم، شماره ۳۱، زمستان.
۱۲. رضائیان، علی، (۱۳۸۸) مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، (سمت) به نقل از (کونتز و دیگران، سال).
۱۳. رضائیان، علی، (۱۳۹۰) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) چاپ چهاردهم، سال.
۱۴. زارعی متین، حسن، (۱۳۸۶) مدیریت منابع انسانی، قم، مؤسسه بوستان کتاب، چاپ دوم.
۱۵. سیفعلی، فاطمه (۱۴۰۰) بازشناسی مهارت‌های ارتباطی در قرآن و کارکردهای آن در روابط اجتماعی، فصلنامه علمی تحقیقات کاربردی در حوزه قرآن و حدیث، سال اول تابستان شماره ۲.
۱۶. سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۸) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، نگاه دانش، چاپ پنجم.

۱۷. شریفی، عنایت‌الله، (۱۳۹۶) **مهارت‌های ارتباطی در قرآن**، پژوهشنامه معارف قرآنی، سال ۸، شماره ۳۰، پاییز.
۱۸. شفیع، عباس و همکاران، (۱۳۸۵) **رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی**، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول.
۱۹. طباطبایی، محمدحسین، (۱۳۷۴) **تفسیر المیزان**، ترجمه محمدباقر موسوی، قم، دفتر انتشارات اسلامی.
۲۰. طبرسی، فضل بن حسن، (۱۳۶۰) **مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن**، تهران، انتشارات فراهانی.
۲۱. علاقه بند، علی، (۱۳۸۹) **مدیریت عمومی**، ویراست دوم، تهران، انتشارات نشر روان، چاپ بیست و دوم.
۲۲. عمید، حس، (۱۳۷۵) **فرهنگ فارسی عمید**، تهران، مؤسسه انتشاراتی امیرکبیر.
۲۳. فروزنده دهکردی، لطف‌الله، کوثری، سحر، (۱۳۸۸) **معیارهای ارتباطی از دیدگاه قرآن کریم با رویکرد فردی و سازمانی**، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول شماره ۴.
۲۴. فروزنده دهکردی، لطف‌الله، کوثری، سحر، (۱۳۹۰) **شاخصه‌های ارتباط سازمانی با رویکرد قرآنی**، قم، موسسه بوستان کتاب، چاپ اول.
۲۵. فرهنگی، علی‌اکبر، (۱۳۷۲) **ارتباطات انسانی**، تهران، خدمات فرهنگی رسا، سال.
۲۶. کرمی، علی، (۱۳۹۵) **«درآمدی بر ارتباطات سازمانی (چیستی، اهداف، ضرورت، فرایند و موانع فرارو)»** مجله مطالعات مدیریت و کارآفرینی، شماره ۳، دوره دوم، پاییز سال.
۲۷. کلینی، محمد بن یعقوب، (۱۴۰۷) **الکافی**، (ط-الاسلامیه) ناشر دارالکتب الاسلامیه، تهران، چاپ چهارم.
۲۸. محسنیان راد، مهدی، (۱۳۹۶) **ارتباط شناسی**، تهران، انتشارات سروش.
۲۹. محمدی، رضا، (۱۳۸۹) **ارتباطات انسانی در مدیریت و سرپرستی**، ماهنامه کارآفرین، شماره ۸۲، سال.
۳۰. مرادی آیدیشه، شعبان، جهان بیگلری، پیمان، بارانی، صمد، (۱۳۹۰) **«تبیین فرهنگ‌سازمانی مؤثر بر عملکرد ارتباطی سازمان»** فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۴۴، سال یازدهم، زمستان.
۳۱. مطهری، مرتضی، (۱۳۸۴) **مجموع آثار**، تهران، انتشارات صدرا.
۳۲. مفضل بن عمر، (۱۳۷۹) **توحید مفضل**، ترجمه مجلسی، تهران، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ اول.

۳۳. نانگیر، طه حسن و همکاران، (۱۴۰۳) طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال سیزدهم، شماره ۴ (پیاپی ۵۲) زمستان.

۳۴. الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۴) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ سی دوم، سال.

۳۵. هویدا، رضا و همکاران، (۱۳۹۴) «نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس» فصلنامه علمی-پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۲، دوره پنجم.