



### مقدمه

نگرش، که احساس درونی است و از طریق رفتار جابه‌جا می‌شود، نقش و سهم زیادی در کیفیت برقراری ارتباط دارد. اگر نگاه و طرز تلقی ما نسبت به چیزی یا فردی مثبت یا منفی و یا از روی مهربانی و یا غرض و حسادت و تکبر باشد، رفتار ما هم بر همان اساس نسبت به او شکل می‌گیرد و تصویری که او از ما در ذهنش می‌سازد، همانند نگاه و نگرش ماست. آنچه در این مقاله بدان پرداخته می‌شود، مهارت‌ها، وظایف، نقش‌ها و عناصری است که مدیر یک سازمان را یاری می‌دهد تا به درستی با دیگران ارتباط برقرار کند؛ یعنی به راحتی تبادل اطلاعات کند و دیگران هم منظور او را درک کنند و در جهت منافع سازمان بسیج شوند.

کلیدواژه‌ها: مهارت‌های ارتباطی، ارتباط مؤثر، تصمیم‌گیری

دکتر حیدر تورانی

## مدیر و مهارت برقراری ارتباط مؤثر

بیش از آنکه به فکر توصیه‌ها و تحقق وظایفمان در محیط سازمانی باشیم، در برابر خواست‌های دیگران، چه در داخل و چه در خارج سازمان، پاسخ‌گو باشیم.

«توانایی انجام دادن «کار درست» در شرایط سخت

امروز اغلب ما در دام «انجام درست کار نادرست» هستیم و این غلط فاحش، بهره‌وری سازمان‌های ما را به حداقل ممکن رسانده است. این که بتوانیم کارهای درست یعنی کارهایی که در راستای اهداف سازمان است و برای آن برنامه‌ریزی راهبردی انجام گرفته است را درست انجام دهیم، آن هم در شرایطی که از حداقل منابع و امکانات برخورداریم.

«احترام به دانش آموزان و والدین آن‌ها

جلب اعتماد دانش‌آموزان بدون کسب اعتماد والدین ایشان همه آنچه را که در فرهنگ سازمانی مدرسه بافته‌ایم، رشته خواهد کرد. کافی است ولی دانش‌آموزی مورد بی‌مهری و یا خدای ناکرده بی‌ادبی مدیر و اولیای مدرسه قرار گیرد. در این صورت، مطمئن باشیم که نه تنها اعتماد آن دانش‌آموز و خانواده او بلکه اعتماد همه

چنانچه مدیر بخواهد در برقراری ارتباط با دیگران اثربخش و مفید عمل کند لازم است به مواردی که در ادامه به آن‌ها اشاره شده است، توجه داشته باشد و برای دستیابی عملی به این رفتارهای مؤثر اهتمام ورزد:

«در چهره دانش‌آموزان و کارکنان، چهره فرزندان و برادران و خواهران خود را دیدن

این‌گونه نگاه کردن به ما کمک می‌کند تا بتوانیم دیگران را به درستی و به دور از امیال نفسانی خود درک کنیم و در پی رفع مشکلاتشان برآییم. آن‌ها نیز متقابلاً به ما علاقه‌مند خواهند شد و از ما پذیرش خواهند داشت.

«خود را «جای دیگران قرار دادن»

قادر باشیم از نگاه و زاویه دید دیگران به آنچه از آنان انتظار داریم، بنگریم. کسب این مهارت به ما کمک می‌کند که انتظار بیجا و غیرمعمول از دیگران نداشته باشیم و بیهوده موجب سوءتفاهم یکدیگر نشویم.

«پاسخ‌گو بودن»، فراتر از وظیفه



کسانی را که از این ماجرا مطلع می‌شوند، از دست می‌دهیم.

### ع «مراعات حال» همدیگر و احترام به بزرگ‌ترها

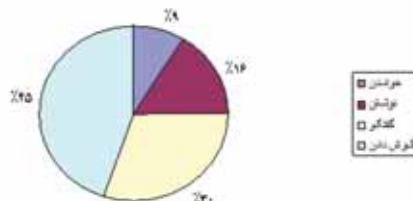
این مسئله مهم بیش از آنکه متوجه معلمان مدرسه با یکدیگر باشد، بر دانش‌آموزان بزرگ‌تر نسبت به کوچک‌ترها و برعکس است. این امر به داشتن فضای دلچسب و شاد در مدرسه بسیار کمک می‌کند.

### ع خوش‌رویی

باید تلاش کنیم که به‌رغم دغدغه‌ها و مشکلات کاری، ظاهرمان را حفظ کنیم و با اعتمادبه‌نفس باشیم. خوش‌رویی در وجود انسان‌های خودباور، با اعتمادبه‌نفس و متوکل موج می‌زند و چیزی نیست که به آن تظاهر کنیم. خاستگاه خوش‌رویی به وجود آدمی است اما این ویژگی به تمرین و مهارت و آگاهی فرد نسبت به آن نیاز دارد. اینکه بتوانیم در عین بگومگو با ارباب‌رجوع یا دانش‌آموز و معلمی، به دیگری که بر ما وارد می‌شود روی خوش نشان دهیم؛ این همان تعارض در نقش مدیر است که توجه و کسب آن بسیار اهمیت دارد.

### ع نشان دهیم که «گوش» می‌دهیم

پرهیز از غلبه گفتاری در گفت‌وگوها برای معرفی خود و برنامه‌های خود (چنانچه بیش از ۳۰ درصد وقت جلسه را سخن بگوییم معلوم می‌شود می‌شنویم ولی گوش نمی‌دهیم). نمودار زیر سهم هر یک را تصویر کرده است:



### ع باهوش، وفادار و در دسترس بودن

کارکنان و ذی‌نفعان سازمان باید احساس کنند هر وقت بخواهند می‌توانند با ما ارتباط برقرار کنند؛ چه حضوری و چه غیرحضوری و از طریق رسانه‌های الکترونیکی مانند ایمیل و تلگرام. این تصور که فلان مدیر را نمی‌شود پیدا کرد و با او تماس گرفت، تصور غلطی است که با ارائه برنامه‌های ملاقات حضوری و تبیین راه‌های ارتباطی با خود می‌توان آن را رفع کرد.

### ع ۱۰. راست‌گو و فروتن بودن، بیش از جذاب و جالب سخن گفتن

راست‌گویی و فروتنی خاستگاه درست بقیه نمادهای رفتاری انسان است. چنانچه صادق، صریح و متواضع نباشیم، سایر رفتارهای ما نه تنها جذاب و جالب به نظر نمی‌رسند بلکه چندش‌آور و ریاکارانه جلوه خواهند کرد.

### ع نیازمند آگاهی از افکار دیگران و عاشق شنیدن

در بند قبلی نیز به آن اشاره‌ای شده است. چه بسیارند افرادی که فقط با شنیده شدن حرف‌ها و درد دل‌هایشان آرام می‌گیرند و برانگیخته می‌شوند؛ بدون آنکه کاری برایشان کرده باشیم. البته منظور فقط شنیدن نیست بلکه لازم است خود را عاشق شنیدن نظرات، افکار و حرف‌های آنان نشان دهیم و در عمل و رفتارمان نیز

این را نشان دهیم. این‌گونه است که کارکنان ما برانگیخته می‌شوند و با انرژی مثبت سر کارهایشان حاضر می‌گردند.

### ع دادن «اختیار تصمیم‌گیری» به دیگران

وقتی بخشی از اختیاراتمان را به دیگری می‌دهیم که با ما کار می‌کنند تفویض می‌کنیم، به‌طور خودکار ضریب اعتماد آنان را به خودمان افزایش می‌دهیم. وقتی اعتماد آنان به ما بیشتر شد، نسبت به ما هم علاقه‌مندتر می‌شوند و هم احساس دین بیشتری می‌کنند و همین امر موجب افزایش حسن ارتباط می‌شود.

### ع «شفاف» کار کردن

تا آنجا که مقدور و صلاح است، به دیگران بگوییم که چکار می‌کنیم. نشان دهیم که کار می‌کنیم. هر جا لازم است گزارش کارمان را به کارکنان و ذی‌نفعان سازمانی که مدیر آن هستیم، ارائه کنیم. دورمان را دیوار شیشه‌ای بکشیم؛ به‌طوری که هم ما دیگران را به خوبی ببینیم و هم آنان ما را. آینه کاری نکنیم که فقط خودمان را ببینیم.

### ع با «نزاکت» بودن

با ادب و خوش‌زبان باشیم و از الفاظ سبک و دور از شأن استفاده نکنیم

## موانع ارتباط مؤثر

موانع عمده ارتباط مؤثر میان افراد عبارت‌اند از:

### ع موانع ادراکی و شناختی

افراد مطابق با محیط اطراف خود، برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی حرکت می‌کنند؛ بنابراین، به دلیل اینکه زمینه‌های ادراکی مختلفی دارند، ممکن است برقراری ارتباط میان آنان دشوار شود.

### ع موانع ناشی از نقش اجتماعی

عادت کردن افراد به نقش خود در گروه و خو گرفتن به آن موجب می‌شود که مجموعه لغات و اصطلاحات ویژه و تعابیر خاص گروه اجتماعی بر فرایند برقراری ارتباط اثر بگذارد و ایجاد ارتباط را با مشکل مواجه سازد.

### ع موانع ارزشی

وجود تفاوت‌های ارزشی ممکن است فرایند ایجاد ارتباطات مؤثر را با مانع مواجه سازد؛ برای مثال، گاهی شکاف ارتباطی میان مدیران و کارکنان به دلیل تفاوت‌های ارزشی و فرهنگی به حدی عمیق جلوه می‌کند که «مشاهده‌گر بی‌طرف» را متحیر می‌سازد.

### ع موانع زبانی

گاهی هنگام تفسیر محتوای اسناد مکتوب مسائلی پیش می‌آید؛ برای مثال، احتمال تفسیر به رأی یا برداشت‌های متفاوت افزایش می‌یابد.

### ع موانع انگیزشی

حالات عاطفی و روانی افراد و هیجانات روحی آن‌ها به هنگام خشم، ترس، نشاط و خوشحالی، بر نحوه تفسیرشان از محتوای پیام‌های ارتباطی اثر می‌گذارد.

### ع موانع ناشی از بی‌اطمینانی به منابع

اگر منبع پیام قابل اعتماد نباشد، شک و تردید ناشی از ارزیابی منابع ممکن است در مسیر برقراری ارتباط اختلال ایجاد کند.

## عوامل ناشی از واضح نبودن علائم و دریافت علائم متناقض

کیفیت صدا، ظاهر فیزیکی، وضعیت جسمانی پیام‌دهنده و نظایر آن ممکن است ارتباط را تسهیل کند یا آن را به تأخیر بیندازد.

### عوامل ناشی از اختلال در ارتباطات

احتمال دارد که وسائل ارسال پیام ضعیف‌هایی داشته باشند؛ مثلاً مجاری فیزیکی و یا الکترونیکی ارسال پیام ممکن است پیام را مخدوش کنند یا در فراگرد ارسال پیام اختلال ایجاد نمایند.

## عناصر فرایند ارتباط مؤثر

فرایند ارتباطات از عناصر متعددی تشکیل می‌شود:

- فرستنده (منبع): فرستنده پیام آغازکننده ارتباط است و معمولاً برای «انتقال اطلاعات و مفاهیم به گیرندگان» اقدام به برقراری ارتباط می‌کند.

- گیرنده (مقصد): گیرنده پیام کسی است که پیام را دریافت، و از آن مفاهیمی را استنباط می‌کند. در اینجا باید توجه داشت که اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده منطبق نباشد؛ پیام به‌طور کامل دریافت نشده است.

- مفهوم ذهنی پیام: مفهوم ذهنی پیام همان فکر و اندیشه‌ای است که باید به گیرنده منتقل شود.

- مفهوم عینی پیام: منظور از مفهوم عینی پیام همان علائم و نشانه‌هایی است که پیام را به‌صورت خبر، نکته یا موضوع به گیرنده انتقال می‌دهند.

## روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی مؤثر

برخی از روش‌های غلبه بر موانع ارتباطی عبارت‌اند از:

- استفاده از بازخورد به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده است تا از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود.

- افشا به معنی دادن اطلاعات مربوط و متغیر درباره فرستنده پیام به گیرندگان

- تشریح پیام

- استفاده از ارتباطات شفاهی رودررو نسبت به ارتباط کتبی از دقت بیشتری برخوردار است.

- آگاهی از علائم ارتباط و مهم‌تر از همه استفاده از زبان ساده و قابل فهم به حذف موانع ارتباطی کمک می‌کند.

- وسایل و مجاری ارسال پیام؛ برای ارسال پیام از وسایل و طرق متنوعی استفاده می‌شود؛ برای مثال، از هوا برای انتقال اصوات، از کاغذ برای انتقال نامه و از سیم برای انتقال پیام‌های تلفنی. به هر حال، تناسب «پیام» با «وسیله ارسال آن» تأثیر زیادی بر «کارایی و اثربخشی ارتباط» دارد.

- دریافت و ثبت پیام؛ دریافت و ثبت صحیح پیام ارسالی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و عامل مهمی در برقراری ارتباط مؤثر محسوب می‌شود.

- تبدیل پیام به مفهوم ذهنی - پس از دریافت پیام، گیرنده باید آن را به اطلاعاتی تبدیل کند که موردنظر فرستنده پیام بوده

است. بنابراین، بر مبنای تجربه گذشته، گیرنده و انتظارات و مقاصد فرستنده و ادراک گیرنده از علائم ارسالی، برای تبدیل پیام به مفاهیم ذهنی اقدام می‌شود.

- ادراک پیام؛ پس از تبدیل پیام به مفاهیم ذهنی، محتوای آن درک می‌شود.

- عوامل ایجاد اختلال (پارازیت) - در فراگرد ارسال پیام از فرستنده به گیرنده، عوامل متعددی وجود دارند که موجب اختلال در ارسال پیام و نامفهوم شدن آن یا تداخل در ارتباطات می‌شوند. عوامل ایجاد اختلال به دلایل متعددی به‌وجود می‌آیند که عبارت‌اند از:

الف. سهل‌انگاری فرستنده در ارسال صحیح پیام؛

ب. تحریف عمومی پیام توسط منابع ذی‌نفع؛

ج. تأثیر صداهای ناخواسته بر فراگرد ارتباطات؛

د. بی‌توجهی گیرنده هنگام دریافت پیام‌ها؛

ه. بی‌دقتی در تفسیر پیام دریافتی.

- بازخورد؛ منظور از بازخورد، ابراز نظرها و واکنش‌های گیرنده در مورد پیام است. با انتقال بازخورد از گیرنده به فرستنده، درجه اثربخشی و کارایی پیام معین می‌شود و کمبودها و نارسایی‌های ارتباطی مشخص می‌گردد.

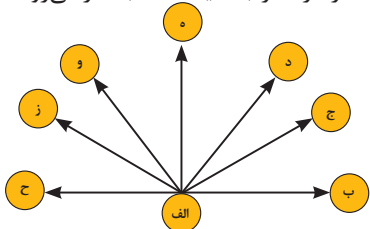
## سیستم‌های ارتباط غیررسمی

با توسعه روابط غیررسمی در میان اعضای سازمان، شبکه‌های ارتباطی خاصی شکل می‌گیرند که سیستم‌های غیررسمی نامیده می‌شوند. این گونه سیستم‌های ارتباطی به چهار نوع کلی تقسیم می‌شوند: شبکه‌های رشته‌ای، انشعابی، تصادفی، خوشه‌ای.

الف. شبکه‌های رشته‌ای: در شبکه‌های رشته‌ای، عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می‌گیرند و هر یک از عوامل به ترتیب اطلاعات دریافتی از عامل ماقبل خود را به عامل ما بعد خود انتقال می‌دهد. انتقال اطلاعات در این نوع شبکه‌ها بسیار کم است.



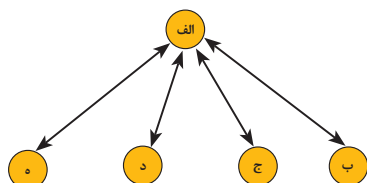
ب. شبکه‌های انشعابی: در شبکه‌های انشعابی، یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به‌دست می‌آورد و آن را بین اعضا منتشر می‌سازد. این شبکه‌ها به‌ویژه برای انتشار «اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند»، به کار می‌روند.



## شبکه‌های رسمی انتقال اطلاعات

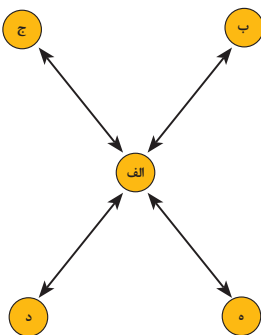
به شش‌گونه کلی شامل شبکه‌های متمرکز، ستاره‌ای، سه شاخه، زنجیره‌ای، دایره‌ای، و همه‌جانبه تقسیم می‌شوند.

**الف. شبکه متمرکز:** در شبکه متمرکز، ارتباطات سریع‌تر و دقیق‌تر صورت می‌پذیرد؛ در حالی که احتمالاً در شبکه‌های غیرمتمرکز روحیه افراد بهتر است.

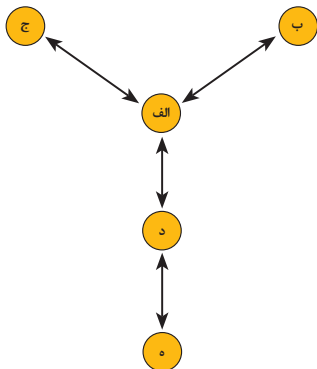


در شبکه‌های متمرکز ساختار ارتباطی به‌طور سریع و پایدار شکل می‌گیرد؛ جایگاه رهبری بارز و نمایان است و ارتباطات ماهیتی سلسله‌مراتبی دارد.

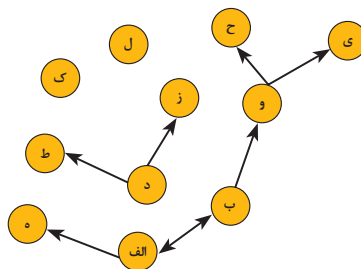
**ب. شبکه ستاره‌ای:** در شبکه ستاره‌ای، ساختار ارتباطی به‌گونه‌ای است که افراد «ب»، «ج»، «د» و «ه» نمی‌توانند با هم ارتباط مستقیم برقرار کنند؛ یعنی ارتباط آن‌ها فقط با وساطت «الف» برقرار می‌شود. در شبکه‌های ستاره‌ای سرعت و دقت در برقراری ارتباط، خوب، ساختار ارتباطی پایدار و متشکل و جایگاه رهبر مشخص و بارز است ولی روحیه افراد ضعیف است. در این نوع شبکه، میزان تمرکز کمتر از الگوی متمرکز است.



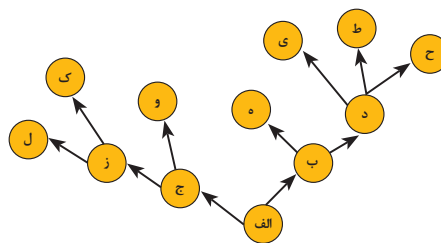
**ج. شبکه سه‌شاخه‌ای:** در شبکه سه‌شاخه که طرحی شبیه «Y» دارد، سرعت ارتباط متوسط، دقت نسبتاً خوب، ساختار ارتباطی در حال شکل‌گیری، جایگاه رهبر نسبتاً مشخص، سیستم نسبتاً متمرکز، و روحیه افراد ضعیف است.



**ج. شبکه‌های تصادفی:** در شبکه‌های تصادفی، عوامل انتقال‌دهنده اطلاعات را به‌طور تصادفی دریافت می‌کنند و به همین ترتیب، منتشر می‌سازند. این شبکه‌ها هنگامی به کار می‌روند که اطلاعات ناچیز و کم‌اهمیت باشند و مانعی در مسیر انتشار آن‌ها موجود نباشد.



**د. شبکه‌های خوشه‌ای:** در شبکه‌های خوشه‌ای، هر عامل انتقال اطلاعات عوامل دیگری را انتخاب می‌کند و اطلاعات مورد نظر را به آن‌ها می‌دهد. آن عوامل انتقال‌دهنده جدید نیز اطلاعات خود را به همین منوال منتقل می‌کنند.



برخی از صاحب‌نظران شبکه خوشه‌ای را از سایر شبکه‌های فوق مؤثرتر می‌دانند؛ زیرا در این شبکه‌ها تعداد عوامل انتقال اطلاعات کاهش می‌یابد؛ ضمن آنکه معمولاً افراد قابل اعتماد برای انتقال اطلاعات انتخاب می‌شوند و اطلاعات در زمان مناسب منتشر می‌گردد.

## سیستم‌های ارتباط رسمی

در سیستم‌های رسمی سازمان، فرایندهایی به کار گرفته می‌شوند که نحوه ارتباطات بین افراد را معین می‌کنند. برای اثربخش شدن این‌گونه شبکه‌های ارتباطی، رعایت موارد زیر توصیه می‌شود:

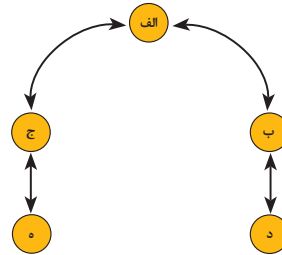
- استفاده از مجاری رسمی برای انتقال اطلاعات، به‌منظور جلوگیری از انتشار اطلاعات در سطوح مختلف سازمان و همچنین کاهش تأخیر در مسیر رشد و توسعه؛
- کارآتر ساختن ارتباطات با استفاده از منابع قدرت در سازمان؛
- تسهیل ارتباطات با استفاده از تخصص‌های موجود در گروه‌های کاری؛
- حفظ اطلاعات و دانش‌های شغلی، با توجه به اهمیت احترام به حق مالکیت افراد بر اطلاعات و دانش‌های تخصصی خود.



### جمع‌بندی

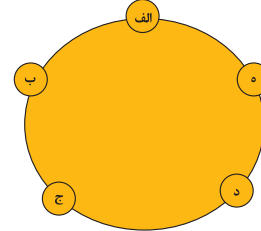
ارتباط، که از آن به تبادل اطلاعات و انتقال مهمی نیز یاد شده است، چنانچه به‌درستی برقرار شود در سلامت و کارآمدی زندگی همه ما - به‌ویژه افرادی که مدیر یک سازمان کوچک یا بزرگ هستند - بسیار تأثیرگذار است. چنانچه بتوانیم با خود، خدا، خلق و خلقت درست ارتباط برقرار کنیم و مکنونات قلبی خویش را به‌درستی به یکدیگر انتقال دهیم، در یک تعامل سازنده به تکمیل هم می‌رسیم. این مسئله مهم نیازمند فهم درست مهارت‌های ارتباطی عناصر و موانع پیش روی آن است که نگارنده این مقاله کوشیده است به اجمال به آن‌ها بپردازد. با امید به اینکه آن‌ها را فراگیریم و به آن‌ها عمل کنیم، که بهترین یادگیری در فرایند عمل انجام می‌پذیرد.

د. شبکه زنجیره‌ای: در شبکه زنجیره‌ای، فرد «ج» تحت نظر «ب» و فرد «د» تحت نظر «ب» و «د» و «ب» و «د» نیز تحت نظر «الف» قرار می‌گیرند و به او گزارش می‌دهند. در این حالت، جایگاه رهبر مشخص، سرعت نسبتاً زیاد، دقت خوب، ساختار ارتباطی نسبتاً پایدار و در حال شکل‌گیری است ولی روحیه کارکنان ضعیف است.



### ه. شبکه دایره‌ای: در شبکه دایره‌ای،

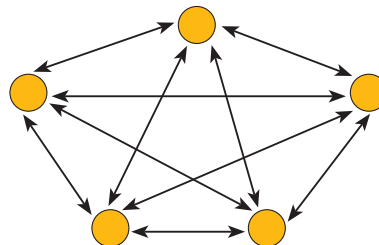
هر یک از افراد فقط با دو نفر دیگر مرتبط است؛ برای مثال، اگر فرد «الف» بخواهد با فرد «ج» تماس بگیرد، باید از طریق فرد «ب» اقدام کند. در این حالت، دقت و سرعت ارتباطات کم، جایگاه رهبر نامشخص، و ساختار ارتباطی نسبتاً ناپایدار است و افراد از روحیه خوبی برخوردارند.



شبکه‌های ارتباطی رسمی شاخص‌های مقایسه	متمركز	ستاره‌ای	زنجیره‌ای	سه‌شاخه	دایره‌ای	همه‌جانبه
۱. سرعت	سریع	سریع	نسبتاً سریع	متوسط	کند	سریع
۲. دقت	خوب	خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب
۳. ثبات ساختار ارتباطی	پایدار (باشکل‌گیری فوری)	پایدار متشکل	پایدار ولی در حال شکل‌گیری	در حال شکل‌گیری	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	فاقد هرگونه ساختار ارتباطی پایدار
۴. میزان وضوح جایگاه رهبر	بسیار بارز	بارز	بارز	نسبتاً بارز	نامشخص	نامشخص
۵. روحیه افراد	بسیار ضعیف	ضعیف	ضعیف	نسبتاً ضعیف	خیلی خوب	عالی

جدول ۱

و. شبکه همه‌جانبه: در شبکه همه‌جانبه، همه افراد می‌توانند با هم تماس داشته باشند؛ سرعت ارتباطات زیاد و دقت آن نسبتاً خوب است و روحیه کارکنان عالی است ولی جایگاه رهبر مشخص نیست و هیچ‌گونه ساختار ارتباطی تعریف‌شده‌ای وجود ندارد. استفاده از این شبکه در مواردی که سیستم به خلاقیت و نوآوری نیاز دارد و محدودیت زمانی نیز وجود ندارد، توصیه می‌شود.



در جدول ۱ قابلیت‌های متفاوت شبکه‌های ارتباطی رسمی مقایسه شده است.

### منابع

۱. تورانی، حیدر، (۱۳۹۴) شوق تغییر، تهران: انتشارات مدرسه.
۲. تورانی، حیدر و یزدانی میلاجردی، مریم، بررسی رابطه میان رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری در دبیرستان‌های دخترانه کوثر، فصل‌نامه نوآوری‌های آموزشی، سال هشتم، شماره ۲۹، بهار ۱۳۸۸.
۳. تورانی، حیدر، شناسایی روش‌های بهبود روابط بین‌فردی دانش‌آموزان.
۴. محمدی، داوود، جزوات و اسلایدهای آموزشی، ۱۳۹۴-۱۳۸۸.

