

فهرست مطالب

اهداف کلی	۹
اهداف رفتاری	۹
پیشگفتار	۱۱
گفتار اول. مفاهیم و تعاریف ارتباطات	۱۵
۱. اهمیت و جایگاه ارتباطات در مدیریت	۱۵
۲. تعریف ارتباطات	۱۹
۳. فرایند ارتباطات	۲۰
۴. مؤلفه‌های ارتباطات	۲۱
۴-۱. منبع و فرستنده پیام	۲۲
۴-۲. پیام‌ها	۲۲
۴-۳. کانال ارتباطی (مجرای ارتباطی)	۲۲
۴-۴. دریافت‌کننده پیام	۲۳
۴-۵. بازخور	۲۴
۴-۶. اختلال	۲۴
۵. نقش ادراک به عنوان مانع ارتباطی	۲۵
۶. سایر موانع ارتباطی	۲۶
۷. کارکردهای ارتباطات	۲۷
۸. ارتباطات از منظر ارزش‌های اسلامی	۲۷
سوالات گفتار اول	۳۰
گفتار دوم. الگوهای ارتباطات انسانی	۳۱
۱. ارتباطات به مثابه یک سیستم	۳۱
۲. الگوهای ارتباطات انسانی	۳۲
۲-۱. الگوی خطی ارتباطات	۳۲
۲-۲. الگوی تعاملی ارتباطات	۳۳
۲-۳. الگوی تبادلی ارتباطات	۳۵
۲-۴. مقایسه سه الگوی ارتباطی	۳۶

۳۷	۳. اثربخشی ارتباطات
۳۸	سؤالات تحلیلی گفتار دوم
۳۹	گفتار سوم. ارتباطات در سازمان
۳۹	۱. مسیر ارتباطات سازمانی
۴۰	۱-۱. ارتباطات عمودی
۴۱	۱-۲. ارتباطات افقی
۴۲	۱-۳. ارتباطات مورب
۴۲	۱-۴. شیوه‌های ارتقای اثربخشی ارتباطات سازمانی
۴۴	۲. شبکه‌های ارتباطات
۴۴	۲-۱. شبکه‌های ارتباط رسمی
۴۶	۲-۲. شبکه‌های ارتباطی غیررسمی
۴۷	۳. الگوهای ارتباطات غیر رسمی
۴۹	۴. ارتباط بین سبک‌های رهبری و ارتباطات سازمانی
۵۰	۵. سبک‌های ارتباطات
۵۱	۶. ارتباطات در سازمان‌های مسطح و بلند
۵۲	سؤالات گفتار سوم
۵۳	گفتار چهارم. ارتباطات درون فردی
۵۴	۱. مهارت‌های ارتباطی مدیران
۵۴	۲. انواع مهارت‌های ارتباطی
۵۵	۳. ارتباطات درون فردی (خودنگری و شناخت خود)
۵۵	۳-۱. تکلم با خود.
۵۵	۳-۲. ناهماهنگی شناختی
۵۵	۳-۳. خودنگری (دریافت تصویر کلی از خود)
۶۰	۳-۴. گوش دادن موثر
۶۳	سؤالات گفتار چهارم
۶۵	گفتار پنجم. ارتباطات میان فردی
۶۵	۱. تعریف ارتباطات میان فردی
۶۶	۲. ارتباطات کلامی

- ۲-۱. کاربردهای زبان ۶۶
- ۲-۲. تحریف زبان ۶۷
۳. ارتباطات غیرکلامی ۶۷
- ۳-۱. زبان بدن ۶۸
- ۳-۲. صداهای آوایی یا شبه‌اصوات ۶۹
- ۳-۳. فضا یا مجاورت ۶۹
- ۳-۴. زمان ۶۹
- ۳-۵. مشخصات فیزیکی ۶۹
- ۳-۶. مصنوعات ۷۰
- ۳-۷. زیبایی شناسی ۷۰
- ۳-۸. شامه (بو) ۷۰
۴. مهارت گفتگو ۷۰
۵. شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی (مراوده‌ای) ۷۰
۶. مقابله با تعارض میان فردی ۷۲
- ۶-۱. تعریف تعارض ۷۲
- ۶-۲. انواع تعارض ۷۳
- ۶-۳. سطوح تعارض ۷۴
- ۶-۴. مدیریت تعارض ۷۶
- ۶-۵. روش‌های فردی مقابله با تعارض ۷۶
- ۶-۶. روش‌های ارتباطی برای حل تعارض ۷۷
۷. برگزاری جلسات اثربخش ۸۱
- ۷-۱. هدف از تشکیل جلسه چیست؟ ۸۲
- ۷-۲. انتخاب نوع جلسه ۸۳
- ۷-۳. برنامه‌ریزی و آماده‌سازی جلسه ۸۴
- ۷-۴. طرز استقرار و نشستن اعضا در جلسات ۸۵
۸. ارتباطات در گروه‌ها ۸۷
- ۸-۱. تعریف گروه ۸۷
- ۸-۲. مزایا و معایب گروه ۸۷

اهداف کلی

ارتقای سطح دانش و مهارت فراگیران در زمینه ارتباط سازمانی و کارکرد مدیریت ارتباطات در سازمان

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این درسنامه فراگیران قادر خواهند بود:

- تعریفی از ارتباطات ارائه نمایند و اهمیت و جایگاه آن را در سازمان تشریح نمایند.
- تعریف، فرایند و عناصر ارتباطات را بیان نمایند.
- الگوها و روش‌های ارتباطی را شناخته تا بتوانند الگوی مناسب سازمان خود را انتخاب نمایند.
- انواع ارتباطات سازمانی را تشریح نمایند.
- انواع مهارت‌های ارتباطی را تشریح نموده و کاربرد آن را در ارتباطات سازمانی، بیان نمایند.

دانش مدیریت از اواخر قرن نوزدهم و طی قرن بیستم میلادی شکل گرفت و دانشمندان در قالب نظریه‌ها و مکاتب مدیریت در جستجوی این سؤال بوده‌اند که چگونه می‌توان کارایی و اثربخشی را در سازمان‌ها افزایش داد و از منابع موجود بیشترین بهره را برد؟ در پاسخ به این پرسش و با نگاهی دقیق به وظیفه‌های مدیران، می‌توان حضور موثر ارتباطات را در تمامی ابعاد آن مشاهده نمود؛ به طوری که می‌توان گفت «مدیریت، فن برقراری ارتباط» است؛ چرا که هر فعالیت مدیریتی مستلزم به‌کارگیری فنون و مهارت‌های ارتباط سازمانی است.

با این نگاه، درسنامه **مدیریت ارتباطات سازمانی** بر اساس نظریه‌های علمی مطرح شده، تجارب شغلی و مدیریتی و تجارب آموزشی نگارنده تنظیم شده و به دنبال پاسخ این سؤالات است: چرا ارتباطات در سازمان دچار وقفه می‌شود؟ چرا زمان زیادی در جلسات اداری صرف می‌شود؛ ولی نتایج مورد انتظار از آن به‌دست نمی‌آید؟ چرا بخشنامه‌ها یا مکاتبات اداری، نارساست و گیرنده به‌خوبی از محتوای آن مطلع نمی‌شود؟ چرا شاهد برخوردهای نادرستی با ارباب‌رجوع هستیم؟ و چراهای دیگر. پاسخ این سؤالات را در مدیریت ارتباطات سازمانی جستجو می‌نماییم.

با این توصیف، مطالب درسنامه در قالب شش گفتار تنظیم شده است:

گفتار اول، به مفاهیم و تعاریف ارتباطات در سازمان می‌پردازد و ضمن تشریح اهمیت و جایگاه این بحث در مدیریت سازمانها، تعریفی از ارتباطات ارائه نموده؛ فرایند و مولفه‌های آن را تشریح می‌نماید؛ همچنین مقوله ارتباطات انسانی از منظر اسلام نیز پرداخته شده است.

گفتار دوم به الگوهای ارتباطی اختصاص دارد و انتظار دارد پس از معرفی الگوهای شناخته شده، مدیران الگوی مناسب سازمان خود را با توجه به شرایط محیطی و اقتضای انتخاب نمایند. گفتار سوم، تحت عنوان ارتباطات سازمانی تنظیم شده است و اشکال مختلف ارتباطی در سازمان را بررسی می‌نماید.

بخش دیگر درسنامه، به مهارت‌های ارتباطی اختصاص دارد. این بحث در گفتارهای چهارم تا ششم و در سه شکل: ارتباطات درون فردی، میان فردی و جمعی (عمومی)؛ به تفصیل بررسی شده است.

بدون شک، ارتباطات (communication) یک مقوله عام انسانی است و بشر از ابتدای خلقت حتی با رسم تصاویر با هم‌نوعان خود در ارتباط بوده‌است؛ اما در این درسنامه، نگارنده سعی دارد بر اساس اهداف رفتاری مورد انتظار، صرفاً به دنبال بررسی ارتباط سازمانی بپردازد و در تمام سطور آن سعی شده است، مطالب به شکل کاربردی و نه تنها نظری، پرداخته شود. در پایان هر گفتار نیز سؤالات تحلیلی و با هدف بحث و بررسی، به‌ویژه در دوره‌های آموزشی مطرح شده است که امید است موجب تکمیل مباحث عنوان‌شده باشد.

گفتار اول. مفاهیم و تعاریف ارتباطات

هدف کلی

آشنایی با مفاهیم، تعاریف و فرایند ارتباطات

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این درسنامه فراگیران قادر خواهند بود:

۱. جایگاه ارتباطات در عناصر (وظایف) مدیریت را مشخص نمایند

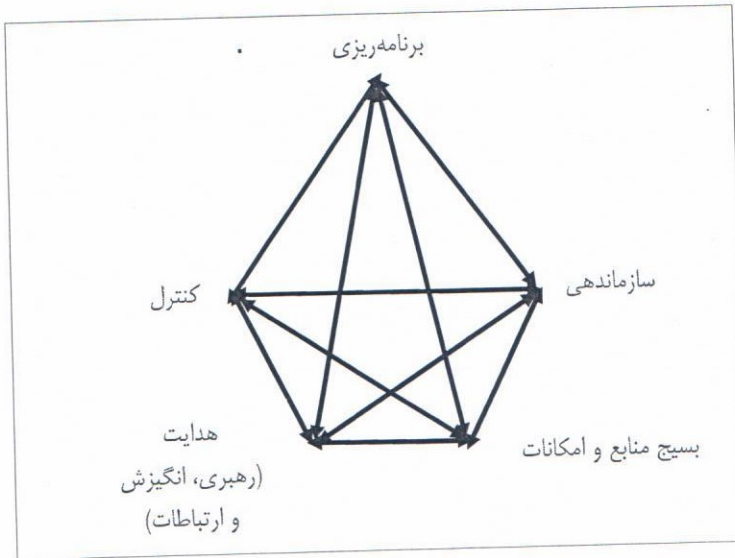
۲. اهمیت ارتباطات در مدیریت امروز را بیان نمایند

۳. تعریفی از ارتباطات را بیان نمایند

۴. فرایند و مولفه‌های ارتباطات را تشریح نمایند

۱. اهمیت و جایگاه ارتباطات در مدیریت

صاحب‌مختار، مدیریت را فرایند به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته‌شده می‌دانند که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و سرپرستی (رهبری، انگیزش و ارتباطات) و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۷۹: ۸).



نمودار ۱-۱: جایگاه ارتباطات در مجموعه وظیفه‌های مدیران (رضائیان ۱۳۷۹، ص ۸)

در این تعریف به حساس‌ترین وظیفه مدیر یعنی هدایت و سرپرستی اشاره شده است. این وظیفه بیشترین ارتباط را با نیروی انسانی دارد و به سه طریق صورت می‌گیرد:

- رهبری اثربخش

- هدایت از طریق انگیزش کارکنان

- هدایت از طریق برقراری ارتباطات موثر (همان منبع)

بدین ترتیب؛ یکی از وظایف مدیر در سازمان، برقراری سیستم ارتباط منظم و کارآمد در سازمان به شمار می‌آید و به تجربه ثابت شده است نبود ارتباط صحیح و اثربخش، گردش امور را مختل می‌نماید و می‌توان ادعا نمود وظیفه‌های مدیران بدون وجود سیستم ارتباطی موثر در سازمان قابل تحقق نخواهد بود. برای اثبات این مدعا کافی است فهرستی از فعالیت روزانه خود را تهیه نماییم. مشاهده می‌شود عمده‌ترین فعالیت‌های مدیران با وجود تخصصی بودن آنها، ماهیتی ارتباطی دارند، از قبیل:

- شرکت در جلسات اداری (اعم از ریاست جلسه یا عضو جلسه) با هدف: برنامه‌ریزی،

ساختار، بودجه، نیروی انسانی و...

- نوشتن یا خواندن نامه‌های اداری

- ابلاغ بخشنامه‌ها و مصوبات

- ملاقات با کارکنان، مدیران و نمایندگان سایر سازمان‌ها

پس می‌توان نتیجه گرفت مدیران در مقایسه با هر فعالیت دیگر، بیشترین وقت خود را صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می‌نمایند.

علاوه بر وظیفه‌های یادشده، مدیران سه نقش (Role) را در سازمان ایفا می‌نمایند (الوانی، ۱۳۷۲: ۱۴۵):

الف. نقش‌های ارتباطی

برقراری ارتباط بین افراد و اعضای سازمان و گسترش آن که به سه شکل صورت می‌گیرد:

- نقش تشریفاتی، مانند شرکت مدیر در مراسم افتتاحیه و مراسم معرفی کارمند نمونه

- نقش رهبری، مسئولیت هدایت و هماهنگی کارکنان

- نقش رابط، ارتباط مدیر با افراد خارج از سازمان مانند ارباب رجوع، مقام‌های دولتی و...

ب. نقش‌های اطلاعاتی

مدیران، شبکه‌ای از روابط را درون و بیرون سازمان ایجاد می‌نمایند که موجب می‌شود مدیر موقعیت منحصر به فردی در دریافت و ارسال اطلاعات از سه طریق داشته باشد:

۱. نقش ارزیاب؛ جستجو، دریافت و انتخاب اطلاعات

۲. نقش توزیع‌کننده؛ توزیع اطلاعات مهم بین کارکنان

۳. نقش سخنگو؛ انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان، به‌ویژه مقامات بالا

ج. نقش‌های تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری مهم‌ترین نقش مدیران تلقی می‌شود (فیضی، ۱۳۹۰: ۱۹)؛ زیرا مدیران، اطلاعات به‌دست‌آمده را برای تصمیم‌گیری مطلوب به‌کار می‌برند. در این رابطه، مدیران چهار نقش ایفا می‌نمایند:

۱. نقش نوآور، ارائه طرح جدید

۲. نقش آشوب‌زدایی، حل مشکلات در شرایط بحران

۳. نقش تخصیص‌دهنده، اولویت‌بندی در انجام فعالیت‌ها

۴. نقش مذاکره‌کننده، نقش مدیر به عنوان واسطه در مذاکرات سازمانی (همان)

- ابلاغ بخشنامه‌ها و مصوبات

- ملاقات با کارکنان، مدیران و نمایندگان سایر سازمان‌ها

پس می‌توان نتیجه گرفت مدیران در مقایسه با هر فعالیت دیگر، بیشترین وقت خود را صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می‌نمایند.

علاوه بر وظیفه‌های یادشده، مدیران سه نقش (Role) را در سازمان ایفا می‌نمایند (الوانی، ۱۳۷۲: ۱۴۵):

الف. نقش‌های ارتباطی

برقراری ارتباط بین افراد و اعضای سازمان و گسترش آن که به سه شکل صورت می‌گیرد:

- نقش تشریفاتی، مانند شرکت مدیر در مراسم افتتاحیه و مراسم معرفی کارمند نمونه

- نقش رهبری، مسئولیت هدایت و هماهنگی کارکنان

- نقش رابط، ارتباط مدیر با افراد خارج از سازمان مانند ارباب رجوع، مقام‌های دولتی و...

ب. نقش‌های اطلاعاتی

مدیران، شبکه‌ای از روابط را درون و بیرون سازمان ایجاد می‌نمایند که موجب می‌شود مدیر موقعیت منحصر به فردی در دریافت و ارسال اطلاعات از سه طریق داشته باشد:

۱. نقش ارزیاب؛ جستجو، دریافت و انتخاب اطلاعات

۲. نقش توزیع‌کننده؛ توزیع اطلاعات مهم بین کارکنان

۳. نقش سخنگو؛ انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان، به‌ویژه مقامات بالا

ج. نقش‌های تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری مهم‌ترین نقش مدیران تلقی می‌شود (فیضی، ۱۳۹۰: ۱۹)؛ زیرا مدیران، اطلاعات به‌دست‌آمده را برای تصمیم‌گیری مطلوب به‌کار می‌برند. در این رابطه، مدیران چهار نقش ایفا می‌نمایند:

۱. نقش نوآور، ارائه طرح جدید

۲. نقش آشوب‌زدایی، حل مشکلات در شرایط بحران

۳. نقش تخصیص‌دهنده، اولویت‌بندی در انجام فعالیت‌ها

۴. نقش مذاکره‌کننده، نقش مدیر به عنوان واسطه در مذاکرات سازمانی (همان)

در هر سه نقش یادشده، اطلاعات در سایه ارتباطات موثر و کارآمد وارد سازمان می‌شود و مورد پردازش قرار می‌گیرد. با این توصیف، ارتباطات تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد.

در اینجا لازم است به اختصار به بررسی ارتباطات در مکاتب مختلف مدیریت بپردازیم. علمای کلاسیک مدیریت، یکی از وظایف مدیر را گزارش کردن (Reporting) می‌دانند (جاسبی، ۱۳۹۴: ۱۲۶)؛ تا از این طریق کارکنان، آنان را از جریان امور و پیشرفت کار آگاه سازند؛ در مقابل، مدیر بالادست، سیاست‌ها و دستورات را به کارکنان ابلاغ می‌نماید. این نگرش، سازمان را تنها از منظر فنی مورد بررسی قرار داده و به روابط انسانی توجه نداشته است. تحولات آینده مدیریت، ابعاد گسترده‌تری از ارتباطات سازمانی را مد نظر داده و این وظیفه را منحصرأ به گزارش‌دهی و گزارش‌گیری تلقی نمی‌نماید. در مقابل، مکتب نئوکلاسیک به روابط انسانی و رفتار انسان در سازمان توجه دارد و به ارتباطات از پایین به بالا و نقش نیروی انسانی کارکنان تاکید می‌کند. در اواسط قرن بیستم، نظریه سیستم‌ها شکل گرفت. علمای این مکتب، سازمان را به عنوان یک کل در نظر گرفته و بیش از آنکه سازمان را مطالعه کنند؛ موقعیت، روابط متقابل اجزا و نقش آنها را به صورت یک مجموعه، مورد مطالعه و توجه قرار می‌دهند (همان: ۷۶). ارتباطات نیز در این نگرش به عنوان «سیستم ارتباطات سازمانی» در نظر گرفته می‌شود که در بخش‌های بعدی به آن می‌پردازیم.

۲. تعریف ارتباطات

در نگاه اول، واژه ارتباطات، وسایل ارتباط جمعی مثل: تلفن، تلگراف و... را به ذهن متبادر می نماید و به تعبیر دیگر ارتباطات را در سازمانها مترادف با مکاتبات اداری، ارسال و دریافت نامه می‌انگارند. با وجود تنوع برداشت از این مقوله، ارتباطات را «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه» تعریف می‌نمایند. در این تعریف، ارتباطات جریانی است که ضمن آن افراد می‌کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیامهای نمادی، به یکدیگر انتقال دهند (الوانی، ۱۳۷۲: ۱۴۶).

در تعریف دیگر، «ارتباطات فرایندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن، احساسات و نظرها به شکل پیامهای کلامی و یا غیرکلامی بیان شده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می‌شوند». (برکو و دیگران، ۱۳۹۳: ۵).

بر این اساس، ارتباطات فرایندی است پویا، پیوسته، تعاملی و برگشت‌ناپذیر و محتوایی، با این توضیح که:

- ارتباطات فرایندی است پویا، زیرا همواره از حالتی به حالت دیگر تغییر می‌یابد. توقعات، احساسات و عواطف انسان تغییر می‌یابد و به تبع آن، ماهیت ارتباط نیز تغییر می‌یابد.

- ما همواره در حال برقراری ارتباط هستیم و این فرایند هرگز متوقف نمی‌شود. پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم؛ همچنین ارسال پیام، برگشت‌ناپذیر است. در واقع، هنگامی که پیام می‌فرستیم، نمی‌توانیم آن را بی‌اثر سازیم.

- ارتباطات، فرایندی است تعاملی و ما همواره در تماس با دیگران هستیم. دیگران نیز نسبت به سخنان و اعمال ما واکنش نشان می‌دهند؛ بنابراین ارتباط چرخه‌ای از کنش و واکنش است.

- همچنین ارتباطات فرایندی است محتوایی؛ زیرا ارتباطات وابستگی زیادی به کل تجربه انسانی ما دارد و برای برقراری ارتباط موثر لازم است بین فرهنگ و ارتباطات، ارسال پیام، پردازش و تجزیه و تحلیل آن؛ پیوندی برقرار نماییم. به بیان دیگر، ارتباط در خلأ صورت نمی‌پذیرد؛ بلکه مهم است با چه کسی و کجا ارتباط برقرار کنیم؟



state management training center

Organizational Communication Management

بدون شک، ارتباطات یک مقوله عام انسانی است و بشر از ابتدای خلقت حتی با رسم تصاویر با هم‌نوعان خود در ارتباط بوده است؛ اما در این درسنامه، نگارنده سعی دارد بر اساس اهداف رفتاری مورد انتظار، صرفاً به دنبال بررسی ارتباط سازمانی بپردازد و در تمام سطور آن سعی شده است، مطالب به شکل کاربردی و نه تنها نظری، پرداخته شود.



91

تومان ۱۰۰۰۰۰



مرکز آموزش مدیریت دولتی

درسنامه

مدیریت ارتباطات سازمانی

ویژه دوره‌های تربیت مدیر میانی (قبل از انتصاب)



مؤلف: مجید سعیدی مقدم