

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت ارتباطات سازمانی

(رویکردی نوین)

www.ketab.ir

تألیف و گردآوری:

میرعلی سید نقوی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

ابوذر آقائی کردشامی

کandidای دکتری منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی

محمد موحدی

کارشناسی ارشد منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی

سرشناسه	سیدنقوی، میرعلی، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت ارتباطات سازمانی (رویکردی نوین) / تالیف و گردآوری میرعلی سیدنقوی، ابوذر آقائی کردشامی، محمد موحدی.
مشخصات نشر	تهران: مهکامه، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	۳۳۶ص.
شابک	978-622-7239-92-8
وضعیت فهرست‌نویسی	فپا
یادداشت	کتابنامه: ص. ۳۲۵-۳۳۶.
موضوع	ارتباط در سازمان‌ها -- مدیریت Organizational behavior -- Management رابط بین اشخاص Interpersonal relations ارتباط در مدیریت کارمندان Communication in personnel management
شناسه افزوده	آقایی کردشامی، ابوذر، ۱۳۶۸ -
شناسه افزوده	موحدی، محمد، ۱۳۷۵ -
رده‌بندی کنگره	۳/۳۰HD
رده‌بندی دیویی	۴۵/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۸۷۷۰۵۴۴



انتشارات مهکامه

نام کتاب: مدیریت ارتباطات سازمانی (رویکردی نوین)
تألیف: میرعلی سید نقوی - ابوذر آقائی کردشامی - محمد موحدی

ویراستار: مرضیه قنبری

ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

طرح جلد: محمودرضا لطیفی

لیتوگرافی: نقش

نوبت چاپ: اول / ۱۴۰۱

تیراژ: ۱۰۰ نسخه

قیمت: ۹۸۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۳۹-۹۲-۸

کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب مطابق با «قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸» برای ناشر محفوظ و منحصراً متعلق به نشر مهکامه می‌باشد. لذا هر گونه استفاده از کل یا قسمتی از این کتاب (از قبیل هر نوع چاپ، فتوکپی، اسکن، عکس‌برداری، نشر الکترونیکی، هر نوع انتشار به‌صورت اینترنتی، سی‌دی، دی‌وی‌دی، فیلم، فایل صوتی یا تصویری و غیره) بدون اجازه کتبی از نشر مهکامه ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

انتشارات مهکامه: ناشر تخصصی گردشگری و هتلداری

نشر و بخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به لبافی‌نژاد، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم

فکس: ۶۶۹۶۱۵۰۹

تلفن: ۶۶۹۶۱۵۰۹ - ۶۶۴۹۷۰۵۰ - ۶۶۴۸۸۲۰۳

واتساپ: ۰۹۰۳۲۶۷۴۸۴۴

همراه: ۰۹۱۲۳۹۷۴۰۲۱

www.mahkameh.com

en_mahkame@yahoo.com

telegram.me/mahkamepublisher

اصلاحات و الحاقات احتمالی، در سایت انتشارات مهکامه:

پست الکترونیکی:

تلگرام:

فهرست

پیش‌گفتار.....	۱۵
مقدمه.....	۱۷
بخش اول: درآمدی بر ارتباطات سازمانی.....	۲۱
فصل ۱: مقدمه‌ای بر ارتباطات سازمانی.....	۲۳
مقدمه.....	۲۳
ماهیت ارتباطات سازمانی.....	۲۴
اهمیت و ضرورت ارتباطات سازمانی.....	۲۵
تعاریف ارتباطات سازمانی از دیدگاه اندیشمندان.....	۲۵
دیدگاه‌های مرتبط با ارتباطات.....	۲۷
۱- ادوین امری.....	۲۷
۲- جان ای. آر. لی.....	۲۷
۳- جورگن.....	۲۸
۴- کارل هاولند.....	۲۸
۵- مانیوس اسمیت.....	۲۸
۶- چارلز کولی.....	۲۸
وظایف ارتباطات.....	۲۸
انواع ارتباطات.....	۲۹
فراگرد ارتباطات.....	۳۰
شرح فرایند ارتباطات.....	۳۲
خلاصه.....	۳۳
پرسش‌هایی برای بحث.....	۳۳
فصل ۲: ارتباطات و مباحث نوین آن.....	۳۵
مقدمه.....	۳۵
موانع ارتباطی بین زنان و مردان.....	۳۶

۳۷		مصلحت‌اندیشی در ارتباطات
۳۸		فرهنگ‌های گوناگون و ارتباطات
۳۹		الکترونیک و ارتباطات
۳۹		افق‌های جدید در تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی
۴۱		خلاصه
۴۲		پرسش‌هایی برای بحث

بخش دوم: چالش‌های ارتباطات سازمانی ۴۳

۴۵		فصل ۳: رفتارهای فریبکارانه (منافقانه) در روابط بین‌فردی در سازمان
۴۵		مقدمه
۴۶		ارتباطات بین‌فردی
۴۸		ارتباطات بین‌فردی در سازمان
۴۸		ارتباطات فریبکارانه
۵۰		نگرش
۵۱		نگرش و رفتار
۵۳		ناهمگونی شناختی
۵۴		مدیریت تصویرپردازی
۵۷		خودشیرینی
۶۳		هم‌خانواده‌های رفتاری نفاق در سازمان
۶۸		هم‌خانواده‌های نفاق در سازمان
۶۸		پیشایندهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان
۶۸		ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهانه‌ی سیاسی
۶۸		هنجار مراودات ضمنی
۶۹		روابط غیررسمی قوی
۷۰		ضعف قانون سالاری
۷۰		نظام ضعیف ارزیابی عملکرد
۷۱		جو سکوت
۷۱		پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان
۷۱		سکوت سازمانی
۷۳		اعتماد بین‌فردی
۷۵		خلاصه
۷۷		پرسش‌هایی برای بحث

۷۹	فصل ۴: سکوت سازمانی و ارتباطات
۷۹	مقدمه
۸۰	تعاریف
۸۲	انگیزه‌های سکوت و آوای سازمانی
۸۴	انواع سکوت سازمانی
۸۶	سکوت محافظه کارانه
۸۶	عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی
۸۶	۱. ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان
۸۷	۲. ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها
۸۸	عوامل مؤثر بر رفتار سکوت کارکنان
۹۰	مؤلفه‌های سکوت سازمانی
۹۰	۱- عوامل مدیریتی
۹۰	الف) اقدامات مدیریتی
۹۰	ب) سبک رهبری مدیر (بهری مدیر ارشد)
۹۰	ج) ترس از بازخورد منفی
۹۱	د) درجه‌ای از تفاوت‌های جمعیت‌شناختی ملیت کارکنان و مدیران عالی
۹۱	ه) ایجاد جو بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان
۹۲	۲- عوامل سازمانی
۹۲	الف) فلات شغلی (سکوت شغلی)
۹۲	ب) سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی
۹۳	ج) فقدان مکانیسم بازخورد از پایین به بالا
۹۳	۳- عوامل اجتماعی (گروهی)
۹۳	الف) همنوایی با جمع (تطابق)
۹۳	ب) انتشار مسئولیت
۹۴	ج) گروه‌اندیشی
۹۴	۴- عوامل فردی
۹۴	الف) حفظ موقعیت کنونی
۹۴	ب) بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر
۹۴	پیامدهای سکوت سازمانی
۹۴	۱- پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر
۹۵	۲- پیامدهای سکوت سازمانی بر احساسات و کنش‌های رفتاری کارکنان
۹۶	الف) احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی

۹۶	 (ب) احساس عدم کنترل کارکنان
۹۷	 (ج) ناهماهنگی شناختی کارکنان:
۹۷	 راه‌های غلبه بر سکوت سازمانی و کاهش آن
۹۸	 خلاصه
۹۹	 انواع سکوت سازمانی
۱۰۰	 پرسش‌هایی برای بحث
۱۰۳	 فصل ۵: مدیریت شایعات سازمانی
۱۰۳	 مقدمه
۱۰۴	 شایعه‌ی سازمانی
۱۰۴	 انواع شایعات
۱۰۷	 مراحل شایعه
۱۰۷	 شایعات به‌عنوان رفتارها و روش‌های فرهنگی در سازمان‌ها
۱۰۹	 ویژگی‌های افراد شایعه‌پذیر: شایعه‌گو و شایعه‌جو
۱۰۹	 کارکردهای شایعات
۱۱۰	 پیامدهای شایعات
۱۱۲	 خلاصه
۱۱۳	 انواع شایعات
۱۱۳	 مراحل شایعه
۱۱۴	 پرسش‌هایی برای بحث
۱۱۵	 بخش سوم: ارتباطات و سیاست‌های سازمانی
۱۱۷	 فصل ۶: رفتارهای سیاسی در سازمان
۱۱۷	 مقدمه
۱۱۸	 تعریف رفتار سیاسی
۱۲۱	 اهمیت رفتار سیاسی در سازمان‌ها
۱۲۱	 عوامل توسعه‌ی رفتار سیاسی
۱۲۱	 الف. عوامل فردی
۱۲۲	 ب. عوامل سازمانی
۱۲۲	 سطوح رفتار سیاسی
۱۲۲	 تاکتیک‌های سیاسی در سازمان
۱۲۵	 توسعه‌ی خردمندی سیاسی در سازمان

۱۲۶	مدیریت رفتار سیاسی در سازمان
۱۳۰	نقش رفتار سیاسی در ابعاد مختلف سازمان
۱۳۱	رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری
۱۳۲	رفتار سیاسی و تفویض اختیار
۱۳۳	رفتار سیاسی و تغییر و تحول سازمانی
۱۳۵	رفتار سیاسی و ارزیابی عملکرد
۱۳۷	رفتار سیاسی و اندازه‌گیری اثربخشی سازمان
۱۳۷	رفتار سیاسی و مدیریت تعارض
۱۳۸	خلاصه
۱۴۰	پرسش‌هایی برای بحث

بخش چهارم: ارتباطات تیمی و مذاکره ۱۴۳

۱۴۵	فصل ۷: ارتباطات تیمی در سطح سازمانی
۱۴۵	مقدمه
۱۴۶	تعریف تیم و کار تیمی
۱۴۷	تفاوت تیم و گروه
۱۵۰	خصوصیات کلیدی تیم‌ها
۱۵۱	انواع تیم در سازمان
۱۵۳	موانع درون‌سازمانی کار تیمی
۱۵۴	مزایای استفاده از تیم‌های کاری در سازمان‌ها
۱۵۴	شرایط به‌کارگیری کار تیمی در سازمان
۱۵۴	مراحل شکل‌گیری تیم
۱۵۶	موانع کار تیمی در سازمان‌های دانش‌محور
۱۵۷	اصول انجام کار تیمی اثربخش
۱۵۸	پنج دشمن کار تیمی
۱۵۸	۱- بی‌اعتمادی
۱۵۸	۲- ترس از برخورد
۱۵۸	۳- نبود تعهد
۱۵۸	۴- پرهیز از مسئولیت‌پذیری
۱۵۸	۵- بی‌توجهی به نتایج کار
۱۵۸	هفده اصل کار تیمی
۱۶۰	ابعاد و مؤلفه‌های کار تیمی

پیش گفتار

هنری مینتزبرگ از اساتید برجسته‌ی مدیریت معتقد است که بیشترین زمان یک مدیر صرف ارتباطات می‌شود و سپس با طرح تئوری نقش، به تبیین دیدگاه‌های خود پیرامون ارتباطات می‌پردازد. نقش سخنگوی سازمان، نقش تشریفات، نقش توزیع‌کننده‌ی اطلاعات در سازمان و... از جمله نقش‌های ارتباطی هستند که یک مدیر ایفا می‌کند. درواقع وی با این اعتقاد که مدیر در سازمان، کاری به‌جز ارتباطات انجام نمی‌دهد، مدیر را از مدیریت منفک کرده و مدیریت را یک فرایند جداگانه دانسته که الزاماً یک مدیر در آن انجام نمی‌دهد، بلکه کادر مدیریت عهده‌دار انجام امور مدیریت است؛ بنابراین به‌نظر مینتزبرگ، آنچه یک مدیر انجام می‌دهد چیزی جز برقراری ارتباط مؤثر با همکاران و زیردستان از یک‌سو و رقبا و شرکا از سوی دیگر نیست و این نظری است که در بین اساتید به‌نام مدیریت در داخل کشور نیز مورد تأیید است و نگارندگان در تبادل آرایه‌ی که با اساتید بزرگ مدیریت کشور داشته‌اند، به‌کرات این جمله را شنیده‌اند که:

«مدیریت چیزی جز برقراری ارتباط مؤثر نیست»

اما سؤال اینجاست که چرا، با توجه به اهمیت مفهوم ارتباطات، در دانشکده‌های مدیریت کشورمان تنها یک درس در هر مقطع در این زمینه تعریف شده است و حتی گاهی ارتباطات تنها به‌عنوان یک فصل از درس رفتار سازمانی تدریس می‌شود؟!

این خلأ به‌نظر نگارندگان قابل‌اغماض نیست و امیدواریم در بازنگری دروس دانشگاهی، واحدهای بیشتری برای این درس اختصاص یابد تا در تربیت مدیران مفید واقع شود. بنده به‌کرات با مدیرانی در ارتباط بوده‌ام که به‌نحوی ترس از نوشتن داشته‌اند و مهارت نوشتاری لازم را کسب نکرده بودند. این مدیران در مقام صحبت و مذاکره موفق عمل می‌کردند، ولی نمی‌توانستند همان مطالب مطروحه در جلسات را، در قالب یک نوشتار مؤثر، به رشته‌ی تحریر درآورند. ریشه‌ی این ضعف را می‌توان در عدم تمرین کافی نوشتن در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و حتی دبستان‌ها جستجو کرد، چراکه به فراگیری این مهارت‌ها زمان کمتری، نسبت به فراگیری اطلاعات دروس دیگر، اختصاص می‌یابد.