



ارتباطات

مؤلف و گردآورنده

دکتر علی کبریا عنگی

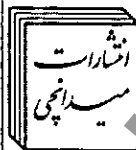
استاد دانشگاه تهران

با همکاری:

امیر روشن بخش قنبری، سعید سره، مهسا رشیدیان و حبیب میدانچی

انتشارات میدانچی

بهار ۱۳۹۲



سرشناسه : فرهنگ: علی اکبر، ۱۳۳۱ -
عنوان و نام پدیدآور : ارتباطات / مولف و گردآورنده علی اکبر فرهنگ: با
همکاری امیر روشن بخش قنبری، سعید سره، مهسا رشیدیان و
حبیب میدانچی.
مشخصات نشر : تهران: انتشارات میدانچی، ۱۳۹۲.
شابک : ۱۱۰۰۰۰ ریل: 978-600-93683-0-3
وضعیت فهرست‌نویسی : فیا
موضوع: : ارتباطات
موضوع : ارتباط بین اشخاص
موضوع : ارتباط در سازمان‌ها
رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۲ الف ۳ ف ۹۰
رده‌بندی دیوبی : ۳۰۷/۲
شماره کتابشناسی ملی : ۱۳۶۲۳۳۱

ارتباطات

مولف و گردآورنده: دکتر علی اکبر فرهنگ

با همکاری: امیر روشن بخش قنبری، سعید سره، مهسا رشیدیان
و حبیب میدانچی
مدیر تولید: معصومه رمضانی
مدیر اجرایی: مرضیه حیدری
ناشر: ناشران اشکان سره
طراح جلد و صفحات داخلی: آتلیه انتشارات میدانچی
حروفچینی و صفحه‌آرایی: انتشارات میدانچی
ارتباطات: عاطفه سوری، زهرا جوادی
قطع: رقعی
نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۲
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
بهاء: ۱۱۰۰۰۰ ریل
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۸۳-۰-۳

دفتر مرکزی: تهران، سپهرودی شمالی،
کوی متحیری، پلاک ۶۰ طبقه ۳، واحد ۱۲

پایگاه اینترنتی
WWW.MEIDANCHI.IR

تلفن: ۸۸۵۱۵۱۵۰

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

هرگونه کپی برداری و درج مطالب این کتاب در منابع دیگر منوط به
اجازه کتبی ناشر بوده و طبق قوانین حمایت از وزارت فرهنگ و ارشاد
اسلامی، متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

از مراکز پخش کتاب و کتابفروشی‌های تهران و شهرستان‌ها خواهشمندیم جهت دریافت امتیاز پخش
کتاب‌های انتشارات میدانچی فقط با تلفن ۸۸۵۱۵۱۵۰ تماس حاصل نمایند.

بی‌زبانان بر زبان بی‌زبانی شکر حق
گفته وقت کشتن و حق را زبان‌دان دیده‌اند
«خاقانی»

انسان موجودی است اجتماعی و اجتماعی بودن خود را در ارتباط با دیگران نشان می‌دهد. از زمانی که خود را در می‌یابد، به ارتباط با دیگران می‌پردازد و تا زمانی که جان به جان‌آفرین تسلیم می‌کند، ارتباط ادامه دارد. این ارتباط به اشکال مختلف صورت می‌گیرد؛ با گفتگو، نوشتن و حرکات و رفتارهای غیرکلامی. سال‌ها پیش نویسنده، ارتباطات را چنین تعریف کرده است: «ارتباطات عبارت است از کلیه فعالیت‌های کناری نوشتاری و کرداری یا حرکتی که برای انتقال معنی یا مفهوم و یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار گرفته می‌شود.» با اندکی تعمق در تعریف فوق در می‌یابیم که ارتباط، خود فعالیتی است از فعالیت‌های بشری و همان‌طور که اشاره شد، مهم‌ترین فعالیت از فعالیت‌های انسان است که با کلام، نوشته، حرکات و کردار انجام می‌پذیرد و هر کدام به نوبه خود از اعتبار بالایی بهره می‌گیرند، به ویژه حرکات که به دو صورت طبیعی و قراردادی انجام می‌گیرند. حرکات طبیعی در سراسر جهان و برای همه انسان‌ها تقریباً یکسان است، ولی حرکات قراردادی کاملاً مبتنی بر فرهنگ بوده و از آن طریق معنی پیدا می‌کند و هر فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. فعالیت ارتباطی، فعالیتی مبتنی بر هدف است. هدف، انتقال معنی یا مفهوم و یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران است؛ هر دوی این هدف‌ها امروزه در رفتارهای ارتباطی انسان‌ها کاملاً خود را نشان می‌دهند و در سازمان‌ها مدیران را از آنها اعراضی نیست. پس از حدود بیست سال از انتشار کتاب دوجلدی «ارتباطات انسانی» که به بیش از بیست چاپ رسیده است و کتاب «نظریه‌ها و مفاهیم ارتباطات سازمانی» که آن نیز چندین چاپ یافته و با دریافت بازخوردها و نظریه‌های خوانندگان به تلخیص این بخش از دانش وسیع ارتباطات پرداخته و سعی کرده ایم که با زبانی ساده و همه‌فهم بخش‌های اساسی آن را بنویسیم و نظرات جدیدتر را بر آن بیفزاییم.

کتاب حاضر شامل سه بخش است که هر بخش خود به چند فصل تقسیم شده است. بخش اول شامل ۶ فصل است؛ که فصل اول، ماهیت ارتباطات را مورد بررسی قرار می‌دهد. فصل دوم، ارتباطات فردی و اثربخشی آن را در کنار عوامل تأثیرگذار بر شیوه ارتباطی افراد قرار می‌دهد. فصل سوم، به مفهوم خویشستن و ارتباط با دیگران توجه دارد. فصل چهارم با تفاهم با دیگران آغاز و به شنود مؤثر ختم می‌شود. فصل پنجم، ارتباطات کلامی و غیر کلامی را هدف توجه خود قرار می‌دهد. در فصل ششم نیز به مباحث نوین در ارتباطات پرداخته شده است.

بخش دوم؛ شامل ۴ فصل است که با ارتباطات دوفره آغاز می‌شود و در فصل دوم، ارتباطات در گروه، شکل‌گیری و انواع آن را از ابعاد گوناگون مورد توجه قرار می‌دهد. فصل سوم، مفاهیم تعارض و مذاکره را طرح و به جنبه‌های مختلف آن می‌پردازد.

فصل چهارم، به بیماری ارتباط‌گریزی که بسیار رایج است، پرداخته و سعی در ارائه رهنمودهای سازنده در برخورد با آن دارد.

بخش سوم؛ ارتباطات سازمانی را در محور توجه خود دارد؛ که در فصل اول آن سازمان‌ها و فراگرد ارتباطات جلب توجه می‌کند. فصل دوم، سبک‌ها و موانع ارتباطات در سازمان را تبیین می‌کند. فصل سوم ارتباطات درون گروه‌ها را می‌کاود و انواع این گروه‌ها و سبک‌های ارتباطی آنها را مورد توجه قرار داده است. فصل چهارم، رهبری و ارتباطات سازمانی را به اجمال تجربه می‌کند. در فصل پنجم، مدیریت ارتباطات رسمی و غیررسمی بیشترین توجه را به خود معطوف می‌دارد.

کتاب حاضر به گونه‌ای تدوین شده است که نیاز دانشجویان رشته‌های ارتباطات و مدیریت، مدیریت آموزشی، کتابداری، رشته‌های هنری و علوم سیاسی را پاسخگوست و به آنها در برنامه‌های درسی کمک شایان توجهی می‌کند. امیدوارم که مورد استقبال قرار گیرد. کتاب به گونه‌ای تدوین شده است که هر فصل و بخش آن توان یک کارگاه مستقل را خواهد داشت. از دوست دانش‌دوستم آقای حبیب میدانچی که زحمت چاپ و نشر این اثر را کشیده‌اند، تشکر می‌کنم.

دکتر علی اکبر فرهنگی

استاد دانشگاه تهران

تهران، بهار ۱۳۹۳

فهرست مطالب

بخش ۱: مبانی ارتباطات

فصل ۱: ماهیت ارتباطات.....	۱۳
۱-۱- مقدمه.....	۱۳
۲-۱- تعریف ارتباطات.....	۱۴
۳-۱- وظایف ارتباطات.....	۱۵
۴-۱- انواع ارتباطات.....	۱۶
۵-۱- فراگرد ارتباطات.....	۱۷
۱-۵-۱- اجزای مدل.....	۱۷
۲-۵-۱- شرح فرآیند ارتباطات.....	۲۰
۶-۱- چگونه صحت ارتباطات را افزایش دهیم؟.....	۲۱
۷-۱- الگوهای ارتباطات انسانی.....	۲۲
۸-۱- ارتباط مؤثر چیست؟.....	۲۴
۹-۱- فرهنگ و ارتباطات.....	۲۷
فصل ۲: ارتباطات فردی (یادگیری و اثربخشی).....	۲۹
۱-۲- مقدمه.....	۲۹
۲-۲- آموختن ارتباطات.....	۲۹
۳-۲- تفاوت‌های رفتاری میان زنان و مردان، انتسابی یا اکتسابی؟.....	۳۳
۴-۲- عوامل تأثیرگذار بر شیوه ارتباطی افراد.....	۳۳
۵-۲- اثربخشی ارتباطات.....	۳۵
۶-۲- چگونه به اثربخشی در ارتباطات دست یابیم؟.....	۳۶
فصل ۳: خویشن و ارتباط با دیگران.....	۳۹
۱-۳- مقدمه.....	۳۹
۲-۳- خودآگاهی.....	۴۰
۳-۳- خویشن‌پنداری.....	۴۳
۴-۳- تأثیر خویشن‌پنداری در ارتباطات.....	۴۴
۵-۳- پنجره جو - هری.....	۴۵
فصل ۴: تفاهم با دیگران (همدلی و گوش دادن).....	۴۹
۱-۴- مقدمه.....	۴۹
۲-۴- گوش دادن.....	۴۹

۵۰	۴-۲-۱- فرآیند گوش دادن مؤثر
۵۰	۴-۳- همدلی
۵۱	۴-۴- موانع همدلی و گوش دادن مؤثر
۵۱	۴-۴-۱- پیام و موقعیت
۵۲	۴-۴-۲- خود
۵۳	۴-۴-۳- ادراک نسبت به دیگری
۵۳	۴-۵- گسترش توانایی همدلی و شنود مؤثر
۵۵	فصل ۵: ارتباطات کلامی و غیر کلامی
۵۵	۵-۱- مقدمه
۵۶	۵-۲- ارتباطات کلامی
۵۶	۵-۳- ارتباطات غیر کلامی
۵۸	۵-۴- رابطه بین ارتباطات کلامی و غیر کلامی
۵۸	۵-۵- انواع ارتباطات غیر کلامی
۵۹	۵-۵-۱- فاصله یا فضای ارتباطی
۶۱	۵-۵-۲- زمان
۶۱	۵-۵-۳- لامسه
۶۲	۵-۵-۴- شامه
۶۲	۵-۵-۵- وضعیت ظاهر و استفاده از اشیاء
۶۳	۵-۵-۶- نشانه‌های بیانی
۶۵	۵-۵-۷- زبان بدن
۶۷	۵-۶- بن‌بست دوسویه
۶۸	۵-۷- اعتبار یا مشروعیت در ارتباطات میان‌فردی
۶۹	۵-۷-۱- ابعاد اعتبار
۷۱	فصل ۶: مباحث نوین در ارتباطات
۷۱	۶-۱- موانع ارتباطی بین زنان و مردان
۷۲	۶-۲- مصلحت‌اندیشی در ارتباطات
۷۳	۶-۳- فرهنگ‌های گوناگون و ارتباطات
۷۴	۶-۴- الکترونیک و ارتباطات

بخش ۲: ارتباطات میان‌فردی

۷۹	فصل ۱: ارتباط دونفره
۷۹	۱-۱- مقدمه

۸۰	۲-۱- ارتباط دونفره سازمان‌یافته
۸۱	۳-۱- روابط میان فردی و نحوه شکل‌گیری آن
۸۱	۴-۱- خودافشایی (خودگشودگی) در ارتباطات دونفره
۸۲	۵-۱- نیاز به همبستگی و نقش آن در ارتباطات دونفره
۸۳	۶-۱- نیازهای مربوط به غلبه، قدرت و پایگاه و نقش آن در ارتباطات دونفره
۸۶	۷-۱- تحلیل مراددهای
۹۰	۸-۱- نقش هنجارها در ارتباطات دونفره
۹۱	۹-۱- ارتباطات دونفره سازمان‌یافته (مصاحبه)
۹۲	۱-۹-۱- اهداف و انواع مصاحبه
۹۳	۲-۹-۱- انواع پرسش‌های مصاحبه
۹۴	۱-۲-۹-۱- مثالی از انواع سؤالات
۹۵	۳-۹-۱- ساختار مصاحبه
۹۷	۱۰-۱- چگونه یک مصاحبه اثربخش داشته باشیم؟
۹۹	فصل ۲: ارتباطات در گروه
۹۹	۱-۲- مقدمه
۱۰۰	۲-۲- تعریف گروه
۱۰۱	۳-۲- انواع گروه
۱۰۲	۴-۲- مراحل شکل‌گیری و تکامل گروه
۱۰۴	۵-۲- ساختار گروه
۱۰۸	۶-۲- نقش‌های افراد در گروه
۱۱۰	۷-۲- بویایی گروه
۱۱۰	۸-۲- همنوایی
۱۱۱	۹-۲- نفوذ اجتماعی
۱۱۱	۱۰-۲- گروه فکری
۱۱۲	۱۱-۲- تصمیم‌گیری گروهی
۱۱۳	۱-۱۱-۲- نقاط قوت تصمیمات گروه
۱۱۳	۲-۱۱-۲- نقاط ضعف تصمیمات گروه
۱۱۳	۳-۱۱-۲- روش‌های تصمیم‌گیری گروه
۱۱۶	۱۲-۲- انسجام گروه
۱۱۷	۱۳-۲- حل تعارض در گروه

۱۱۹	فصل ۳: تعارض و مذاکره.....
۱۱۹	۱-۳- مقدمه.....
۱۲۰	۲-۳- تعریف تعارض.....
۱۲۱	۳-۳- سیر تکاملی اندیشه تعارض.....
۱۲۱	۴-۳- سطوح تعارض.....
۱۲۲	۵-۳- تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب.....
۱۲۴	۶-۳- شرایط ایجادکننده تعارض.....
۱۲۵	۷-۳- شکل‌های متداول تعارض.....
۱۲۷	۸-۳- سبک‌های مدیریت تعارض.....
۱۲۸	۹-۳- حل تعارض.....
۱۳۲	۱۰-۳- حل تعارض از طریق مداخله طرف ثالث.....
۱۳۳	۱۱-۳- مذاکره.....
۱۳۴	۱-۱۱-۳- انواع اساسی مذاکره.....
۱۳۴	۲-۱۱-۳- مدل شش مرحله‌ای مذاکره.....
۱۳۷	۳-۱۱-۳- فنون مذاکره.....
۱۴۱	فصل ۴: ارتباط‌گزینی.....
۱۴۱	۱-۴- مقدمه.....
۱۴۱	۲-۴- تعریف ارتباط‌گزینی.....
۱۴۲	۳-۴- انواع ارتباط‌گزینی.....
۱۴۴	۴-۴- علل ارتباط‌گزینی.....
۱۴۵	۵-۴- الگوهای رفتاری ارتباط‌گزینی.....
۱۴۷	۶-۴- ارتباط‌گزینی و مصاحبه‌های شغلی.....
۱۴۸	۷-۴- درمان ارتباط‌گزینی.....

بخش ۳: ارتباطات سازمانی

۱۵۵	فصل ۱: سازمان‌ها و فرآیند ارتباطات.....
۱۵۵	۱-۱- مقدمه.....
۱۵۵	۲-۱- نقش ارتباطات در سازمان.....
۱۵۷	۳-۱- نقش ارتباطات در کارکردهای مدیریت.....
۱۵۸	۴-۱- روش‌های ارتباطات در سازمان.....
۱۵۹	۵-۱- مدیر و ارتباطات سازمانی.....
۱۶۰	۶-۱- افق‌های جدید در تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی.....

۷-۱- کاربردهای علمی تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی.....	۱۶۲
۸-۱- رابطه بین اهداف سازمان و ارتباطات (زنجیره وسیله- هدف).....	۱۶۴
۹-۱- جهت جریان ارتباطات.....	۱۶۶
۱-۹-۱- ارتباطات رو به پایین.....	۱۶۶
۲-۹-۱- ارتباطات رو به بالا.....	۱۶۶
۳-۹-۱- ارتباط افقی.....	۱۶۷
۴-۹-۱- ارتباطات مورب.....	۱۶۷
۱۰-۱- سیستم‌های ارتباطات رسمی و غیررسمی.....	۱۶۸
۱-۱۰-۱- سیستم‌های ارتباطات غیررسمی.....	۱۶۸
۲-۱۰-۱- سیستم‌های ارتباطات رسمی.....	۱۶۹
۱۱-۱- مشکلات ارتباطی در سازمان‌ها.....	۱۷۱
۱۲-۱- ارتباطات اثربخش در شرکت‌های بشرو در مرحله عمل.....	۱۷۳
فصل ۲: سبک‌ها و موانع ارتباطات در سازمان.....	۱۷۷
۱-۲- مقدمه.....	۱۷۷
۲-۲- سبک‌های ارتباطی.....	۱۷۸
۳-۲- تأثیر ارتباطات بر پنجره جو- هری.....	۱۸۴
۴-۲- موانع ارتباطات.....	۱۸۶
۱-۴-۲- قدرت.....	۱۸۶
۲-۴-۲- همنوایی.....	۱۸۸
۳-۴-۲- زبان به عنوان مانعی در ارتباطات.....	۱۸۹
۴-۴-۲- ارتباطاتی که حالت تدافعی را تحریک می‌کنند.....	۱۹۰
فصل ۳: ارتباطات و تعاملات درون گروهی.....	۱۹۳
۱-۳- مقدمه.....	۱۹۳
۲-۳- تعامل متغیرهای فرآیند گروهی و متغیرهای فرآیند ارتباطات.....	۱۹۴
۱-۲-۳- ایجاد هویت گروهی از طریق فرآیند ارتباطات.....	۱۹۵
۲-۲-۳- رابطه ساختار اجتماعی با فرآیند ارتباطات.....	۱۹۶
۱-۲-۲-۳- رابطه نظام پست و مقام در میان گروه.....	۱۹۶
۲-۲-۲-۳- رابطه‌های نقش با گروه و ارتباطات.....	۱۹۷
۳-۲-۲-۳- گروه‌های فرعی به عنوان کانال‌های ارتباطی.....	۱۹۸
۴-۲-۲-۳- رابطه‌های تعاملی در گروه.....	۱۹۸
۳-۲-۳- نیاز و اهداف اعضای گروه.....	۱۹۹

۲۰۰	۳-۲-۴- انسجام گروه و فرایند ارتباطات.....
۲۰۰	۳-۲-۵- معیارها و ارتباطات گروهی.....
۲۰۱	۳-۳- تحلیل شبکه اجتماعی.....
۲۰۳	۳-۴- گروه اثربخش.....
۲۰۳	۳-۴-۱- ویژگی‌های گروه اثربخش.....
۲۰۴	۳-۵- ارتباطات گروه و عملکرد گروه.....
۲۰۴	۳-۵-۱- ارتباطات در تعاملات اجتماعی گروه.....
۲۰۴	۳-۵-۲- گروه‌های معطوف به رشد اعضا.....
۲۰۵	۳-۵-۳- ارتباطات در فرآیند تصمیم‌گیری گروه.....
۲۰۶	۳-۵-۴- ارتباطات در گروه‌های معطوف به سمت اهداف تولید.....
۲۰۷	فصل ۴: رهبری و ارتباطات سازمانی.....
۲۰۷	۴-۱- مقدمه.....
۲۰۸	۴-۲- وظایف ارتباطی رهبران سازمان.....
۲۰۸	۴-۳- فرآیند رهبری و ارتباطات سازمانی.....
۲۱۱	۴-۴- جایگاه رهبر در ارتباطات.....
۲۱۳	فصل ۵: مدیریت ارتباطات رسمی و غیر رسمی.....
۲۱۳	۵-۱- مقدمه.....
۲۱۳	۵-۲- مشکلات موجود در ارتباطات رسمی.....
۲۱۶	۵-۳- چگونه ارتباطات رسمی موفق ایجاد می‌شود؟.....
۲۱۷	۵-۴- مزایا و معایب ارتباطات غیررسمی در سازمان.....
۲۱۸	۵-۵- عوامل مؤثر بر جریان اطلاعات غیررسمی.....
۲۱۹	۵-۶- سیستم‌های فرعی سازمانی و نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی آنها.....
۲۲۰	۵-۷- تأثیر مدیر بر ارتباطات سازمانی.....
۲۲۱	۵-۷-۱- مدیران و ارتباطات سازمانی محدود.....
۲۲۱	۵-۷-۲- رابطه‌های اطلاعاتی و ارتباطات سازمانی.....
۲۲۲	۵-۷-۳- حلقه‌های ارتباطی یا محیط.....
۲۲۲	۵-۷-۴- رابطه‌های بین سازمان.....
۲۲۳	منابع.....