

به نام خدا

نام درس

ارتباطات سازمانی پیشرفته

موضوع

ارتباطات سازمانی موثر در مدیریت

مقطع ورشته

کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی (تحول)

تابستان ۱۳۹۰

## ارتباطات سازمانی موثر در مدیریت ■

در سازمان‌های معاصر، نظریه‌پردازان و مدیران کارکشته، از سال‌ها پیش به این حقیقت دست یافته‌اند که ارتباط موثر عامل دستیابی آنان به اهداف سازمانی، بالا رفتن تراز بهره‌وری و رضامندی کارکنان و ذینفع‌های راهبردی است. هر یک از موارد فوق می‌تواند به‌راحتی سازمانی را به اوج رسانده و یا آن را به حضيض سوق دهد، و ارتباطات موثر موجب و موجد آنها است. این توجه به‌ویژه در آغاز هزاره سوم میلادی شدت بیشتری یافته و مدیران را بر آن داشته است که با دقت و وسواس بیشتری به آنها پردازند. چه که دریافته‌اند به اندک قصوری سازمان کار آمد آنها به سازمانی ناکارآمد و مخدول بدل خواهد شد. چگونه می‌توان ارتباطات موثر و بهینه را در سازمان بکار گرفت؟ چگونه می‌توان فضای کاری مناسبی بین کارکنان با خواسته‌ها و نیازهای گوناگون و با زمینه‌های فکری، تربیتی و نگرشی مختلف به‌وجود آورد؟ چگونه می‌توان با هزینه‌ای اندک رضایتی فراوان در کارکنان، سهامداران، عرضه‌کنندگان و مشتریان و ارباب رجوع به‌وجود آورد؟ پاسخ به این سئولات و صدها سؤال دیگری که می‌توان مطرح کرد در یک عبارت است و آن: «ارتباطات سازمانی موثر» می‌باشد. این دوره بر آن است

که به نظریه‌ها و مفاهیم اساسی ارتباطات سازمانی پرداخته و قواعد و قوانینی جهان‌شمول حاکم بر آنها را بیابد و به‌گونه‌ای خودگرایانه روابط سازمانی مستتر در نظام سازمانی هزاره سوم را که مبتنی بر جریان آزاد و روان اطلاعات و ساز و کارهای رقابتی چشمگیر است تدوین و تبیین نماید. وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خودش را صرف برقرار کردن ارتباطات می‌کند برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کار موثر و کارآمد، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است، زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می‌شود و در واقع می‌توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباط موثر بستگی دارد.

## تعریف ارتباطات :

در کتاب سازمان از تئوری تا عمل نوشته دکتر ایران نژاد پاریزی و دکتر پرویز ساسان گوهر ارتباطات این گونه تعریف شده است (( ارتباطات عبارت است از فرآیند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده )) یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه ها ، عقاید و واقعیت ها به گونه ای که گیرنده آنها را دریافت و درک کند. در کتاب رهبری و کنترل نوشته جیمز استونر ارتباطات این گونه تعریف شده است: ارتباطات فرآیندی است که بدان وسیله افراد درصدد بر می آیند در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

## اهمیت ارتباطات در مدیریت

### اهداف آموزشی

- 1- تعیین ارکان ارتباطات در مدیریت
- 2- تعیین شیوه های مختلف ارتباطات در مدیریت
- 3- تعیین مزایا و معایب هر یک از شیوه های مختلف ارتباطات
- 4- تعیین جریان ارتباطات در سازمان
- 5- تعیین شیوه های بهبود ارتباطات سازمانی
- 6- تعیین شیوه ارتباطات موثر در گروهها و سازمان

## اهمیت و هدف ارتباطات

ارتباطات موثر به دو دلیل برای مدیران حائز اهمیت است ، اولاً ارتباطات فرآیندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری ، هماهنگی و کنترل را به انجام می رسانند .

ثانیاً ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می دهند . ارتباطات نه تنها وظیفه مدیر را تسهیل می کند ، بلکه وسیله ای است که سازمان را با محیط خارج مربوط می سازد ، به عبارت دیگر باید گفت که از طری ارتباطات هر سازمانی به صورت سیستم باز در می آید و با محیط خارج ارتباط برقرار می کند.

ارتباطات را به عنوان خونی به حساب می اورند که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبودن ارتباطات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد. خلاصه اینکه بدون ارتباطات موثر انجام وظایف سازمان و ادامه حیات آن امکان پذیر نخواهد بود .

((هنری مینتز برگ )) عامل ارتباطات را به عنوان یکی از مهمترین عوامل در ایفای نقش مدیران

بیان می کند.

با استقرار مجاری ارتباطات صحیح بین رئیس و مرئوس ۵ هدف ذیل تحقق می یابد:

- 1- رهنمود های مشخصی برای انجام موفقیت وظایف به مرئوسان داده می شود.
- 2- مرئوسان از عملیات و رویه های سازمانی مطلع می شوند.
- 3- به کارکنان آموزش داده می شود که چرا شغل آنان در مجموعه سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- 4- زیر دستان در مورد عمل کرد و این که کارشان را چگونه انجام می دهند و چطور می

توانند پیشرفت حاصل کنند ، بازخورد لازم را به دست می آورند.

5-اطلاعات لازم به منظور وقوف بر هدفهای سازمانی در اختیار مرئوسان قرار می گیرد.

از آنچه گذشت چنین استنباط می شود که تمام وظایفی که مدیر انجام می دهد ، به ارتباطات موثر بستگی دارد.

### جریان ارتباطات در سازمان :

الف) ارتباط عمومی

ب) ارتباط افقی

ج) ارتباط مورب

ارتباط در سطح عمودی

ارتباط در سطح عمودی شامل زنجیره فرماندهی می شود که در سازمان مسیر عمودی(بالا و پایین ) می پیماید . هدف ارتباطات رو به پایین این است که درباره هدفها و سیاستهای سازمان ، اطلاعات لازم به اعضاء داده شود در حالیکه نقش اصلی ارتباطاتی که مسیر روبه بالا می پیماید این است که اطلاعاتی را درباره سطوح پایین تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان می رسانند.

دو پژوهشگر به نامهای پوتر و رابرتز ( Porter and Roberts ) درباره اهمیت ارتباطات عمودی در سازمان یک تحقیق انجام داده اند و به این نتیجه رسیدند که دو سوم ارتباطات مدیران با سرپرستان و زیر دستان برقرار می شود.

ارتباطات در سطح افقی

معمولاً شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها یا امور در یک سازمان است که بین

اعضای یک گروه ، بین گروه و گروه دیگر ، بین اعضای دواير مختلف و بين نیروهای صف و ستاد برقرار می گردد .

هدف اصلی از ارتباطات در سطح افقی این است که برای ایجاد هماهنگی و حل مسائل یک کانال مستقیم در سازمان بوجود آید

ارتباطات مورب

ارتباطات مورب هنگامی صورت می گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند با یکدیگر مراوده برقرار کنند.

شبکه های ارتباطی در درون سازمان

شبکه ارتباطات : انگاره یا قالبی برای تماس میان مراکز تصمیم گیری به شمار می رود.

شبکه های ارتباطی را به طور کمی به دو دسته الف ( متمرکز ب ) غیرمتمرکز تقسیم بندی می نمایند .

شبکه ارتباطی متمرکز شامل ارتباطی Y و شبکه ارتباطی ستاره ای و همچنین شبکه ارتباطی غیرمتمرکز شامل شبکه ارتباطی زنجیره ای و شبکه ارتباط دایره ای است.

شبکه ارتباطی غیرمتمرکز برای وظایف پیچیده و شبکه ارتباطی متمرکز برای وظایف ساده و دقیق مناسب هستند . میزان رضایت در شبکه ها به ترتیب در شبکه دایره ای ، زنجیره ای ، Y و ستاره ای کاهش می یابد . به عبارت دیگر میزان رضایت در شبکه زنجیره ای بیشتر از شبکه Y و میزان رضایت در شبکه Y بیشتر از شبکه ارتباطی ستاره ای است . شکل ۵ مطالب فوق را به خوبی نشان می دهد .

## انواع ارتباطات

الف ( ارتباط کتبی ب ) ارتباط شفاهی

هرکدام از این ارتباطات دارای مزایا و معایبی است که به توضیح آنها می پردازیم:

الف : مزایای ارتباطات کتبی

- 1- ارتباطات کتبی شواهدی از رویدادها ، اقدامات و روند عملیات به دست می دهد.
- 2- سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می آورد.
- 3- امکان سوء تفاهم و تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می دهد.

ب ( معایب ارتباطات کتبی

- 1- وقت زیادی صرف شود.
- 2- برای اطمینان از اینکه گیرنده پیام را درست درک کرده است ، باز خورد وجود ندارد.
- 3- مطالب مکتوب قبل از فراسیدن زمان مناسب برای ابزارشان ممکن است افشا شوند و در نتیجه کارآمدی خود را از دست بدهند.
- 4- به واسطه ارتباطات کتبی روابط افراد بیشتر جنبه رسمی پیدا می کند.

مزایای ارتباطات شفاهی

- 1- ارتباط شفاهی ساده و مستقیم است . وقت کمتری می گیرد و از حیث هزینه ارزانتر تمام

می

شود.

2- از تاخیر و کاغذ بازی جلوگیری می کند.

3- محبت و رفاقت در سازمان به وجود می آورد به واسطه تماسهای شخصی موجب پدید آمدن

احساس تعلق می شود.

4- به وسیله ارتباطات شفاهی هرگونه سوء تفاهم و برداشت نادرست برطرف می شود.

معایب ارتباطات شفاهی

1- از ارتباطات شفاهی هیچ گونه سابقه ای برجا نمی ماند.

2- ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمانی تحریف می شود.

3- وقتی که فاصله جغرافیایی زیاد باشد ، ارتباطات شفاهی نمی تواند به طور موثر انتقال یابد .

4- گیرنده پیام ممکن است پیام را بر مبنای برداشت خودش تفسیر کند و نه براساس قصد

پیام دهنده.

5- درباره پاسخهای فوری نمی توان به دقت اندیشید و تامل کرد.

5- شیوه سخن گفتن ، تون صدا و حرکات صورت ممکن است کم و بیش معنای متفاوتی را

به گیرنده پیام القا کند.



## موانع ارتباطات

1- فقدان برنامه ریزی در ارتباطات

2- موانع مربوط به پارازیت.

الف) زمان نامناسب ب ( مجاری نامناسب ج ) اطلاعات غیرمافی یا نامناسب

د ( مزاحمت‌های فیزیکی ه ) ساخت سازمانی و ( زیادی حجم اطلاعات

## **Effective management of organizational communication:**

In contemporary organizations, theorists and managers veteran of several years ago have achieved the fact that

Operating effectively communicate them to achieve organizational goals, rising productivity and satisfaction levels of employees and

Is a strategic interest. Each of the above can be easily brought to the height of an organization or it

Will lead to the perigee, and effective communication and bring their cause. This special attention to the third millennium

AD more heavily on the findings and managers have an obsession with accuracy and pay them more.

What organizations have found a few shortcomings came to their organization will become inefficient and Mkhzvl.

How effective and improved communication in the organization was used? How appropriate workspace

Between employees with different needs and demands and intellectual backgrounds, different approach to training and there

Bring? How much consensual with a low cost employees, shareholders, suppliers and

Customers and clients to create? Response to questions, and hundreds of other questions can be raised

Said in a statement it is: "Effective organizational

communication" is. The course is on

The theories and basic concepts of organizational communication addressed universal rules and laws governing them

And to find a way Khvdgrayanh organizational relationships hidden in organizational systems based on the Millennium

Free flow of information and psychological mechanisms is an impressive competition to develop and explain.

There are affiliated organizations and communications manager usually spend more time to establish itself

Communication makes for coordinating human and material elements organized into a network and work effectively

Efficient, good communication is essential, because when you do not communicate, work organization

Stops and in fact can be said that effective management depends on the effective communication.

### **Relation definition :**

In book a conceptual organization of post race underflow and Dr. Dr. Sasan Gohar Pervez, communications

This is defined as ((communication process consists of sending information through a person

And understand the other person by person receptor)), ie the transfer and sharing thoughts, ideas and reality

To the receiver so that they can receive and understand.

Leadership and control in the book James Astvnr such communications are defined:

Communication is a process in which individuals sought by the exchange of messages come in the shadow of symbolic concepts

Achieve common.

## **Importance of communication in management**

### **Educational Objectives**

- 1 - Determination of elements in communication management
- 2 - Determination of different methods of communication in management
- 3 - determine the advantages and disadvantages of each of the different communication styles
- 4 - Determination of communication flow in organizations
- 5 - to determine ways to improve organizational communication
- 6 - Determination of effective communication methods in groups and organizations

### **Significance and purpose of communication**

Effective communication for two reasons it is important for managers, First Communications is a process by which managers

The duties of planning, organization, leadership, coordination and control to do deliver.

Secondly, communication activity that much of their time managers to allocate. No communication

Only facilitates the task manager, but also means that outside organizations concerned with the environment makes

In other words should be said that any organizational communication Try to come in and open system environments

Will reach out.

Communication as the blood vessels that provide accounts of life organizations and the absence of communication flows

Disrupt the organization will be in the heart.

In short, without effective communication tasks organization and its survival will not be possible.

((Leaf Myntz art)) communications operating as one of the most important factors in the role of managers

Utters.

With the establishment of proper connections between the Hungarian president and subordinate fifth goal will be realized as follows:

1 - guidelines for performing specific tasks to subordinate success is given.

2 - subordination of organizational operations and procedures are notified.

3 - Staff training is given to why their job in the organization of the collection is important.

4 - under the hands and acted on that how to do their jobs, and How

They can progress, the required feedback gain.

5 - aware of information necessary to provide subordination of organizational goals is placed.

Of what can be concluded that over all the tasks that managers will do, depends on effective communication

There.

### **Communication flow in organizations:**

A) The general relationship

B) horizontal communication

C) Diagonal communication

Contact the vertical surface

Relationship in the vertical chain of command is included in the vertical direction the organization (low and high) are

Travels. Downward communication objective is that about the purposes and policies of the organization, necessary information

Members paced given that while the main role of communication travels upward path is that the information

About lower levels of the organization to give the organization the higher authorities.

Two researchers named Pvtr and Roberts (Porter and Roberts) about the importance of vertical communication

Organizations have carried out a study and concluded that two thirds of communication with supervisors and managers

Be established under the hands.

Horizontal communication across

Horizontal communication networks typically have a pattern of work flow or in an organization that matters between members of a

Groups, between groups and other groups, between members of different circles and the line between the forces and headquarters are established.

The main purpose of communication is that the horizontal level for coordinating and resolving issues in a direct channel

Organization is formed.

Diagonal communication

Diagonal communication is done when the people at various levels who have no direct reporting relationship

Communicate with each other to communicate.

Communication networks within an organization

Communication networks: the idea or format for the call centers decide to sue.

Communication networks as little as two categories a) focus b) shall decentralized classification.

Centralized communication network includes communication network Y and stellar communication and decentralized communication network

Including communication networks and network communication chain is circular.

Decentralized communication network for complex tasks and centralized communication network for simple tasks and good precision

Are. Satisfaction in networks respectively circular network, chain, Y, and a star decreases

Be. In other words, satisfaction chain in the network and more network satisfaction in network Y Y

Most of the communication network is a Stah. Figure 5 above shows as well.



## **Types of Communication**

A) written communication b) oral communication

Each of these connections has advantages and disadvantages that they proceed to explain:

A: advantages of written communication

- 1 - evidence of written communication events, actions and operations to process losses.
- 2 - compiled and written records for future reference creates.
- 3 - Possibility of misunderstanding and false interpretation would decrease.

B) disadvantages of written communication

- 1 - much time is spent.
- 2 - to ensure that recipients understand the message is correct, there is no feedback.
- 3 - material written before the proper time for Abzarshan Frasydn may be disclosed in Result of its effectiveness to lose.
- 4 - through written communication relations people will find more formal.

## **Advantages of oral communication**

- 1 - verbal communication is simple and direct. Takes less time

and is cheaper in terms of cost

Be.

2 - the delay and paperwork prevents.

3 - love and friendship in the organization creates through personal contacts led to the emergence

Sense is.

4 - by any verbal communication misunderstandings can be resolved and picked wrong.

Disadvantages of oral communication

1 - no verbal communication history will not survived.

2 - During oral communication through organizational hierarchy is distorted.

3 - When the geographical distance is high, oral communication can not be effectively transmitted.

4 - message recipient may withdraw the message based on its interpretation and not according to plan

Messaging servers.

5 - about the immediate response can not be carefully thought and reflection.

5 - speaking style, voice tone and movements may be more or less different meaning

To induce recipients to messages.

## **Communication barriers**

1 - Lack of Planning in Relation

2 - to the static barriers.

A) insufficient time, b) Hungarian inappropriate c) information or inappropriate Ghyrmafy

D) physical Mzahmthay e) building organizational and) large volume of information