

به نام خدا

# قدرت ارتباطی مدیر اثر بخشی در سازمان

مولفان :

محمد رضا طلوعی

سحر امیری

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۳)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: طلوعی، محمدرضا، ۱۳۵۶  
عنوان و نام پدیدآور: قدرت ارتباطی مدیر، اثربخشی در سازمان/ مولفان محمدرضا طلوعی، سحر امیری.  
مشخصات نشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۳.  
مشخصات ظاهری: ۱۰۷ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۰۸-۶۵۲-۵  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
موضوع: مدیران - قدرت ارتباطی - اثربخشی در سازمان  
شناسه افزوده: امیری، سحر، ۱۳۶۰  
رده بندی کنگره: PN۲۱۶۵  
رده بندی دیویی: ۸۰۹/۲۵۱  
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۹۳۸۷۷  
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: قدرت ارتباطی مدیر، اثربخشی در سازمان  
مولفان: محمدرضا طلوعی - سحر امیری  
ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)  
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر  
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد  
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۳  
چاپ: زبرجد  
قیمت: ۱۰۷۰۰۰ تومان  
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:  
<https://chaponashr.ir/ketabresan>  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۰۸-۶۵۲-۵  
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵  
[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



## فهرست

۷.....	فصل اول.....
۷.....	مقدمه:
۱۰.....	مسیر ارتباطات:
۲۳.....	تعاریف مفهومی متغیرها.....
۲۷.....	تعاریف عملیاتی متغیرها:
۲۹.....	فصل دوم:.....
۲۹.....	مقدمه.....
۳۰.....	ارتباطات.....
۳۴.....	تعاریف ارتباطات.....
۳۸.....	فرآیند ارتباط.....
۳۸.....	منبع.....
۳۹.....	رمزگذاری.....
۳۹.....	وسیله.....
۴۰.....	رمزگشایی.....
۴۰.....	دریافت کننده.....
۴۱.....	مسیر ارتباطات.....
۴۱.....	ارتباطات عمودی.....

- ارتباطات در سطح افقی..... ۴۳
- اصول ارتباطات ..... ۴۴
- ارتباطات سازمانی از دیدگاه مکاتب مختلف مدیریت ..... ۴۷
- دیدگاه کلاسیک‌ها در مورد ارتباطات ..... ۴۷
- نظریه نئوکلاسیک‌ها و ارتباطات ..... ۴۹
- دیدگاه سیستمی در مورد ارتباطات ..... ۴۹
- دیدگاه اقتضایی و ارتباطات ..... ۵۰
- دیدگاه مراوده‌ای یا تعاملی در مورد ارتباطات ..... ۵۱
- اثر بخشی در ارتباطات میان فردی ..... ۵۱
- ویژگی‌های اثر بخشی ..... ۵۲
- گشودگی ..... ۵۳
- همدلی ..... ۵۴
- حمایتگری ..... ۵۵
- مثبت‌گرایی ..... ۵۶
- تساوی ..... ۵۷
- همانندی «تشابه با هم» و «تخالف با هم» ..... ۵۷
- موانع ارتباطی ..... ۵۸

۵۹	..... زمان نامناسب
۶۰	..... مجاری نامناسب
۶۰	..... اطلاعات غیر کافی و نامناسب
۶۰	..... مزاحمت‌های فیزیکی
۶۱	..... حجم زیاد اطلاعات
۶۱	..... سرند کردن
۶۲	..... موانع مربوط به معانی و کلمات و عبارات
۶۲	..... تنوع فرهنگی متفاوت
۶۳	..... اعتبار فرستنده پیام
۶۳	..... احساسات
۶۳	..... موانع بازخور
۷۱	..... قدرت
۷۱	..... اهمیت قدرت
۷۳	..... تعاریف قدرت
۷۶	..... قدرت در سطوح مختلف سازمان
۷۶	..... قدرت در سطح عمودی
۷۷	..... منابع قدرت مدیران رده‌ی عالی سازمان

۸۰	منابع قدرت مدیران رده میانی سازمان
۸۰	منابع قدرت مدیران رده‌ی پایین سازمان
۸۳	قدرت در سطح افقی
۸۴	روابط قدرت
۸۵	رابطه صف و ستاد
۸۶	تشکیل دسته‌ها و ائتلاف
۸۸	منابع قدرت بر اساس پژوهش‌های فرنچ و راون
۹۰	انواع رویکردها به قدرت
۹۰	راسل و قدرت
۹۲	هیکس، گولت و قدرت
۹۴	گالبرایت و قدرت
۹۶	اتزیونی و قدرت
۹۸	<b>منابع</b>
۹۹	فهرست منابع فارسی
۱۰۵	References

## فصل اول

### مقدمه:

فرایند ارتباطات یکی از فرایندهای مهمی است که بر روی اثر بخشی سازمان ها و موفقیت مدیر نقشی اساسی ایفا می کند. تحقیق و بررسی در محیط سازمان ها و حیات کاری نشان می دهد که بطور متوسط مدیران سطوح مختلف بین ۷۵٪ تا ۹۵٪ از اوقات خود را صرف ارتباطات و پیام رسانی می کنند. ارتباطات به عنوان یکی از مهمترین عناصر فرایند مدیریتی محسوب می شود. وجود ارتباطات موثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که، اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شوند. هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف بدون وجود سیستم ارتباطی موثر در سازمان قابل تحقق نبوده و امکان اداره سازمان مهیا نخواهد بود. با توجه به اندازه یا بزرگی سازمان، تکنولوژی پیچیده، میزان پیچیدگی و رسمی بودن امور، ساختار طرح ریزی می شود و بر این اساس سیستم اطلاعاتی به وجود می آید. تعیین ساختار سازمانی خود نشانه ای از مسیر خاصی است که تعیین کننده نوع ارتباط در سازمان است. قدرت، رهبری و تصمیم گیری علنی و یا غیر علنی به فرایند ارتباطات وابسته اند، زیرا بدون وجود اطلاعات این فرایندها بی معنی خواهند شد. تحلیل گران سازمانی درجات متفاوتی از اهمیت برای فرایند ارتباطات قائل شده اند برای

مثال بارنارد چنین ابراز می کند: در تئوری فراگیر سازمان، ارتباطات در کانون یا مرکز قرار می گیرد، زیرا ساختار، گستره و حدود سازمان تقریباً به وسیله شیوه های ارتباطی تعیین می شوند. از این دیدگاه که به موضوع نگاه کنیم، ارتباطات در قلب سازمان جای می گیرد. دو پژوهشگر دیگر به نام های کتزوکان چنین میگویند: ارتباطات، مبادله اطلاعات و انتقال مقصود، روح و اساس سیستم اجتماعی سازمان را تشکیل می دهد. به تازگی نویسندگان ای به نام استینچکامب نیز در بررسی سازمان ها، ارتباطات را در کانون یا مرکز سازمان قرار داد. به هر حال سایر نظریه پردازان به اندازه های متفاوت به این موضوع توجه کرده اند. از طرف دیگر، قدرت ویژگی اساسی نقش یک مدیر بوده و زمینه اثر بخشی او را در سازمان فراهم می سازد. در واقع یک پدیده اجتناب ناپذیر در سازمان است که البته در سازمان ها مدیران به آن به عنوان یک پدیده منفی می نگرند. ولی حقیقت این است که این جریان ذاتاً یک پدیده منفی نیست، بلکه منفی و مثبت بودن آن بستگی به قضاوت و نوع کاربرد آن دارد. یقیناً اگر هدف از قدرت، اهداف سازمانی باشد می تواند پدیده ای مثبت و کارکردی محسوب گردد و باعث پویایی سیستم و سازمان شود، اما اگر هدف از آن دستیابی به اهداف شخصی و فردی باشد، مطمئناً یک پدیده منفی و ناپسند خواهد بود. مدیران موفق کسانی هستند که به نفع سازمان، و نه برای فخر فروشی، بر دیگران اعمال نفوذ نمایند و قدرت خود را در آن راه به کار برند. آنان که با تسلط کامل بر نفس سرکش خویش تنها جهت تامین منافع سازمان بر دیگران اعمال قدرت می نمایند در مقایسه با آنان که از قدرت برای تامین منافع شخصی سوء



استفاده می کنند یا می کوشند تا با تکیه بر آن محبوب القلوب شوند) موثرتر و موفق تر خواهند بود.

مک کلند چنین نتیجه گرفت که مدیران قدرتمند و توانا در اوج قدرت خویشتن دار هستند. چنین مدیرانی روح همکاری را تقویت می کنند، زیر دستان را تایید می نمایند و پاداش می دهند، بدین وسیله باعث بهبود روحیه افراد در سازمان می گردند. ج ان کاتر چنین استدلال می کند که مدیران موفق از روشها و فنون ثابت شده و معینی استفاده می کنند و قدرت خود را در راه بهبود بهره وری اعمال می کنند. رزابت کنتر چنین استدلال کرده است که قدرت می تواند به راحتی جنبه نهادی به خود بگیرد کسانی که دیگران به قدرتشان ایمان و اعتقاد دارند و پذیرفته اند که آنان دارای قدرت هستند راحت تر می توانند بر مردم اطراف خود اعمال نفوذ نمایند و بدین طریق صاحب قدرت اصیل تری می گردند. از همین دیدگاه کنتر استدلال می کند که فقدان قدرت، از جمله شرایطی است که به زحمت می توان بر آن فائق آمدند. با توجه به مطالب ذکر شده این پژوهش به بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و منابع قدرت مدیران پرداخته است.

مفاهیم ارتباطات: بنا به تعریف ارائه شده در فرهنگستان جامع انگلیسی آکسفورد، ارتباطات عبارت می باشد از فرستادن، انتقال دادن و تبادل عقاید، دانش و غیره. به زعم ولنس و مک ویلیام «ارتباطات پایه کلیه روابط مرادده ای می باشد. از طریق ارتباطات با یکدیگر به تفاهم می رسیم و دوست داشتن همدیگر را میآموزیم، در یکدیگر نفوذ می نمائیم، به هم اعتماد می کنیم، راجع به خودمان چیزی آموخته و به دیگران که چگونه ما را می بینند

توجه می‌نمائیم. ارتباطات سازمانی: ارتباطات در سازمان موجد قدرت و وسیله‌ای برای به‌کارگرفتن بهینه اختیارات قانونی و اداری و اعمال آن در طول سلسله‌مراتب سازمانی می‌باشد. ارتباطات اغلب به صورت موازی و در کنار مجاری اختیارات رسمی قرار داد و عامل تسهیل جریان کار در سازمان می‌باشد و ادامه فعالیت‌ها به گونه‌ای مثبت و مفید، بدون وجود شبکه‌های ارتباطی کارآمد، امکان‌چندانی ندارد. اثر بخشی ارتباطات: اثر بخشی ارتباطات میان فردی شامل دو بعد اساسی است اول، بعد عمل‌گرایانه که در اینجا اثر بخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت رسیدن به اهداف و خواسته‌های گیرنده یا فرستنده پیام است. دوم، بعد خشنودی شخص است که در این مورد، اثر بخشی کنش ارتباطی، به لذت و شعفی که از آن برای دست‌اندرکاران ارتباط حاصل می‌شود، مرتبط می‌شود.

فرآیند ارتباط: ارتباط فرآیندی دو طرفه است. به بیان ساده ارتباط وقتی پدید می‌آید که شخصی پیامی را به شخص دیگری انتقال می‌دهد. هنگامی ارتباط موفقیت‌آمیز است که پیام فرستاده شده همان پیام دریافت شده باشد. به هر حال شکست وقتی حادث می‌شود که اطلاعات فرستاده شده با دریافت شده متفاوت باشد. برای به حداقل رساندن مشکلات ذاتی ارتباط و سهولت انتقال اثربخش اطلاعات، شناخت اجزای مختلف تشکیل دهنده این فرآیند الزم است. ارتباط شامل فرستنده یا منبع پیام، رمزگذاری، وسیله، رمزگشایی، گیرنده یا پاسخ‌دهنده و فرآیند بازخورد است.

### مسیر ارتباطات:

✓ ارتباطات در سازمان مسیر افقی یا عمودی می‌پیماید.

- ✓ اگر ارتباطات مسیر عمودی بپیماید آن مسیر میتواند رو به بالا یا رو به پایین باشد.
- ✓ ارتباطات سازمانی از دیدگاه مکاتب مختلف مدیریت دیدگاه کلاسیک ها در مورد ارتباطات نظریه پردازان مکتب کلاسیک، سازمانها را به عنوان سیستم های بسته، رسمی و ایستا در نظر میگرفتند.
- ✓ تیلور، وبر و سایر صاحب نظران این مکتب بر مسئله ارتباطات در سازمان تأکید روشنی نداشتند.
- ✓ ولی به نظر میرسد که در مکتب کلاسیک ها ارتباطات منحصر به ساختار رسمی سازمان بوده و سلسله مراتب، مهمترین عنصر سازمانی رسمی میباشد.

همواره ارتباط عمودی مورد توجه خاص این مکتب بوده و انسان به صورت منفک از محیط اجتماعی و خارج از گروههایی که در آن عضویت داشت، مورد تجزیه و تحلیل قرار میگردد. کلاسیک ها از کانالهای ارتباطی محدود و خاص به منظور هماهنگ کردن واحدها در سازمانها با استفاده از دستورات و رویه های مشخص کاری همراه با سبکهای رهبری مقتدرانه حمایت میکنند . چستر بارنارد در دهه ۱۹۳۰ بهتر از دیگران ارتباطات را به شیوه معنیدار به عنوان یک پویایی اساسی در رفتار سازمانی مطرح کرده است. بارنارد متقاعد شده بود که، ارتباطات بزرگترین نیروی شکل دهنده سازمان است. او ارتباطات را در ردیف مقاصد و تمایل مشترک به عنوان یکی از سه عنصر اولیه اداره سازمان می دانست. به نظر او ارتباطات، هم سازمان را به صورت یک نظام پویا و سرشار از همکاری درمیآورد و هم مقاصد سازمان را به مقاصد

اعضای آن پیوند میدهد. وی از هفت عامل ویژه ارتباطی نام برد که در سازمان از اهمیت خاص برخوردار میباشد که به این شرح است :

- ✓ مجاری ارتباط باید دقیقاً مشخص باشد.
- ✓ لازم است مجاری ارتباطات هر یک از اعضای سازمان مشخص باشد .
- ✓ خطوط ارتباط باید حتی الامکان مستقیم و کوتاه باشد.
- ✓ لازم است به طور معمول ارتباطات از خطوط کاملاً رسمی اعمال شود.
- ✓ شخصی که در مرکز ارتباطات قرار دارد باید صلاحیت داشته باشد .
- ✓ کنش سازمان نباید در خطوط ارتباطی اخلال کند .
- ✓ هر ارتباط باید به صورت موثق برقرار شود.

نظریه نئوکلاسیک ها و ارتباطات صاحب نظران مکتب روابط انسانی، سازمانها را به عنوان محیطی که از لحاظ داخلی پویا هستند مورد توجه قرار داده و بیشتر به سازمانهای غیررسمی و سیستمهای ارتباطی غیررسمی تأکید کردهاند. موزلیس در مورد نادیده گرفتن ارتباطات گروههای غیررسمی چنین میگوید: سرانجام غفلت مدیریت در بحساب آوردن سازمان غیررسمی و ارزشهای گروهی به از هم گسیختگی ارتباطات بین رده های بالا و پایین سلسله مراتب سازمانی می انجامد. تا زمانی که دستورات مدیریت بر مبنای فرضیه انسان اقتصادی استوار باشد، ارتباط عمودی از بالا به پایین آسیب می بیند و وقتی هیچگونه اطلاعاتی از سازمان غیررسمی دریافت نگردد، ارتباطات عمودی صدمه خواهد دید. در نتیجه به منظور برقرار ارتباط صحیح و مناسب، مدیریت نباید سعی در نابودی سازمان غیر رسمی مؤسسه نماید، بلکه متقابلان بایستی این سازمان را به رسمیت شناخته و اطمینان حاصل کند که

هنجارهای غیر رسمی هماهنگ در جهت هدفهای سازمانی قرار گیرند. وقتی چنین شد سازمان غیررسمی به جای آنکه مانعی در راه حصول به هدف باشد به مثابه نیروی فعالی در جهت رسیدن به آن عمل میکند. دیدگاه سیستمی در مورد ارتباطات صاحب‌نظران دیدگاه سیستمی به مجموعه ای از عناصر وابسته به یکدیگر به عنوان یک کل توجه دارند و معتقدند که یک سیستم سازمانی چهار نوع ورودی از محیط دریافت میکند که شامل مواد، انسان، منابع مالی و اطلاعات میباشد و این سازمان است که ورودیهای خود را ترکیب و تغییر شکل داده و دوباره به صورت کلی و خدمات، سود و زیان، رفتار کارکنان و اطلاعات انسانی وارد محیط میکند و در نهایت سیستم بر حسب خروجی های خود، بازخور را از محیط دریافت میکند. یکی از تصورات سیستم های باز این است که در سطحی مجزا و انتزاعی ساختار دهی شده و به این مسئله که چگونه اطلاعات وارد سازمان می شود عنایت کمتری شده است. و یک سازمانها را به عنوان ارگانیسم های فرآیندی اطلاعات در نظر گرفت که بر روی چگونگی انتقال اطلاعات تمرکز دارد.

دنیایی را تصور کنید که در آن «ارتباط» وجود ندارد؛ در این دنیا انسان، تنها و انفرادی زندگی می کند و هرگز مشارکتی در تجربه اندوزی و علم ورزی ندارد! هرگز نمی تواند برای فائق آمدن بر مشکلات و محدودیتهای شخصی، از اتحاد و یکپارچگی برخوردار شود! هرگز سهمی در اختراعات نداشته و از شانس و فرصت زیادی بهره مند نخواهد شد! در چنین جهانی انسان نمی تواند از دیگران تاثیر بپذیرد و به گونه ای متقابل بر آنان تاثیر بگذارد. در یک کلام: تصور چنین جهانی اگر ناممکن نباشد، دشوار است.

این تصور بسیار مشکل است؛ زیرا ارتباط طرح چنین سوالی را در زندگی بشری از میان برده و غیر قابل بحث نموده است. دنیایی که ما در آن بسر می بریم بسیار مبهم و پیچیده است. در جهانی بدون وجود ارتباط، تمدن - به مفهومی که امروز می شناسیم - امکان وجود و ظهور نداشته است. ما به وسیله ارتباط، موفق شده ایم علوم و آموخته ها و تلاشهایمان را تجزیه و ترکیب کنیم. تواناییها و تلاشها و آموخته های علمی ما را قادر ساخته است تا ظرفیت علمی، تکنولوژی و فرهنگی مان توسعه یافته و رو به تکامل و تعالی بروند. بدون وجود یک زمینه مناسب برای ایجاد ارتباط با یکدیگر در سطحی قابل قبول انسان هرگز نمی توانست موقعیت ما قبل تاریخ را پشت سر گذاشته و به پیشرفتهای کنونی دست یابد.

ارتباط از این جهت مهم است که سازماندهی را امکان پذیر می سازد و سازمانها نیز به نوبه خود افراد را قادر می سازند تا در روش زندگی به سیستمهای سازمان یافته موجود، دسترسی پیدا کنند. در هر حال اهمیت و مفهوم واقعی یک ارتباط خوب می تواند از دیدگاهها و جنبه های گوناگون مورد توجه قرار گیرد.

بنا به تعریف، سازمانها برای بقای خود به کنش و واکنش متقابل و یا ارتباط نیاز دارند. بنابراین منطقی است اگر بگوئیم درک و شناخت بهتری از ارتباط موجب ارتقای سازمانها می شود.

از طرف دیگر قدرت به عنوان یک عامل و عنصر بسیار مهم در اداره امور جوامع و سازمانها همواره دل مشغولی دولتمردان و مدیران بوده است. مدیران، قدرت را به عنوان جزئی بسیار سازنده در ساختار سازمان و وسیله اجرای تعهدات آن می دانند.

قدرت به عنوان مهمترین و نافذترین پدیده اجتماعی جوامع انسانی شناخته شده است. نتایج نفوذ قدرت در کلیه سطوح سازمانهای اجتماعی تجربه شده است. چون قدرت بخشی مهم و تاثیر گذار در حیات سازمانی می باشد، محققین تلاش زیادی برای توضیح مسائل سازمانی در اصطلاح «روابط قدرت» مطرح کرده اند، اول اینکه، واحدهای تابعه سازمان را متاثر می سازد، و دوم، در سطوح سازمانی و روابط بین افراد سازمان تاثیر قابل توجه می گذارد. ارتباط فرآیندی دو طرفه است. به بیان ساده ارتباط وقتی پدید می آید که شخصی پیامی را به شخص دیگری انتقال می دهد. هنگامی ارتباط موفقیت آمیز است که پیام فرستاده شده همان پیام دریافت شده باشد. به هر حال شکست وقتی حادث می شود که اطلاعات فرستاده شده با دریافت شده متفاوت باشد. برای به حداقل رساندن مشکلات ذاتی ارتباط و سهولت انتقال اثربخش اطلاعات، شناخت اجزای مختلف تشکیل دهنده این فرآیند لازم است. ارتباط شامل فرستنده یا منبع پیام، رمزگذاری، وسیله، رمزگشایی، گیرنده یا پاسخ دهنده و فرآیند بازخورد است. در این فص به بررسی مسئله پژوهش و همچنین بیان فرضیات و سوالات پژوهشی پرداخته شده است و در نهایت به ارائه مدل پژوهشی و تعاریف عملیاتی و نظری متغیرهای پژوهش پرداخته شده است.

فرایند ارتباطات یکی از فرایندهای مهمی است که بر روی اثر بخشی سازمانها و موفقیت مدیر نقشی اساسی ایفا می کند.

مکالمات تلفنی، جلسات، بررسی گزارشها، دادن دستور و تعلیمات، نوشتن نامه، بررسی اطلاعات فاکس و تلکس، و فعالیتهایی از این قبیل مثالهایی بر فرایند