



رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محور، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش

مهارت سواد ارتباطات سازمانی

مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

نویسنده: دکتر سلیمان گلپور

مردادماه ۱۴۰۵

فهرست مطالب

مقدمه	۳
جایگاه ویژه مدیران میانی	۴
تعریف و مفهوم سواد ارتباطات سازمانی	۵
مبانی نظری سواد ارتباطات سازمانی برای مدیران میانی	۶
الف) نظریه چستر بارنارد	۶
ب) مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین	۷
ج) نظریه تبادل رهبر-عضو	۷
د) نظریه ارتباطات بحران و مدیریت شایعه	۷
ه) الگوهای ارتباطات سازمانی	۷
تمرین‌های عملی برای ارتقای سواد ارتباطات سازمانی	۸
تمرین اول: شبیه‌سازی انتقال پیام‌های حساس	۸
تمرین دوم: سناریوسازی مدیریت شایعات	۹
تمرین سوم: ممیزی شفافیت ارتباطات در بحران	۱۰
چک‌لیست خودارزیابی سواد ارتباطات سازمانی	۱۱
راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی و تفسیر امتیازات	۱۳
دانلود فایل رایگان مقاله	۱۴
فهرست منابع	۱۴

در جهان پرشتاب، پیچیده و به شدت متغیر سازمان‌های امروز، ارتباطات مؤثر دیگر صرفاً یک «مهارت مکمل» نیست، بلکه یکی از شایستگی‌های راهبردی مدیران و از ارکان اصلی حکمرانی، رهبری، انسجام و بقای سازمان به شمار می‌رود. مدیران میانی، به عنوان حلقه اتصال میان مدیریت ارشد و کارکنان، نقشی تعیین‌کننده در انتقال راهبردها، تبیین تصمیم‌ها، ایجاد اعتماد، مدیریت تغییر و شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند. از این رو، کیفیت عملکرد آنان تا حد زیادی به میزان برخورداری از سواد ارتباطات سازمانی^۱ وابسته است.

در مباحث پیشین، مهارت «شنیدن فعال» (Active Listening)، هوش هیجانی (Emotional Intelligence - EQ)، گفتگوی همدلانه (Empathetic Dialogue)، مدیریت تعارض (Conflict management)، تفکر سیستمی (Systems Thinking)، مدیریت ابهام و عدم قطعیت (Managing Uncertainty and Ambiguity in a VUCA Environment)، بازخورد مثبت (Positive Feedback) و مهارت توانمندسازی و مشارکت‌دادن کارکنان (Employee Empowerment and Participation) به عنوان مهارت‌ها و ابزارهای کلیدی مدیران میانی در ایفای نقش معماران فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. اکنون، در ادامه این سلسله یادداشت‌های علمی - کاربردی، با اتکا بر مبانی نظری مدیریت و تجارب عملی سازمانی، به واکاوی نهمین مهارت بنیادین مدیران میانی، یعنی «سواد ارتباطات سازمانی» (Organizational Communication) می‌پردازیم. مهارتی که زیربنای اثربخشی سایر مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی محسوب می‌شود.

با وجود اهمیت این موضوع، بسیاری از مدیران هنوز سواد ارتباطات سازمانی را صرفاً به وظایف واحد روابط عمومی یا انتشار اطلاعات محدود می‌کنند، در حالی که این مفهوم فراتر از انتقال پیام بوده و توانایی درک، تفسیر، تولید و مدیریت هدفمند ارتباطات برای ایجاد هم‌سویی، اعتماد، مشارکت و فرهنگ سازمانی را در بر می‌گیرد. در این نوشتار، ابتدا

^۱ Organizational Communication Literacy

مبانی نظری سواد ارتباطات سازمانی تشریح می‌شود، سپس تمرین‌های کاربردی برای تقویت این مهارت ارائه خواهد شد و در پایان، چک‌لیستی برای خودارزیابی مدیران میانی به منظور سنجش و ارتقای این شایستگی ارائه می‌شود.

جایگاه ویژه مدیران میانی

مدیران میانی در ادبیات مدیریت معاصر به‌عنوان «معماران فرهنگ سازمانی» و پیونددهندگان راهبرد و اجرا شناخته می‌شوند. آنان در نقطه تلاقی مدیریت ارشد و کارکنان قرار دارند و مسئولیت دارند چشم‌انداز، سیاست‌ها و تصمیم‌های راهبردی سازمان را به برنامه‌های اجرایی، رفتارهای سازمانی و عملکرد روزمره تبدیل کنند. در مقابل، آنان بازخوردها، ایده‌ها، چالش‌ها و واقعیت‌های عملیاتی را از سطوح اجرایی به مدیران ارشد منتقل می‌کنند. از این‌رو، مدیران میانی نه تنها انتقال‌دهنده اطلاعات، بلکه تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی، معنا ساز، ایجادکننده هم‌راستایی و تقویت‌کننده اعتماد سازمانی هستند.

پژوهش‌های حوزه ارتباطات سازمانی نیز نشان می‌دهد که مدیران میانی، گره‌های اصلی شبکه اطلاعات سازمان هستند و جریان اطلاعات را به‌صورت نزولی (از مدیریت ارشد به کارکنان)، صعودی (از کارکنان به مدیریت) و افقی (میان واحدها و تیم‌ها) هدایت می‌کنند. هرگونه ضعف در این جریان‌های ارتباطی می‌تواند موجب کاهش هم‌راستایی، کندی تصمیم‌گیری، شکل‌گیری سوءبرداشت، افزایش تعارض و کاهش اعتماد سازمانی شود. از این‌رو، سازمان‌های پیشرو، مدیران میانی را صرفاً مجریان سیاست‌ها نمی‌دانند، بلکه آنان را رهبران ارتباطات سازمانی تلقی کرده و سرمایه‌گذاری ویژه‌ای بر توسعه شایستگی‌های ارتباطی آنان انجام می‌دهند.

تعریف و مفهوم سواد ارتباطات سازمانی

سواد ارتباطات سازمانی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و شایستگی‌هایی اطلاق می‌شود که افراد را در دریافت، تحلیل، تفسیر، تولید، انتقال، ارزیابی و مدیریت اثربخش پیام‌ها در بستر سازمان توانمند می‌سازد. این مفهوم فراتر از «مهارت‌های ارتباطی» صرف بوده و توانایی درک ساختار، فرهنگ و پویایی‌های سازمان، شناخت مخاطبان، انتخاب مناسب‌ترین کانال‌های ارتباطی، مدیریت بازخورد، پیش‌بینی پیامدهای ارتباطات و ایجاد هم‌سویی و اعتماد میان ذی‌نفعان را نیز در بر می‌گیرد. در واقع، فردی که از سواد ارتباطات سازمانی برخوردار است، نه تنها پیام را به‌درستی منتقل می‌کند، بلکه اطمینان می‌یابد که پیام به‌درستی درک شده، به اقدام منجر گردیده و اهداف سازمان را پشتیبانی می‌کند.

ارتباطات سازمانی نیز صرفاً به معنای ارسال و دریافت اطلاعات مرتبط با کار نیست، بلکه نظامی راهبردی و مستمر برای هم‌راستاسازی افراد، هماهنگی فعالیت‌ها، هدایت تصمیم‌ها و تبدیل راهبردهای سازمان به اقدامات عملیاتی محسوب می‌شود. این فرایند، جریان مداوم اطلاعات، دانش، ایده‌ها و بازخوردها را در تمامی سطوح، واحدها و ذی‌نفعان سازمان برقرار می‌سازد و زمینه را برای تصمیم‌گیری اثربخش، همکاری بین‌بخشی، یادگیری سازمانی و تحقق اهداف مشترک فراهم می‌کند. پژوهش‌های نوین نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی زیربنای اجرای موفق راهبردهاست؛ زیرا بدون ارتباطات شفاف، هماهنگ و هدفمند، حتی بهترین برنامه‌های سازمانی نیز در فاصله میان تصمیم‌گیری و اجرا، اثربخشی خود را از دست می‌دهند.

از منظر مدیریت نوین، ارتباطات سازمانی تنها به کانال‌های رسمی یا اطلاعیه‌های مدیریتی محدود نمی‌شود، بلکه شامل جریان‌های رسمی و غیررسمی، ارتباطات عمودی، افقی و مورب، ارتباطات شفاهی و مکتوب، و ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. اثربخشی ارتباطات زمانی محقق می‌شود که نوع پیام، کانال انتقال، مخاطب، زمان و لحن ارتباط با یکدیگر تناسب داشته باشند؛ زیرا انتخاب نادرست هر یک از این مؤلفه‌ها

می‌تواند موجب سوءبرداشت، کاهش اعتماد، ایجاد تعارض و تضعیف هماهنگی سازمانی شود.

از منظر یونسکو^۱ نیز سواد ارتباطی یکی از شایستگی‌های اساسی قرن بیست و یکم محسوب می‌شود و بر تولدایی برقراری ارتباط مؤثر، تبادل مسئولانه اطلاعات، تعامل سازنده با دیگران و مشارکت فعال در فعالیت‌های اجتماعی تأکید دارد. در محیط‌های سازمانی، این شایستگی به مدیران کمک می‌کند تا ضمن انتقال شفاف راهبردها و تصمیم‌ها، اعتماد کارکنان را تقویت کرده، از شکل‌گیری ابهام و شایعات جلوگیری نموده و فرهنگ گفت‌وگو، یادگیری، مشارکت و همکاری را توسعه دهند.

برای مدیران میانی، سواد ارتباطات سازمانی یک مزیت رقابتی و شایستگی راهبردی محسوب می‌شود؛ زیرا آنان حلقه اتصال میان مدیریت ارشد و کارکنان هستند و وظیفه دارند چشم‌انداز و تصمیم‌های مدیریتی را به اقدامات عملیاتی تبدیل کنند و در مقابل، بازخوردها، ایده‌ها و مسائل اجرایی را به سطوح عالی سازمان منتقل نمایند. از این رو، کیفیت ارتباطات مدیران میانی نقش مستقیمی در هم‌راستایی سازمانی، اجرای موفق راهبردها، مدیریت تغییر، تقویت فرهنگ سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان، ارتقای اعتماد و بهبود عملکرد سازمان دارد. سازمان‌های پیشرو نیز ارتباطات سازمانی را نه یک فعالیت پشتیبان، بلکه یکی از زیرساخت‌های اصلی حکمرانی، رهبری و مزیت رقابتی پایدار می‌دانند.

مبانی نظری سواد ارتباطات سازمانی برای مدیران میانی

الف) نظریه چستر بارنارد^۲

بارنارد ارتباطات را یکی از ارکان اساسی اثربخشی و بقای سازمان می‌داند و معتقد است بدون وجود نظام ارتباطی کارآمد، هماهنگی میان اعضا، تصمیم‌گیری و تحقق اهداف سازمانی امکان‌پذیر نخواهد بود.

^۱ UNESCO

^۲ Chester Barnard

(ب) مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین

ادگار شاین فرهنگ^۱ سازمانی را در سه سطح مظاهر بیرونی^۲، ارزش‌های اعلام‌شده^۳ و مفروضات بنیادین^۴ تبیین می‌کند. مدیران میانی با برخورداری از سواد ارتباطات سازمانی، نقش مهمی در انتقال ارزش‌ها و تقویت فرهنگ سازمانی در هر سه سطح ایفا می‌کنند.

(ج) نظریه تبادل رهبر-عضو

نظریه تبادل رهبر-عضو^۵، بر کیفیت روابط میان مدیر و کارکنان تأکید دارد و نشان می‌دهد که ارتباطات مبتنی بر اعتماد، احترام و تعامل دوسویه، مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی و همراستایی با اهداف سازمان را تقویت می‌کند.

(د) نظریه ارتباطات بحران و مدیریت شایعه

در شرایط بحرانی، سکوت یا تأخیر در اطلاع‌رسانی، زمینه شکل‌گیری شایعات و کاهش اعتماد را فراهم می‌کند. ارتباطات شفاف، به‌موقع و دوسویه، مهم‌ترین ابزار مدیریت بحران و حفظ اعتماد کارکنان است و مدیران میانی در این فرآیند نقش محوری دارند.

(ه) الگوهای ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی در قالب رسمی و غیررسمی، یک‌طرفه و دوسویه و عمودی، افقی و مورب جریان می‌یابد. مدیران میانی به‌عنوان حلقه اتصال میان مدیریت ارشد، کارکنان و واحدهای سازمانی، در هدایت و اثربخشی تمامی این الگوهای ارتباطی نقش کلیدی ایفا می‌کنند.

^۱ Edgar Schein

^۲ Artifacts

^۳ Espoused Values

^۴ Basic Assumptions

^۵ Leader-Member Exchange: LMX

تمرین‌های عملی برای ارتقای سواد ارتباطات سازمانی

یکی از مؤثرترین روش‌های توسعه سواد ارتباطات سازمانی، تمرین هدفمند در موقعیت‌های واقعی یا شبیه‌سازی شده است. تمرین‌های زیر با رویکردی کاربردی طراحی شده‌اند تا مدیران میانی بتوانند مهارت‌های ارتباطی خود را در حوزه اطلاع‌رسانی، مدیریت شایعات و ارتباطات بحران تقویت و ارزیابی کنند.

تمرین اول: شبیه‌سازی انتقال پیام‌های حساس

یکی از مهم‌ترین آزمون‌های سواد ارتباطات سازمانی، نحوه انتقال پیام‌های حساس و تصمیم‌های دشوار مدیریتی است. در بسیاری از موارد، آنچه موجب شکل‌گیری مقاومت، سوءبرداشت یا کاهش اعتماد کارکنان می‌شود، نه اصل تصمیم، بلکه شیوه اطلاع‌رسانی و نحوه برقراری ارتباط با مخاطبان است. مدیران میانی باید بیاموزند که در چنین شرایطی، علاوه بر انتقال دقیق اطلاعات، با ایجاد شفافیت، همدلی و تبیین دلایل تصمیم، از شکل‌گیری ابهام، شایعات و تنش‌های سازمانی جلوگیری کنند.

این تمرین با هدف تقویت توانایی مدیران در انتقال پیام‌های دشوار و حساس با حفظ شفافیت، همدلی و اعتماد کارکنان طراحی گردیده است.

شرح تمرین:

۱. یک سناریوی واقعی یا شبیه‌سازی شده از یک پیام حساس سازمانی (مانند تغییر ساختار، تعدیل نیرو یا تغییر راهبرد) انتخاب کنید.

۲. پیام را در سه نسخه تدوین کنید:

- نسخه اول: صرفاً اعلام خبر، بدون ارائه زمینه و توضیح.
- نسخه دوم: اعلام خبر همراه با تشریح دلایل، اما بدون توجه به جنبه‌های همدلانه.
- نسخه سوم: انتقال پیام با رعایت شفافیت، تبیین دلایل، همدلی با مخاطبان و ارائه مسیر پیش‌رو.

۳. هر سه نسخه را در یک جلسه با همکاران یا مربی مرور کرده و درباره میزان شفافیت، تأثیرگذاری و احساس ایجادشده در مخاطب بازخورد دریافت کنید.

۴. بر اساس بازخوردها، نسخه نهایی را اصلاح کرده و در یک موقعیت واقعی یا شبیه‌سازی‌شده به کار گیرید.

نکته کلیدی در بکارگیری این تمرین این است که انتقال نادرست اطلاعات، حتی اگر محتوای آن صحیح باشد، می‌تواند موجب سوءبرداشت، کاهش اعتماد و تشدید بحران شود.

تمرین دوم: سناریوسازی مدیریت شایعات

شایعات معمولاً در شرایطی شکل می‌گیرند که اطلاعات رسمی ناکافی، مبهم یا با تأخیر در اختیار کارکنان قرار گیرد. در چنین شرایطی، کارکنان برای پر کردن خلأ اطلاعاتی به گمانه‌زنی روی می‌آورند که این امر می‌تواند موجب کاهش اعتماد، افزایش اضطراب، شکل‌گیری مقاومت در برابر تغییر و اختلال در عملکرد سازمان شود. مدیران میانی به دلیل ارتباط مستقیم با کارکنان، نقشی کلیدی در پیشگیری، شناسایی و مدیریت شایعات دارند. این تمرین با هدف تقویت توانایی مدیران در تحلیل منشأ شایعات، طراحی پاسخ‌های ارتباطی مناسب و حفظ اعتماد سازمانی طراحی گردیده است.

شرح تمرین:

۱. یک شایعه واقعی یا محتمل در سازمان خود را شناسایی کنید یا یک سناریوی فرضی طراحی نمایید.

۲. منشأ شایعه، مسیر انتشار و گروه‌های تحت تأثیر آن را مشخص کنید.

۳. خلأهای اطلاعاتی مؤثر در شکل‌گیری شایعه را تحلیل کنید و بررسی نمایید که چه اطلاعاتی می‌توانست از بروز آن جلوگیری کند.

۴. یک برنامه ارتباطی در سه بخش طراحی کنید:

○ پیشگیری: اقدامات لازم برای اطلاع‌رسانی شفاف و به‌موقع پیش از شکل‌گیری شایعه.

○ واکنش: تدوین پیام مناسب، تعیین کانال ارتباطی، زمان انتشار و لحن اطلاع‌رسانی.

○ پیگیری: ارزیابی میزان دریافت، درک و اثربخشی پیام اصلاحی توسط کارکنان.
۵. برنامه طراحی‌شده را با تیم خود اجرا کرده و نتایج، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود را مستند کنید.

نکته کلیدی در به‌کارگیری این تمرین آن است که شایعات معمولاً در خلأ اطلاعاتی شکل می‌گیرند؛ بنابراین، اطلاع‌رسانی به‌موقع، شفاف و مستمر، مؤثرترین راهکار برای پیشگیری و کنترل آن‌هاست.

تمرین سوم: ممیزی شفافیت ارتباطات در بحران.

کیفیت ارتباطات سازمانی در شرایط بحرانی، یکی از مهم‌ترین عوامل حفظ اعتماد کارکنان، کاهش اضطراب و تسریع بازگشت سازمان به وضعیت پایدار است. تجربه نشان می‌دهد که بسیاری از بحران‌ها نه به دلیل شدت رویداد، بلکه به علت ضعف در اطلاع‌رسانی، نبود شفافیت و تأخیر در انتقال اطلاعات تشدید می‌شوند. مدیران میانی باید بتوانند عملکرد ارتباطی سازمان را در زمان بحران ارزیابی کرده، نقاط ضعف آن را شناسایی و برای بهبود آن برنامه‌ریزی کنند. این تمرین با هدف ارتقای توانایی مدیران در ممیزی و بهبود نظام ارتباطات بحران طراحی گردیده است.

شرح تمرین:

۱. یک بحران واقعی یا نزدیک به بحران در سازمان خود (مانند قطعی سیستم، تأخیر در اجرای پروژه یا اختلال عملیاتی) را انتخاب کنید.

۲. کیفیت ارتباطات سازمانی را با پاسخ به پرسش‌های زیر ارزیابی نمایید:

○ نخستین پیام رسمی چه زمانی و از طریق کدام کانال به کارکنان ابلاغ شد؟

○ آیا کارکنان پیش از اطلاع رسانی رسمی، اطلاعات را از منابع غیررسمی دریافت کرده بودند؟

○ پیام‌های منتشرشده تا چه اندازه شفاف، کامل و قابل فهم بودند؟ چه اطلاعاتی حذف یا مبهم باقی مانده بود؟

○ آیا سازوکارهای ارتباط دوسویه برای دریافت بازخورد و پاسخ به پرسش‌های کارکنان فعال بود؟

۳. نقشه زمانی جریان اطلاعات را ترسیم کرده و فاصله زمانی میان وقوع رویداد، آگاهی مدیران و اطلاع رسانی رسمی را اندازه‌گیری کنید.

۴. بر اساس نتایج، یک پروتکل ارتباطات بحران تدوین کنید که در آن مسئول تهیه و انتشار پیام، حداکثر زمان انتشار نخستین اطلاعیه، کانال‌های ارتباطی مورد استفاده و حداقل اطلاعات مورد نیاز در پیام اولیه به‌طور شفاف مشخص شده باشد.

نکته کلیدی در به‌کارگیری این تمرین آن است که در شرایط بحران، سرعت اطلاع رسانی زمانی اثربخش خواهد بود که با شفافیت، دقت، هماهنگی و ایجاد امکان دریافت بازخورد از کارکنان همراه باشد. این رویکرد، ضمن کاهش شایعات و ابهامات، اعتماد کارکنان به سازمان را نیز تقویت می‌کند.

چک‌لیست خودارزیابی سواد ارتباطات سازمانی

یکی از مؤثرترین روش‌های توسعه سواد ارتباطات سازمانی، خودارزیابی مستمر و شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود در رفتارهای ارتباطی است. مدیران میانی به دلیل نقش محوری خود در انتقال اطلاعات، مدیریت تغییر، کاهش ابهام و ایجاد اعتماد، باید به‌صورت دوره‌ای کیفیت ارتباطات خود را ارزیابی کرده و برای ارتقای آن برنامه‌ریزی کنند. چک‌لیست زیر با هدف سنجش میزان برخورداری مدیران از شایستگی‌های کلیدی سواد ارتباطات سازمانی طراحی شده است و می‌تواند مبنایی برای تدوین برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای قرار گیرد.

راهنمای تکمیل: هر یک از گویه‌های زیر را بر اساس عملکرد واقعی خود در شش ماه گذشته، از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) امتیازدهی کنید.

جدول شماره ۱: ابزار خودارزیابی سواد ارتباطات سازمانی مدیران میانی

ردیف	سوال	امتیاز (۱-۵)
۱	هنگام انتقال پیام‌های حساس، پیش از اعلام خبر، زمینه، دلایل و پیامدهای آن را برای مخاطبان به‌طور شفاف تبیین می‌کنم و صرفاً به اطلاع‌رسانی اکتفا نمی‌کنم.	
۲	در شرایط ابهام یا بحران، پیش از شکل‌گیری شایعات، اطلاعات لازم را به‌صورت شفاف، دقیق و به‌موقع از طریق کانال‌های رسمی در اختیار کارکنان قرار می‌دهم.	
۳	شیوه بیان، محتوا و کلنال ارتباطی خود را متناسب با ویژگی‌های مخاطبان (مدیران، همکاران یا کارکنان) انتخاب می‌کنم و از یک پیام واحد برای همه استفاده نمی‌کنم.	
۴	پس از انتقال پیام‌های مهم، بازخورد مخاطبان را دریافت کرده و اطمینان حاصل می‌کنم که پیام به‌درستی دریافت، درک و تفسیر شده است.	
۵	در شرایط بحرانی، علاوه بر انتقال اطلاعات، به جنبه‌های عاطفی ارتباط مانند همدلی، آرامش‌بخشی و کاهش نگرانی کارکنان نیز توجه می‌کنم.	
۶	پیش از انتشار هر پیام رسمی، پیامدهای احتمالی آن را بر اعتماد کارکنان، فرهنگ سازمانی و روحیه تیم ارزیابی می‌کنم.	
۷	متناسب با اهمیت و ماهیت پیام، از ترکیبی از کانال‌های ارتباطی مانند جلسات حضوری، ایمیل، پیام‌رسان‌های سازمانی و سایر ابزارهای ارتباطی استفاده می‌کنم.	
۸	زمانی که اطلاعات کامل در اختیار ندارم، به‌جای سکوت یا ایجاد ابهام، وضعیت موجود را صادقانه تشریح کرده و زمان ارائه اطلاعات تکمیلی را اعلام می‌کنم.	

راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی و تفسیر امتیازات

پس از تکمیل چک‌لیست، امتیازات خود را جمع‌بندی کرده و بر اساس راهنمای زیر، وضعیت سواد ارتباطات سازمانی خود را ارزیابی نمایید.

جدول شماره ۲: تفسیر نتایج خودارزیابی مهارت سواد ارتباطات سازمانی

مجموع امتیاز	سطح ارزیابی	تفسیر
۳۱-۴۰	پیشرفته	شما از شایستگی بالایی در مدیریت ارتباطات سازمانی برخوردار هستید و توانایی ایجاد اعتماد، انتقال اثربخش پیام‌ها و مدیریت ارتباطات در شرایط عادی و بحرانی را دارید. پیشنهاد می‌شود با انتقال تجربیات خود به سایر مدیران، مشارکت در تدوین پروتکل‌های ارتباطی و به‌روزرسانی مستمر دانش تخصصی، این مزیت حرفه‌ای را بیش از پیش تقویت کنید.
۱۹-۳۰	در مسیر رشد	از درک مناسبی نسبت به اصول سواد ارتباطات سازمانی برخوردار هستید، اما برخی از ابعاد این شایستگی نیازمند تقویت است. نتایج این خودارزیابی را مبنای برنامه توسعه فردی قرار دهید و با بهره‌گیری از تمرین‌های عملی ارائه‌شده در این نوشتار، مهارت‌های ارتباطی خود را به‌صورت هدفمند ارتقا دهید.
۸-۱۸	نیازمند توسعه جدی	نتایج ارزیابی نشان می‌دهد که لازم است مهارت‌های ارتباطی خود را به‌طور جدی توسعه دهید. شرکت در دوره‌های آموزشی، استفاده از منتورینگ و مربی‌گری مدیران باتجربه، مطالعه منابع تخصصی و اجرای مستمر تمرین‌های عملی این فصل، می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای سواد ارتباطات سازمانی و افزایش اثربخشی مدیریتی شما داشته باشد.

پیشنهاد می‌شود این چک‌لیست را هر دو تا سه ماه یک‌بار تکمیل کرده و نتایج آن را با ارزیابی‌های قبلی مقایسه کنید. بررسی روند تغییرات، تصویری روشن از میزان پیشرفت سواد ارتباطات سازمانی و اثربخشی رفتارهای ارتباطی شما ارائه می‌دهد و به شناسایی

نقاط قوت، فرصت‌های بهبود و برنامه‌ریزی برای توسعه مستمر شایستگی‌های ارتباطی و رهبری کمک می‌کند.

دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

فهرست منابع

• آریان‌عظیمی. (۱۴۰۰). سه سطح فرهنگی از شاین (مدل ادگار شاین). بازیابی ۱۷ تیر ۱۴۰۵، از سایت: <https://www.aryanazimi.com>

- Barnard, C. I. (۱۹۳۸). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (۱۹۷۵). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, ۱۳(۱), ۴۶-۷۸. <https://www.aryanazimi.com>
- Schein, E. H. (۲۰۱۰). *Organizational Culture and Leadership* (۸th ed.). Jossey-Bass.
- UNESCO. (۲۰۰۵). *Communication and Information Literacy: A Framework for Lifelong Learning*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., Jr., & Trethewey, A. (۲۰۲۱). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (۹th ed.). Bedford/St. Martin's.
- Keyton, J. (۲۰۱۷). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ۴, ۵۰۱-۵۲۶.
- Shockley-Zalabak, P. (۲۰۱۵). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values* (۹th ed.).

رصدخانه منابع انسانی افق



مهارت سواد ارتباطات سازمانی - مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش

صدخانه منابع انسانی - OfoghHR.com