



معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی

محتوای دوره آموزشی غیر حضوری

# ارتباطات سازمانی



مرکز نوسازی و تحول اداری

1391

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

### فهرست مطالب

|    |   |
|----|---|
| 3  | هدف دوره .....                                  |
| 4  | راهنمای مطالعه و یادگیری .....                  |
| 6  | درس اول: آشنایی با مفاهیم ارتباطات انسانی ..... |
| 15 | درس دوم: شبکه ارتباطات در سازمان .....          |
| 23 | درس سوم: ارتباط نوشتاری .....                   |
| 39 | درس چهارم: ارتباط شنیداری .....                 |
| 53 | درس پنجم: ارتباط غیرکلامی (زبان رفتار) .....    |
| 54 | منابع .....                                     |

## هدف دوره

وجود ارتباطات موثر و صحیح، همواره یکی از عوامل مهم توفیق در سازمان برشمرده شده است. تجارب نشان داده است که اگر ارتباطات صحیح در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل می شود. بدون وجود یک سیستم ارتباطی موثر وظایف مدیران (هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و...) و نیز وظایف سایر کارکنان قابل تحقق نیست. به دیگر سخن، در صورت فقدان چنین سیستمی امکان اداره سازمان امکان پذیر نخواهد بود.

در هر سازمان، اطلاعات باید طی فرایند ارتباطی مستمر در اختیار مدیران و کارکنان قرار گیرد تا بتوانند با آگاهی به انجام وظایف خود پردازند. در این ارتباط هنری میتزبرگ<sup>1</sup> «نقش اطلاعاتی» و «ارتباطی» مدیران را جزو اساسی ترین نقش های آنان قلمداد کرده است.

ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می توان نخستین وظیفه مدیران را توسعه و تقویت ارتباطات دانست. اطلاعات لازم (شامل واقعیت ها، اندیشه ها و احساسات) باید قبل از این که هر گونه تصمیمی اتخاذ شود، مورد توجه قرار گیرد. لذا، چنانچه هدف سازمان دست یافتن به حداکثر بهره وری باشد، نظام ارتباطات باید به گونه ای طرح ریزی شود که در هر حال، اطلاعات از مجاری مربوط، در اختیار مدیران و کارکنان قرار گیرد.

دوره آموزشی ارتباطات سازمانی برای تقویت و توسعه دانش ارتباطات سازمانی در مدیران و همکاران عزیز طراحی شده است. براین باور، هدف اصلی دوره آشنا نمودن همکاران با نقش ارتباطات و شبکه های ارتباطی در سازمان در جهت ایجاد و توسعه ارتباطات موثر برای انجام موفقیت آمیز مسئولیت ها و وظایف است. امید است برای شرکت کنندگان دوره، قابل استفاده و بهره برداری باشد. انشاء...

## مرکز نوسازی و تحول اداری

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberge

## راهنمای مطالعه و یادگیری

همکار عزیز، در این دوره آموزشی غیرحضوری، استاد مستقیماً بر آموزش و یادگیری شما حضور و نظارتی ندارد. به دیگر سخن، شما خود معلم خویش می‌باشید. این خود شما هستید که برای آموزش و یادگیری تلاش خواهید نمود. از همین رو، به منظور آشنایی بیشتر با اهداف و محتوای آموزشی دوره این راهنما را با دقت مطالعه کنید.

### محتوای آموزشی دوره

این کتاب در برگرفته محتوای آموزشی دوره می‌باشد و مشتمل بر چهار درس به شرح زیر است:

درس اول: آشنایی با مفاهیم ارتباطات انسانی

درس دوم: شبکه ارتباطات در سازمان

درس سوم: ارتباط نوشتاری

درس چهارم: ارتباط شنیداری

درس پنجم: ارتباط غیرکلامی (زبان رفتار)

### هدف‌های آموزشی

در ابتدای هر درس، هدف‌های آموزشی (رفتاری) آن درس بیان گردیده است. این هدف‌ها، نمایانگر انتظاراتی است که پس از مطالعه هر درس باید به آن‌ها دست پیدا کنید. توصیه می‌شود قبل از مطالعه هر درس، ابتدا این هدف‌ها را به دقت بخوانید تا آگاه شوید پس از مطالعه درس چه انتظاری از شما می‌رود؟

### خود ارزیابی

در پایان هر درس، تحت عنوان "خود ارزیابی" تعدادی سؤال مطرح شده است. این سؤال‌ها برای ارزیابی آموخته‌های شما است که از مطالب مرتبط با هدف‌های رفتاری استخراج شده‌اند. بر این باور، مطالب آموزشی را هنگامی بطور کامل آموخته اید که بتوانید همه سئوالات را به درستی پاسخ دهید. در این صورت برای شرکت در آزمون پایان دوره، آمادگی خواهید داشت.

توصیه می‌شود؛ پس از مطالعه هر درس با پاسخ دادن به سئوالات خود ارزیابی، میزان آموخته‌هایتان را ارزیابی کنید. از این راه، مشکلات و کمبودهای آموزشی خود را نیز شناسایی خواهید نمود.

### آزمون پایان دوره آموزشی:

در پایان دوره، از فراگیران آزمون به عمل خواهد آمد و چنانچه هر فراگیر از نمره قبولی برخوردار شود، برای وی گواهینامه پایان دوره اعطاء خواهد شد.

### توصیه‌هایی برای کسب موفقیت:

- در فاصله زمانی بین ثبت نام در دوره آموزشی تا هنگام برگزاری آزمون پایان دوره با دقت و برنامه‌ریزی مناسب، کتاب آموزشی دوره را به دقت مطالعه کنید.

- در جریان مطالعه، احتمالاً برخی ابهامات، مشکلات، سؤال‌ها و... بر سر راه شما آشکار خواهد شد. کوشش کنید با مطالعه بیشتر، نسبت به رفع آن اشکالات و یافتن پاسخ برای سئوالات، براین مشکلات فائق شوید.
- کلیه سئوالات آزمون پایان دوره در حیطه هدف‌های هر درس قرار دارند. برای کسب موفقیت، مطالبی را که در حیطه هدف‌های رفتاری قرار دارند، دقیق‌تر و عمیق‌تر یاد بگیرید.
- بخش مهمی از سؤال‌های آزمون پایان دوره نیز از بین سؤال‌های پایان درس‌ها انتخاب می‌شود.

**موفق باشید**

# درس اول

## آشنایی با مفاهیم ارتباطات انسانی

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

- 1- ارتباط را تعریف کنید.
- 2- اهمیت ارتباط را تحلیل و توصیف نمایید.
- 3- عناصر الگوی هشت عنصری فرایند ارتباط را تشخیص دهید.
- 4- هر یک از عناصر فرایند ارتباط را به تفکیک تحلیل و تبیین نمایید.
- 5- جنبه‌های سه‌گانه ارتباطات را طبقه‌بندی نمایید و برای هر یک مثال بیاورید.
- 6- ارتباطات انسانی را تعریف کنید.
- 7- سطوح ارتباطات انسانی را تحلیل و توصیف نمایید.
- 8- هدف ارتباط را بیان کنید.
- 9- هر یک از روش‌های ارتباطی را کاملاً شرح دهید.
- 10- رسانه‌های ارتباطی را تحلیل و توصیف نمایید.

## 1 - تعریف ارتباط

«ارتباط» جریانی است که در طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظرات، احساسات و حقایق می‌پردازند و از طریق به کار بردن پیام‌هایی که معنایش برای کلیه آنان یکسان است به انجام این امر مبادرت می‌ورزند.

هنگامی که ارتباط را کوشش آگاهانه فرستنده برای سهیم ساختن گیرنده در اطلاعات، عقاید و طرز فکرهاش می‌دانیم، مسأله تفاهم و هماهنگی فرستنده و گیرنده اهمیت اصلی خود را به دست می‌آورد.

بعضی از صاحب‌نظران ارتباطات برای ارتباط تعریف کامل‌تر زیر را بیان کرده‌اند :  
«ارتباط، عبارت است از فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آن که در گیرنده پیام، مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود».

## 2 - اهمیت ارتباط

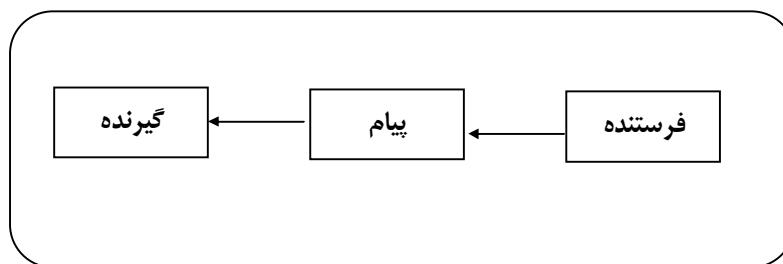
ارتباط جزئی از زندگی اجتماعی انسان به حساب می‌آید. بدون آن، زندگی اجتماعی قابل دوام نخواهد بود. رشد و تکامل فعالیت‌های ارتباطی و دریافت جوامع از نقش کلیدی آن برای ایجاد تحولات اساسی، چنان پرشتاب و عمیق بوده است که می‌توان زمینه اصلی هرگونه تغییر اجتماعی و فرهنگی را در گسترش شبکه‌های ارتباطی دانست.

دنیای امروزه تکنولوژی پیشرفته را در خدمت ارتباطات درآورده است و بر پیچیدگی و قلمرو کاربرد آن روز به روز می‌افزاید. به طوری که بیشتر کشورهای درحال توسعه برای ایجاد دگرگونی‌های اساسی، تلاش می‌کنند تکنولوژی ارتباطات را به کار گیرند.

انسان کنونی، پس از تأمین نیازهای اولیه خود، برای رشد و توسعه، ناچار به استفاده از شبکه‌های ارتباطی و نیز گسترش و توسعه ارتباطات اجتماعی است. در واقع، بدون تعمیق و گسترش ارتباطات در همه جنبه‌های آن، جامعه دچار رکود خواهد شد و چنین جامعه‌ای، یک جامعه مرده به حساب می‌آید.

## 3 - الگوهای ارتباط

برای درک مفهوم فرایند ارتباط، الگوهای مختلفی ارائه شده است. ساده‌ترین الگوی ارائه شده الگویی با سه عنصر (فرستنده، گیرنده و پیام) است.



### الگوی سه عنصری فرایند ارتباط

\*\*\*

#### 4 - عناصر فرایند ارتباط

در همه الگوهای ارتباطی، سه عنصر عمده وجود دارد. آن‌ها عبارتند از: فرستنده پیام (منبع)، پیام و گیرنده پیام. درباره عناصر فرایند ارتباط ویژگی‌های زیر مهم است:

#### الف: فرستنده

- در هر الگوی ارتباطی وجود فرد یا افراد، گروه یا مؤسسه‌ای به عنوان منبع پیام شرطی اساسی است. اگر منبع یا فرستنده‌ای وجود نداشته باشد، ارتباطی برقرار نخواهد شد.  
- طرز فکر و نگرش فرستنده در تعیین نوع پیام و نحوه ارسال آن تأثیر بسیار زیادی دارد.

#### ب: پیام

- پیام هرگز قابل انتقال نیست. مگر این که ابتدا به صورت نشانه‌ها یا نمادهایی درآید.  
- نشانه‌ها یا نمادها به خودی خود هیچ‌گونه معنی خاصی ندارند. مگر این که با یک قرارداد اجتماعی متقابل، برای آن مفهوم و استنباط خاصی قائل شویم.  
- فرستنده باید ارزش‌ها و اندیشه‌هایی را که می‌خواهد به گیرنده برساند، به صورتی درآورد که قابل انتقال باشد. به این عمل در اصطلاح «رمزگذاری» گویند.  
- نشانه‌ها یا نمادها ممکن است به صورت کلمه‌های شفاهی، نوشتاری، تصویری یا نشانه‌های دیگر باشند.  
- پیام زمانی برای گیرنده قابل فهم است که مجدداً از حالت رمز و نشانه خارج شده و به صورت نشانه‌های آشنا درآید (رمزخوانی).



## ج : رسانه و کانال

- پیام باید در «شرایطی» خاص و با «وسیله» و از راه مناسبی در اختیار گیرنده پیام قرار داده شود.  
- «وسیله» حمل پیام را «حامل» و «راه» حمل پیام را «کانال» می‌گویند. باید توجه داشت که هر پیامی به وسیله هر رسانه یا کانالی قابل انتقال نیست. فرستنده باید رسانه یا کانالی متناسب با پیام و ویژگی‌های گیرندگان انتخاب کند.

- انتخاب نوع رسانه و کانال به معلومات و دانستنی‌های مشترک فرستنده و گیرنده بستگی دارد. هر چه پیام قوی‌تر، نشانه‌ها، حامل‌ها و کانال‌ها مناسب‌تر باشند، پیام و مفهوم بهتر حفظ و منتقل خواهد شد.

- کانال، حس‌هایی است که رمزخوان (گیرنده) می‌تواند پیامی را که از سوی یک رمزگذار (فرستنده) منتقل شده است، درک کند.

- در فرایند ارتباط فرد با فرد، ساز و کار حسی فرد، هم نقش رمزخوان دارد و هم نقش کانال.  
- پنج کانال انتقال پیام از منبع به گیرنده عبارتند از: کانال دیدن، کانال شنیدن، کانال لمس کردن، کانال بوییدن و کانال چشیدن.

## د - گیرنده

- گیرنده پیام از بین پیام‌های مختلف آن‌چه را که خود می‌خواهد و با نیازها و نظرات او تطبیق می‌کند، می‌گیرد.

- گیرنده، پیام‌های مختلف را می‌سنجد، بعضی را برمی‌گزیند و برخی را رد می‌کند.  
- فرستنده و گیرنده پیام از نظر اطلاعات، عواطف و ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی باید دارای وجه اشتراک باشند. یعنی دریافت‌کننده پیام باید قادر باشد، مفاهیم فرستنده پیام را درک نماید.

## هـ : تأثیر و بازخورد

- تأثیر نتیجه‌ای است که از برقراری ارتباط حاصل می‌شود و هدفی است که فرستنده از ابتدای ایجاد ارتباط به آن توجه دارد.

- مهم‌ترین ملاک تشخیص تأثیر یک جریان ارتباطی، بازخورد است.  
- بازخورد، عبارت است از واکنش یا عکس‌العملی که گیرنده پس از تفسیر و ارزیابی پیام براساس دریافت و تفسیر نشانه‌ها و درک فکر فرستنده از خود نشان می‌دهد و مجدداً دریافت خود را به صورت پیام به فرستنده ارسال می‌کند.

- بازخورد چه مثبت و چه منفی باشد عامل بسیار مؤثری در برقراری ارتباط به حساب می‌آید. زیرا، بازخورد فرستنده را قادر می‌سازد که تأثیر پیام خود را ارزیابی کند.

## و : پارازیت

- عوامل مختلف بیرونی و درونی ممکن است مانع برقراری ارتباط مطلوب شوند. این عوامل موانع ارتباط یا پارازیت نام دارند.

- پارازیت‌ها در فرایند ارتباط حتی سبب شکستن و قطع کامل ارتباط می‌شوند. در این صورت باید در جهت برطرف کردن آن اقدام نمود.

## 4 - جنبه‌های ارتباط

ارتباط را با توجه به عوامل ارتباط می‌توان به سه جنبه زیر تقسیم کرد :

1- ارتباطات انسانی : یعنی ارتباط انسان با انسان

2- ارتباطات زیست محیطی : یعنی ارتباط انسان با محیط طبیعی

3- ارتباط ماشینی : یعنی ارتباط انسان با ماشین

| جنبه‌های سه‌گانه ارتباطات                                |                     |   |
|--|---------------------|---|
| 1- ارتباطات میان فردی : مانند تلفن                       | ارتباطات انسانی     | 1 |
| 2- ارتباطات گروهی : مانند آموزش از راه دور               |                     |   |
| 3- ارتباطات انبوهی (جمعی) : مانند رادیو، تلویزیون        |                     |   |
| شامل ارتباطات انسان با محیط طبیعی، مانند سنجش از راه دور | ارتباطات زیست محیطی | 2 |
| شامل ارتباطات انسان با ماشین. مانند بانک‌های اطلاعاتی    | ارتباطات ماشینی     | 3 |

\*\*\*

## ارتباطات انسانی

منظور از ارتباطات انسانی، جنبه‌ای از ارتباطات است که هر دو عامل ایجاد ارتباط یعنی فرستنده و گیرنده پیام، انسان هستند. آن‌ها در یک فرایند ارتباطی با هم دارای تعامل می‌باشند. این جنبه ارتباطات تاکنون گسترده‌ترین و قوی‌ترین وجه ارتباطات بوده است.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . در این کتاب، ارتباطات انسان با انسان مورد توجه می‌باشد. از این رو، هر کجا به اصطلاح «ارتباط» اشاره می‌شود، منظور ارتباط انسانی است.

## سطوح ارتباطات انسانی

ارتباطات را می‌توان از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی نمود. یکی از جنبه‌های مهم طبقه‌بندی ارتباطات انسانی، توجه به «تعداد عوامل ارتباطی» است. از این لحاظ ارتباطات انسانی دارای چهار سطح می‌باشد: به جدول زیر توجه کنید.

| سطوح ارتباطات انسانی |                        |   |
|----------------------|------------------------|---|
| 1                    | ارتباطات بین فردی      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• یعنی ارتباط فرد با خودش</li> <li>• در این نوع ارتباط فرد با خودش ارتباط برقرار می‌کند.</li> <li>• این نوع ارتباط را می‌توان نوعی «خودتفهمی» یا «گفتگوی درونی» نامید.</li> </ul>  |
| 2                    | ارتباطات میان فردی     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• یعنی ارتباط دوه‌دوی افراد با یکدیگر</li> <li>• در این نوع ارتباط دو فرد با همدیگر ارتباط برقرار می‌کنند.</li> <li>• هر دو آنان با همدیگر به تعامل می‌پردازند.</li> <li>• این نوع ارتباط ممکن است به دو صورت باشد:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1- مستقیم (چهره به چهره)</li> <li>2- غیرمستقیم (ارتباط تلفنی، اینترنت و ...)</li> </ol> </li> </ul>   |
| 3                    | ارتباطات گروهی         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• یعنی ارتباط فرد با گروهی از افراد و بالعکس.</li> <li>• در این نوع ارتباط یک فرد با گروهی از افراد ارتباط برقرار می‌کند.</li> <li>• این نوع ارتباط می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم برقرار شود.</li> <li>• مستقیم مانند ارتباط معلم یا دانش‌آموزان کلاس، سخنران با مستمعین و ...</li> <li>• غیرمستقیم مانند کنفرانس از راه دور و ...</li> <li>• عکس حالت‌های فوق نیز در زمره ارتباطات گروهی به حساب می‌آید.</li> </ul> |
| 4                    | ارتباطات انبوهی (جمعی) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• یعنی ارتباط یک مرکزیت با تعداد عملاً غیر قابل شمارشی از افراد.</li> <li>• ارتباط غیرمستقیمی که از طریق رسانه‌های ارتباط جمعی با گروه‌های وسیع انسانی ایجاد می‌شود، ارتباط جمعی نامیده می‌شود.</li> <li>• رسانه‌های ارتباط جمعی گروه‌های خاص را به هم پیوند داده و وحدت ایجاد می‌کند.</li> </ul>  |

\* \* \*

## 5 - هدف های ارتباط

ارتباط برای هدف‌ها و مقاصد مختلفی صورت می‌گیرد. بدین صورت که یک ارتباط ممکن است دارای هدف اطلاع‌رسانی، تبلیغی، آموزشی، ترویجی و ... باشد. از این رو، با توجه به هدفی که ارتباط دنبال می‌کند، می‌توان ارتباط را به انواع ارتباطات آموزشی، ترویجی، تبلیغی، اطلاع‌رسانی و غیره تقسیم‌بندی کرد.

## 6 - روش های ارتباط

ارتباط به روش های مختلفی صورت می گیرد. بر این اساس، می توان روش های ارتباطی را به انواع زیر تقسیم کرد:

### 1-6- ارتباط ارادی، ارتباط غیرارادی

- اگر ارتباط با طرح و برنامه ریزی قبلی باشد، آن را «ارتباط ارادی» می گویند. اما اگر بدون طرح و برنامه ریزی قبلی انجام شود، آن را «ارتباط غیرارادی» می نامند. به مثال زیر توجه کنید:

- در تمام موارد لازم نیست که برقراری ارتباط با اراده و تصمیم قبلی فرستنده و گیرنده پیام همراه باشد. ممکن است فرستنده پیامی به مناسبتی، پیامی را اعلام کند و این پیام در فردی که مورد نظر وی نیست، تأثیر بگذارد. تعامل احساسی را که در چنین موقعیتی صورت می گیرد، می توان در زمره ارتباط غیرارادی به حساب آورد.

### 2-6- ارتباط رسمی، ارتباط غیر رسمی

- ارتباط رسمی، نوعی روش ارتباطی است که در سطحی وسیع و در محیط های رسمی صورت می گیرد.

- ارتباط غیر رسمی، نوعی ارتباط است که بین دو نفر یا دو گروه به طور عادی و غیر رسمی اتفاق می افتد.

- مدیران اداری می توانند هم ارتباط رسمی و هم ارتباط غیر رسمی با زیردستان داشته باشند. ارتباط رسمی در چارچوب «مدیریت» و ارتباط غیر رسمی در چارچوب «رهبری» قرار می گیرند.

### 3-6- ارتباط کلامی، ارتباط غیر کلامی

- وقتی در جریان یک ارتباط، پیام ها به صورت رمزهای کلامی انتقال یابند، آن را ارتباط «کلامی» گویند. مانند بحث و گفتگوی مدیر با مدیر یا گروهی از کارکنان، یا توجیه و توضیح شفاهی یک مطلب که توسط مدیر برای یکی از کارکنان صورت می گیرد.

- هرگاه پیام به صورت نشانه ها یا رمزهای غیر کلامی (حرکات دست، چشم، رنگ، صدا، تصویر، نوشته و ...) انتقال یابد، ارتباط نوعی ارتباط «غیر کلامی» است.

#### 4-6- ارتباط مستقیم، ارتباط غیرمستقیم

- ارتباط مستقیم یا چهره به چهره ارتباطی است که بدون واسطه بین شخص فرستنده پیام و گیرنده پیام ایجاد می‌شود.
- چون در ارتباط مستقیم، پیام مستقیماً بین دو فرد مبادله می‌شود، معمولاً فرستنده و گیرنده پیام می‌توانند نقش خود را به نوبت تغییر دهند.
- چون در ارتباط مستقیم، پیام مستقیماً بین دو فرد مبادله می‌شود، معمولاً فرستنده و گیرنده پیام می‌توانند نقش خود را به نوبت تغییر دهند.
- ارتباط غیرمستقیم یا با واسطه، چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد.
- در ارتباط غیرمستقیم، فرستنده پیام و گیرنده پیام یکدیگر را نمی‌شناسند. مانند مؤلف و خوانندگان یک کتاب یا مقاله.

#### 5-6- ارتباط یک سویه، ارتباط دو سویه

- هنگامی که انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم می‌شود و گیرنده نسبت به مفاهیم پیام، واکنشی به فرستنده نشان ندهد، ارتباط را «یک سویه» یا «یک طرفه» می‌گویند. مانند: ارتباط از طریق رادیو، تلویزیون، روزنامه و ...
- اگر در یک فرایند ارتباطی، پیوسته نقش فرستنده و گیرنده عوض شود و فعالیت‌های ارتباطی بعدی براساس واکنش گیرنده و فرستنده پیام تعیین شود، به این نوع ارتباط، ارتباط «دو سویه» یا «دو طرفه» گفته می‌شود. مانند ارتباط مستقیم مدیر یک واحد اداری با هر یک از کارکنان تحت سرپرستی وی و یا ارتباط تلفنی آن‌ها با یکدیگر و ...

#### 7 - رسانه‌های ارتباطی

- رسانه‌های ارتباطی یکی از عناصر مهم در هر فرایند ارتباطی به حساب می‌آیند. با توجه به اهمیت موضوع، می‌توان ارتباط را براساس رسانه‌های مورد استفاده به انواع مختلف تقسیم کرد. از جمله :
- ارتباط رادیویی
- ارتباط مخابراتی
- ارتباط تلویزیونی
- ارتباط اینترنتی (الکترونیک)
- ارتباط پستی

- و ...

استفاده از رسانه‌های ارتباطی در طی دهه‌های اخیر متحول شده و روندی تکاملی به خود گرفته است. به طوری که در آغاز قرن بیستم ارتباط بیشتر از طریق پست و رسانه‌های نوشتاری صورت می‌گرفت. حال آن که در پایان این قرن رسانه‌هایی مانند: رادیو، تلویزیون، تلفن همراه، اینترنت، مولتی مدیا و ... متداول شده‌اند.

### **خود ارزیابی**

- 1- ارتباط چیست؟ آن را تعریف کنید.
- 2- ارتباط چه اهمیتی دارد؟ تحلیل خود را بیان نمایید.
- 3- الگوی فرایند ارتباط از چه عناصری تشکیل شده است؟ آن‌ها را نام ببرید.
- 4- هر یک از عناصر فرایند ارتباط چه نقشی در برقراری ارتباط دارند؟ چه ویژگی‌هایی دارند؟ تحلیل خود را ارائه نمایید.
- 5- جنبه‌های ارتباط کدامند؟ آن‌ها را طبقه‌بندی نمایید. برای هر یک مثالی بیاورید.
- 6- ارتباطات انسانی چیست؟
- 7- سطوح ارتباطات انسانی کدامند؟ هر یک را تحلیل و توصیف نمایید.
- 8- هدف ارتباط چیست؟
- 9- روش‌های ارتباطی کدامند؟ نام ببرید.
- 10- هر یک از روش‌های ارتباطی را تحلیل نموده و ویژگی‌های هر یک را شرح دهید.
- 11- رسانه‌های ارتباطی کدامند؟ چه نقشی در ارتباط دارند؟ چند نمونه از رسانه‌ها را ذکر کنید.

## درس دوم

# شبکه ارتباطات در سازمان

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. شش الگوی ارتباطات رسمی در سازمان را بیان کنید.
2. عوامل مهم در برقراری ارتباطات موثر در سازمان را توصیف کنید.
3. الگوی ارتباطات غیر رسمی در سازمان را توضیح دهید و نمونه هایی از این الگو را بیان نمایید.
4. نقش ادراک در ارتباطات را توصیف نمایید.

## 1 - شش الگوی ارتباطات رسمی در سازمان ها

اصولا نمودار رسمی سازمان، کانال ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می دهند. به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراحان ساختار سازمان می باشد. ازاین رو، الگوی ارتباطی ساختار رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص می گردد.

الگوهای مذکور که نشان دهنده مجاری ارتباط رسمی می باشند، از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند. ممکن است در یک سازمان این کانال ها طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با مدیران خود ارتباط داشته باشند (ارتباط عمودی) یا آن که طراحی کانال های مذکور به گونه ای باشد که ارتباط افقی را در سازمان امکان پذیر سازد.

برای آگاهی از میزان اثربخشی فرایندهای مختلف ارتباطی، تحقیقات فراوانی انجام شده است. دریکی از این پژوهش ها چند الگوی ارتباط سازمانی مطابق شکل های صفحات بعد مورد آزمایش قرار گرفت تا اثربخشی هریک از آن ها در سازمان مشخص گردد. در این آزمایش باید پنج نفر مسائل مختلفی را از طریق ارتباط با یکدیگر حل می کردند. افراد مذکور از یکدیگر جدا بوده و در هر مورد امکان ارتباطشان مطابق یک الگوی خاص بود. مثلاً؛

- در الگوی حلقه ای، فرد «ب» فقط می تواند با «الف» و «ج» تماس مستقیم داشته باشد، و برای ارتباط، فرد «ه» از طریق افراد «الف» یا «ج» و «د» باید اقدام می نمود.

- در الگوی ستاره ای، فرد «الف» می تواند مستقیماً با افراد دیگر تماس داشته باشد. در حالی که آن ها امکان تماس مستقیم با یکدیگر را نداشتند.

در سازمان ها، این الگوهای ارتباطی را می توان مشاهده کرد. برای مثال الگوی ستاره ای نمونه ارتباط چهار مامور فروش در چهار منطقه است که با یک مسئول در تماس هستند. یا الگوی زنجیره ای نشان دهنده ارتباط یک مدیر با دو معاون است.



| نام شبکه های ارتباطی | حلقه ای  | زنجیره ای       | Y          | ستاره ای     | متمرکز     | همه جانبه |
|----------------------|----------|-----------------|------------|--------------|------------|-----------|
| شکل شبکه ها          |          |                 |            |              |            |           |
| ویژگی های آنها       |          |                 |            |              |            |           |
| سرعت                 | کند      | سریع            | متوسط      | سریع         | سریع       | سریع      |
| دقت                  | ضعیف     | خوب             | نسبتا خوب  | خوب          | خوب        | نسبتا خوب |
| ساخت                 | ناپایدار | در حال شکل گیری | پایدار     | متشکل و فوری | تقریبا     | هیچ       |
| ظهور رهبر            | هیچ      | بارز            | نسبتا بارز | بارز         | بسیار بارز | هیچ       |
| روحیه                | خیلی خوب | کم              | نسبتا کم   | کم           | بسیار کم   | عالی      |

الگوهای ارتباطی رسمی و مشخصات آنها

### کاربرد الگوهای ارتباطی سازمانی

نتایج حاصل از این آزمایش نشان داد که الگوهای مختلف ارتباطی می توانند در شرایط مختلف

کاری مفید واقع شوند. در زیر موارد کاربرد هر یک از الگوهای ارتباطی می آید:

- الگوی ستاره ای کاملا متمرکز است و تنها یک فرد امکان ارتباط با سایرین را دارد.

- در الگوی حلقه ای، همه افراد ارتباط با یکدیگر را دارند و نحوه ارتباط غیر متمرکز می باشد.

- در الگوی متمرکز ستاره ای، فرد «الف» سریعا به اطلاعات فراوانی از چهار منبع اطلاعات دست

می یابد. - در الگوی غیر متمرکز حلقه ای اطلاعات در انحصار فرد خاصی نیست و بین همه افراد

رد و بدل می شود.

- در الگوی همه جانبه، همه با هم می توانند تماس داشته باشند.

- در الگوی متمرکز فرد «الف» می تواند با سایرین ارتباط یک طرفه داشته باشد.

میزان رضایت کل افراد در الگوهای غیرمتمرکز بیشتر از الگوهای متمرکز است و این موضوع از نظر

نحوه ارتباطات و انگیزه بسیار مهم است.

همچنین وجود اطلاعات در نزد یک فرد، او را به صورت یک قدرت در سازمان درآورده و به او

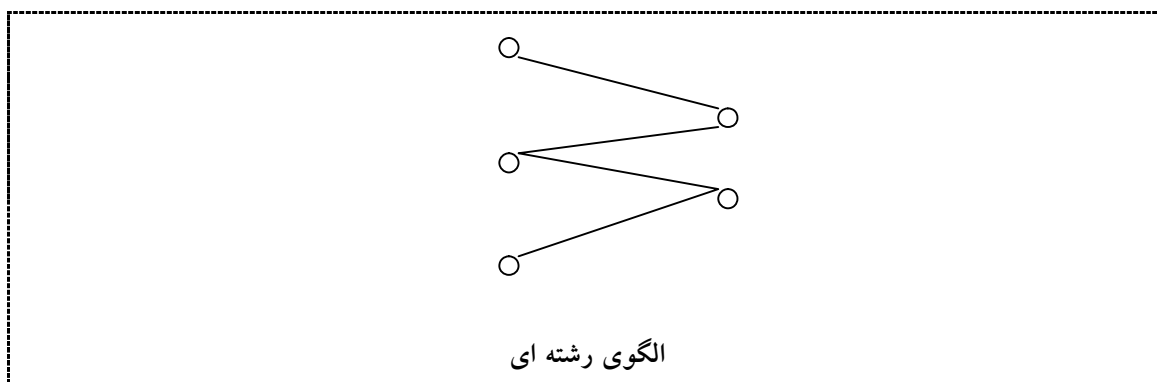
نقش رهبری می دهد و این نظر را که دسترسی به اطلاعات یکی از منابع اصلی قدرت در سازمان

است اثبات می کند. مثلاً فرد «الف» در الگوی «Y» دارای قدرت اطلاعاتی بالایی است. زیرا می تواند از سه منبع به طور مستقیم کسب اطلاع کند، درحالی که برای سایرین چنین امکانی نیست. همین قدرت باعث می شود او نقش رهبری در بین گروه را داشته باشد. در الگوی همه جانبه همگی با هم در تماس هستند.

## 2- الگوی ارتباطات غیر رسمی

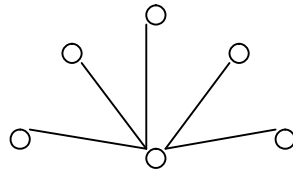
انواع مختلفی از ارتباطات غیررسمی در سازمان وجود دارند. در زیر برخی از الگوهای ارتباطات غیر رسمی نشان داده شده است.

1- الگوی رشته ای: گاهی اوقات فردی از اعضای سازمان به طور غیر رسمی خبری را به فرد دیگری می دهد، به همین ترتیب خبر از یک نفر به نفر دیگر به صورت یک رشته ارتباطات فرد به فرد منتقل می گردد (الگوی رشته ای).



\*\*\*

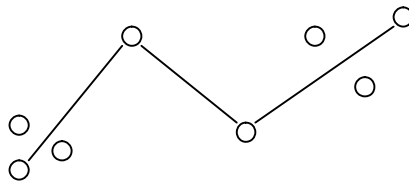
2- الگوی تابشی: ممکن است فردی به طور غیررسمی خبر و موضوعی را به اطلاع گروهی برساند که این ارتباط از الگوی تابشی تبعیت می کند.



الگوی تابشی

\*\*\*

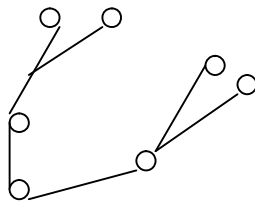
3- **الگوی تصادفی**: ارتباط تصادفی نوع دیگری از ارتباطات غیررسمی است که ضمن آن فرد به طور تصادفی خبری را به اطلاع افرادی که به طور تصادفی با آن ها برخورد و تماس پیدا کرده می رساند.



الگوی تصادفی

\*\*\*

4- **الگوی خوشه ای**: در ارتباط خوشه ای نیز یک نفر به طور غیررسمی خبری را به عده ای می دهد، و هریک از آن ها نیز خبر را به عده ای دیگر انتقال می دهند.



الگوی خوشه ای

\*\*\*

### 3 - نقش ادراک در ارتباطات

ادراک به فرایند دریافت اطلاعات از محیط، تعبیر، تفسیر و استنباط معنایی از آن مربوط می شود. به بیان دیگر «درک و استنباط شخص از محرک های دنیای خارج و نقش و تصویری که از آن ها در ذهن وی منعکس می شود، ادراک او خوانده می شود». افراد مختلف از موقعیت های یکسان برداشت های متفاوتی دارند. در این راستا، بعضی از موقعیت های ادراکی که ممکن است روی ارزیابی مدیران از کارکنان تاثیر داشته باشد و در ارتباط بین آنان موثر واقع شود، عبارتند از:

#### 3-1- گزینش ادراکی

انسان در هر لحظه با محرک های مختلف مواجه است. اما در جریان ادراک، یک یا چند محرک خاص مورد توجه او واقع می شود. به عبارت دیگر، فرد از میان محرک ها، برخی محرک ها را برای ادراک انتخاب می کند. به این امر، گزینش ادراکی می گویند. گزینش ادراکی تحت تاثیر عواملی مانند میزان شدت، تکرار، تازگی و ... قرار دارد و تجربه، انگیزش و شخصیت نیز بر آن اثر می گذارد. برای مثال صدای بلند سخنران از طریق بلندگو، حروف درشت یک خبر در نامه یا تکرار یک پیام، باعث می شود توجه ما از میان عوامل مختلف به آن ها جلب گردد.

#### 3-2- کلیشه سازی

یک مدیر ممکن است این برداشت را داشته باشد که افراد یک گروه خاص ویژگی های مشابه دارند. برای مثال، ممکن است زنان را افرادی که کارآمدی ندارند یا افراد مسن افرادی که تلاش نمی کنند و فاقد ابداع و خلاقیت هستند تلقی کند.

#### 3-3- خطاهای هاله ای

ممکن است یک مدیر ارزیابی کلی شخصی را بر مبنای یک ویژگی استوار سازد. ممکن است «انضباط» یا «همکاری» موجب شود که تصویر مطلوبی از کارمند را در ذهن مدیر جای دهد. لذا، تمام ویژگی ها و عوامل موثر در عملکرد وی را مناسب ارزیابی می کند.

#### 4-3- فرافکنی

ممکن است مدیری تصور کند که زیردستانش مشابه خود او هستند. لذا ممکن است وی با انضباطی که مسئولیت های مضاعف را با اشتیاق می پذیرد، انتظار داشته باشد که زیردستانش هم به همین نحو عمل کنند. این طرز تلقی، توانایی مدیر را در تشخیص تفاوت های فردی و پاسخ دادن به آن ها محدود می کند.

#### 4 - ارتباط بین فرهنگ ها

عوامل فرهنگی می توانند موجب بروز مسائل بالقوه ای در ارتباطات شوند. فرایند به رمز درآوردن یا از رمز خارج کردن پیام به زمینه های فرهنگی فرد بستگی دارد. بنابراین افراد مختلف با فرهنگ های گوناگون، به شیوه های مختلف عمل می کنند.

هر قدر بین پیام دهنده و پیام گیرنده اختلاف فرهنگی بیشتری وجود داشته باشد، معانی یا مفاهیمی که به کلمه ها یا رفتارها می دهند، تفاوت های بیشتری خواهد داشت. مردمی که به فرهنگ های مختلف تعلق دارند، چیزها را از زاویه های مختلف می بینند. آنان را به گونه های متفاوت تفسیر و ارزیابی می کنند و در نتیجه به روش های گوناگون عمل می نمایند.

#### راه هایی برای کاهش برداشت سوء برداشت

هنگامی که فرد با کسانی ارتباط برقرار می کند که به فرهنگ دیگری تعلق دارند؛ باید به گونه ای عمل کند که سوء تفسیر یا سوء برداشت به پایین ترین حد ممکن برسد. رعایت موارد زیر در این زمینه مفید واقع می شود :

1- اساس فرض خود را بر این بگذارید که اختلاف فرهنگی وجود دارد، مگر این که همسانی به اثبات برسد. بیشتر ما اساس فرض خود را بر این می گذاریم که سایرین مشابه ما هستند؛ در صورتی که واقعیت چنین نیست.

مردم ملل دیگر، با ما تفاوت های زیادی دارند. بنابراین اگر اساس فرض خود را بر این بگذاریم که آن ها متفاوت اند کمتر دچار لغزش، خطا یا اشتباه می شویم.

2- قضاوت خود را به تاخیر اندازید. معمولاً با توجه به زمینه فرهنگی که داریم، گفتار دیگران را تفسیر کرده یا مورد ارزیابی قرار می دهیم. بنابراین بهتر است عجله نکنیم. وقت بیشتری صرف نماییم، آن را تفسیر کنیم و سپس اقدام به صدور رای نماییم.

3- خود را به جای دیگری قرار دهید. پیش از ارسال پیام، باید خود را به جای دیگران قرار دهید. ارزش ها، تجربه ها و چارچوب مرجع برای پیام دهنده چیست؟ آیا در مورد میزان آموزش، سیستم آموزشی، نوع پرورش و زمینه ای که می تواند موجب بصیرت بیشتر شما درباره ویژگی های شخصی پیام دهنده شوند، چه می دانید؟ باید دیگران را آن طور که واقعا هستند، مشاهده نمود.

4- رای قطعی صادر نکنید. پس از این که توانستید شرایط جدید را توجیه کنید یا توانستید خود را به جای دیگری قرار دهید، باز هم رای قطعی صادر نکنید تا به مدارک بیشتری دست یابید. باید نتیجه عملکرد و نوع واکنش دریافت کننده پیام را به صورتی دقیق مورد ارزیابی قرار داد و مشاهده کرد که آیا دیدگاه یا نظریه ها درست بوده است یا خیر.

در مورد اتخاذ تصمیمات مهم باید با همکاران تماس برقرار کرد تا از نوع تفسیر (و درستی آن) اطمینان حاصل نمود.

### **خودارزیابی**

1. شش الگوی ارتباطات رسمی در سازمان را نام ببرید و در مورد ماهیت هر یک توضیح دهید.
2. عوامل مهم در برقراری ارتباطات موثر در سازمان کدامند؟ توضیح دهید.
3. ارتباطات غیر رسمی در سازمان را تعریف کنید و نمونه هایی از الگوهای ارتباطات غیر رسمی را نام ببرید.
4. نقش ادراک در ارتباطات چیست؟ توضیح دهید.

## درس سوم

# ارتباط نوشتاری

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می‌رود، بتوانید :

- 1- اهمیت مکاتبات اداری را به عنوان ارتباط نوشتاری تحلیل کنید.
- 2- نامه اداری را تعریف کنید.
- 3- انواع نامه‌های اداری را طبقه‌بندی کنید.
- 4- اجزای نامه‌های اداری را نام ببرید. کاربرد هر یک را توصیف نمایید.
- 5- مراحل تهیه یک نامه اداری را شرح دهید.
- 6- گزارش را تعریف کنید.
- 7- کارکردهای گزارش را توضیح دهید.
- 8- اهداف گزارش‌نویسی را بنویسید.
- 9- انواع گزارش را طبقه‌بندی کنید. کاربرد هر یک را برشمارید.
- 10- گزارش‌ها را بر مبنای هدف نام ببرید.
- 11- بخشنامه را تعریف کنید.
- 12- کارکردهای بخشنامه را توضیح دهید.
- 13- انواع بخشنامه را طبقه‌بندی کنید.
- 14- صورتجلسه را تعریف کنید.
- 15- سازمان جلسات را شرح دهید.
- 16- انواع صورتجلسه را طبقه‌بندی نموده و هر یک را شرح دهید.
- 17- اجزای صورتجلسه را شرح دهید.
- 18- چند راهکار مهم برای تقویت مهارت‌های ارتباط نوشتاری را بیان نمایید.

## 1 - مقدمه

نامه، گزارش، بخشنامه، صورتجلسه، دستورالعمل، ابلاغیه، حکم، اطلاعیه و ... همگی در زمره مکاتبات اداری و نوعی ارتباط نوشتاری در سازمان‌ها به حساب می‌آیند. مکاتبات اداری مهم‌ترین و اصلی‌ترین شکل ارتباط نوشتاری در سازمان‌ها به حساب می‌آیند. مکاتبات یکی از روش‌های برقراری ارتباط است که در سازمان‌های مختلف اعم از اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تجاری، آموزشی و پژوهشی و ... از آن استفاده‌های زیادی می‌شود.

تحقیقات نشان می‌دهد که نزدیک به 70 درصد از خطاها در محیط کار صرفاً از ارتباط ضعیف ناشی می‌شود. بیشتر مدیران عوامل زیر را مانع از برقراری ارتباط صحیح در محیط کار می‌دانند:

- فقدان یا کمبود دانش و اطلاعات
- مشخص نکردن اهداف و اولویت‌ها
- گوش نکردن به پیام‌ها
- فقدان درک کامل سخن گوینده و نیز قصور در پرسش
- تکرار پیش پنداشته‌ها
- عدم توجه به نیازهای دیگران
- خوب فکر نکردن و زود نتیجه‌گیری کردن
- از دست دادن تحمل و وارد بحث و جدل شدن
- کمبود وقت
- بی‌حوصلگی
- عدم تلاش برای چاره‌جویی

شاید شما هم مشاهده کرده‌اید که بعضی از نامه‌ها و گزارشات اداری به شیوه‌ای بسیار جذاب تنظیم می‌شوند. به طوری که خواننده را مجذوب ساخته و آماده برقراری ارتباط می‌سازند. متأسفانه گاهی هم عکس آن رخ می‌دهد.

گفته‌اند که قلم می‌تواند از شمشیر هم نیرومندتر باشد. اما این امر زمانی صحیح است که قلم به وجود آورنده یک کلام مکتوب، تأثیرگذار باشد. برخی از مدیران پی‌درپی نامه و یادداشت رسمی یا غیر رسمی ضعیف و کم‌تأثیر می‌نویسند. آنان ترجیح می‌دهند که بیشتر مکاتبه کنند و از ارتباط چهره به چهره هراس دارند. در نتیجه به دلیل ضعف در برقراری ارتباط نوشتاری کارها خوب پیش



نمی‌رود. در این مقاله پس از شناخت مهارت‌های ارتباط نوشتاری، بعضی از اصول و مبانی تقویت این مهارت‌ها در مدیران ارائه می‌شود.

## 2 - نامه‌های اداری

مکاتبات اداری یکی از انواع ارتباط نوشتاری به حساب می‌آید. امروزه با وجود گسترش انواع رسانه‌های ارتباطی هنوز هم مکاتبات اداری به منزله یک محمل تسهیل ارتباط جایگاه ویژه‌ای در ارتباطات سازمانی دارند. مکاتبات اداری انواع مختلفی دارند که نامه با سابقه‌ای دیرینه، مهم‌ترین آن‌ها است. نامه‌نگاری اداری تابع آداب و شیوه‌های ارتباطی خاصی است. تمامی اشکال برقراری ارتباط نوشتاری (مانند نمابر، تلکس، ایمیل و ...) نیز براساس نامه‌نگاری مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرند. در واقع، تهیه و تنظیم آن‌ها در قالب تهیه نامه صورت می‌گیرد.

شما به عنوان مدیر در یک سازمان، روزانه با انواع مختلف نامه‌های اداری با ساختار و محتوای گوناگون مواجه‌اید. برای پیشبرد وظیفه‌تان در امور مالی، اداری و ... نیز ناچارید از این شیوه ارتباطی بهره ببرید.

نامه‌ها سوابق فعالیت‌های سازمان را نیز نشان می‌دهند و می‌توانند در جهت‌دهی وظایف، اشراف بر امور، تجزیه و تحلیل اقدامات و ... راهنمای حال و آینده شما باشند. بالاخره نامه‌های اداری محملی برای برقراری ارتباط شما با مخاطباتان در داخل یا خارج سازمان به حساب می‌آیند.

## 3 - انواع نامه‌های اداری

نامه‌های اداری نوعی نامه رسمی محسوب می‌شوند. در این نامه‌ها لحن و زبان، صریح و خشک می‌باشد و محتوای آن‌ها مسائل سازمانی است. در نامه‌های رسمی شما به منزله یک شخص حقوقی قصد برقراری ارتباط با اشخاص حقوقی (و گاهی حقیقی) را دارید. این درحالی است که در نامه‌های غیر رسمی لحن و زبان صمیمی و عاطفی است و نویسنده نامه شخصی حقیقی است. مانند نامه‌ای که به دوست یا اقوام خود می‌نویسید.

هنگامی که می‌خواهید نامه‌ای اداری تهیه کنید و یا نامه‌ای را که توسط زیر دستانتان تهیه شده، امضاء کنید، باید توجه داشته باشید که نامه مزبور، چه نوع نامه‌ای است. زیرا اصول و مهارت‌های ارتباطی نوشتاری در هر یک متفاوت می‌باشد. برخی از این نامه‌ها به شرح زیر است:

### 3-1- انواع نامه از نظر سطح آن‌ها:

نامه‌های اداری برای دو سطح (درون سازمان و برون سازمان) تهیه می‌شوند. نامه‌های درون سازمانی برای تسهیل ارتباطات در داخل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند و نامه‌های برون‌سازمانی به خارج از سازمان ارسال می‌شوند.

### 3-2- انواع نامه از نظر محتوای آن‌ها:

نامه‌های اداری در هر سطح (درون یا برون سازمانی) که باشند، ممکن است محتوای آن‌ها به یکی از حالت‌های زیر باشد:

- نامه خبری: که محتوای آن نتیجه کار یا خبری را به اطلاع گیرنده می‌رساند.
- نامه بازدارنده: که محتوای آن بازدارنده از وقوع کاری است که در حال شکل‌گیری یا انجام می‌باشد.
- نامه درخواستی: که محتوای آن حاوی تقاضا و درخواستی از واحد یا مقام مسئول یا ... است.
- نامه هماهنگی: که محتوای آن در بردارنده پیامی برای هماهنگی در کار و برنامه‌ریزی است. عموماً بین دو یا چند سازمان یا واحد سازمانی رد و بدل می‌شود.

### 3-3- انواع نامه از نظر سطح امنیتی آن:

- از لحاظ امنیتی نامه‌ها به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:
- نامه‌های عادی: این نامه‌ها که اغلب نامه‌های اداری را تشکیل می‌دهند، از لحاظ امنیتی و فوریت در سطح پایینی قرار دارند.
  - نامه‌های غیرعادی: این نامه‌ها شامل نامه‌هایی می‌شود که از درجه امنیتی و فوریت بالاترین برخوردارند. شامل نامه‌های محرمانه، خیلی محرمانه، سری و کاملاً سری.

## 4 - اجزای نامه‌های اداری

نامه‌ها در هر سطح و با هر هدف یا عنوان که نوشته شوند، دارای اجزایی می‌باشند که به این شرح است:

- 1- نام خداوند: که عموماً به صورت «بسمه تعالی» می‌آید.
- 2 و 3- نشانی سازمان، مشخصات دفتری (تاریخ، شماره، پیوست): که این دو جزء عموماً بر روی برگه‌های اداری از قبل چاپ شده و در سمت چپ و بالای برگه درج می‌شوند.

4 و 5 و 6- فرستنده، گیرنده، موضوع نامه : این سه جزء معمولاً در ابتدای نامه می‌آیند.

7- آغاز نامه : که با کلمات احترام‌آمیز مشخص می‌شود. بعضی از کلمات یا عبارات‌های احترام‌آمیز که در آغاز نامه‌ها می‌آید به این شرح است :

«با سلام - با سلام و احترام - سلام علیکم - با سلام، احتراماً - با سلام به استحضار می‌رساند ... احتراماً خواهشمند است ...»

8- متن نامه : متن نامه از سه بخش شامل مقدمه، پیام اصلی و پایانی تشکیل می‌شود.

الف) مقدمه نامه : به مضمون و سوابق نامه اشاره می‌کند. مثلاً :

- بازگشت به نامه شماره ..... مورخ .....

- پیرو دستور جلسه تاریخ .....

- با تشکر از نامه شماره ..... مورخ .....

- عطف به نامه شماره ..... مورخ ..... درهامش .....

ب) پیام اصلی : این بخش، مهم‌ترین قسمت نامه‌های اداری است. رسیدگی به نامه، گرفتن پاسخ مثبت و تأثیرگذاری بر خواننده منوط به تنظیم جذاب و درست و خصوصاً بیان مؤثر پیام اصلی است. بخشی از نارسایی نامه‌های اداری به دو ضعف عمده در پیام اصلی آن‌ها برمی‌گردد :

اول؛ ضعف بیانی در انتقال پیام : یعنی نویسنده نمی‌داند چگونه مفهوم مورد نظر را ساده بیان کند.

دوم؛ ضعف زبانی : یعنی نویسنده نمی‌تواند مقصود خود را بیان کند و مبتلا به درازنویسی، کاربردهای نابه‌جا، کاربرد کلمات دشوار، دوباره و تکرار نویسی و ... شده است.

ج) پایان نامه : در پایان نامه‌های اداری اغلب عباراتی تشکرآمیز می‌آید. مانند :

- با سپاس و تشکر

- با آرزوی توفیق

- با تشکر از مساعدت شما. تسریع در انجام کار موجب امتنان است.

- و ...

9- امضای نامه : امضای نامه نشانگر اتمام نامه است. معمولاً امضای نامه، اعتبار نامه می‌باشد. نامه‌های اداری را بالاترین مسئول سازمان و در غیاب او کسانی که حق امضا دارند، خصوصاً معاون یا معاونین وی انجام می‌دهند.

10- **رونوشت** : برخی از نامه‌های اداری، غیر از گیرنده اصلی لازم است به واحدها یا سازمان‌های دیگری جهت اطلاع یافتن یا پیگیری ارسال شود. بنابراین اسامی پست‌های سازمانی یا افراد گیرنده رونوشت به ترتیب اهمیت و اولویت در سمت راست پایین نامه می‌آید.

## 5 - **مراحل تهیه و تنظیم نامه‌های اداری** :

**گام اول : بررسی مقدماتی**: بررسی موضوع نامه، ضرورت نگارش، پیش‌بینی درخواست، گیرنده و ... در زمره فعالیت‌های مربوط به بررسی مقدماتی است. در این مرحله باید فکر کنیم و بدانیم که می‌خواهیم چه بنویسیم؟ چرا بنویسیم؟ برای کی بنویسیم؟ چگونه بنویسیم؟ با چه شرایطی بنویسیم؟ و ...

**گام دوم : تهیه پیش‌نویس**: برای تهیه پیش‌نویس نامه‌های اداری ابتدا باید مستندات و مدارک لازم را که پیام اصلی نامه با توجه به آن‌ها تنظیم می‌شود، جمع‌آوری نمود که عموماً شامل نامه‌های اداری گذشته، پرونده‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، مشاهدات و گفت و گو با کارشناسان، استعلام از واحدهای سازمانی، تأیید و درخواست نظر قطعی رئیس یا مدیر سازمان، کتب و نشریات، قوانین و آئین‌نامه‌های اداری، خط‌مشی سازمان و .... است.

پس از جمع‌آوری مستندات، می‌توان به تهیه پیش‌نویس نامه اداری پرداخت، پس از آن که مطمئن شدیم پیش‌نویس را بی‌کم و کاست تهیه کرده‌ایم باید برای پرسش‌های زیر پاسخ قانع‌کننده‌ای داشته باشیم. در غیر این صورت موارد لازم را دوباره نویسی و اصلاح می‌کنیم.

- آیا تمامی ابعاد موضوع، روشن و مستدل بیان شده است؟

- آیا متن نامه دچار ایجاز یا تفصیل و تطویل کلام شده است؟

- آیا ارتباط بین مطالب و انسجام میان نوشته‌ها وجود دارد؟

- آیا به درخواست یا سؤال به خوبی پاسخ داده شده است؟

- آیا نامه به اندازه کافی صریح و منطقی است؟

- آیا اجزای نامه به درستی تنظیم و به دنبال هم آمده است؟

- آیا لحن و زبان و بیان نامه روشن، جذاب و معتدل است؟

در پایان هر نامه اداری؛

- بر آنچه خواسته‌اید، تأکید نمایید.

- گیرندگان را به انجام درخواست خود تشویق کنید.
- پیام یا خواسته خود را به لحاظ عاطفی و اداری و قانونی توجیه کنید.
- مدت زمان پاسخگویی و اثرات موضوع را یادآور شوید.

## 6 - گزارش نویسی

گزارش عبارت از ثبت دیده‌ها، شنیده‌ها، پژوهش‌ها و بررسی‌ها پیرامون یک موضوع است. در واقع، گزارش یک شیوه ارتباط مکتوب است که اخبار، اطلاعات، دیده‌ها و شنیده‌ها، حقایق و رخدادها و تجزیه و تحلیل منطقی آن‌ها برای رسیدن به راه‌حل‌های درست را با رعایت ساده‌نویسی و اختصار نشان می‌دهد.

### 1-6- کارکردهای گزارش:

- مهم‌ترین کارکردهای گزارش را می‌توان به این شرح برشمرد:
- ارسال پیام مورد نظر با سرعت و روشنی کافی؛
- مبادله اطلاعات بین مدیران و کارکنان سازمان؛
- تسهیل در تصمیم‌گیری برای مدیران و کارکنان؛
- گسترش و توسعه آگاهی و درک امور برای مدیران و کارکنان.

### 2-6- اهداف گزارش نویسی:

- در گزارش نویسی برخی اهداف باید مورد توجه قرار گیرد. مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:
- برانگیختن علاقه خواننده گزارش؛
- ارائه اطلاعات تازه و بدیع به مخاطب یا مخاطبان؛
- ایجاد تأثیر بر حالات روانی (تغییر رفتار در فرد یا گروه مخاطب)؛
- حل و فصل نمودن مسأله مورد نظر؛
- ارائه نتیجه یک بازدید یا مأموریت فردی یا گروهی؛
- ارائه نتیجه یک تحقیق (فرهنگی، هنری، اقتصادی، اجتماعی و ...)
- ارزشیابی کار کارمندان و مدیران توسط خواننده گزارش و صدور حکم نهایی از سوی وی.

### 3-6- انواع گزارش

گزارش از جنبه‌های ارائه و تنظیم به سه شکل تهیه می‌شود :

#### الف - گزارش شفاهی

در این شیوه ممکن است از شما درباره مسأله یا رخدادی سؤال شود. در پاسخ شما هم گزارشی شفاهی ارائه می‌دهید.

#### ب- گزارش کتبی

چنانچه همان گزارش را به صورت کتبی تنظیم و ارائه نمایید، در واقع نوعی گزارش کتبی نوشته اید.

#### ج- گزارش کتبی - شفاهی

گاهی لازم است گزارش را هم به صورت کتبی و هم به صورت شفاهی (توأم) ارائه نمایید. در این شیوه گزارش شفاهی برای تفهیم بیشتر گزارش کتبی به مخاطب ارائه می‌شود.

#### د- گزارش‌های رسمی، نیمه رسمی، غیر رسمی

- گزارش‌ها از نظر اعتبار، ممکن است رسمی و تشریفاتی باشند. مانند گزارش‌هایی که از سوی یک مدیر قسمت به مدیر مافوق ارائه می‌شود. این گزارش‌ها عموماً گویا، مستند، براساس واقعیات، کم‌هزینه و راهگشای تصمیم‌گیری مدیران و کارکنان می‌باشند. بعضی از نمونه‌های گزارش رسمی عبارتند از : گزارش‌های ادواری یک سازمان، گزارش سود و زیان یک مؤسسه، گزارش پیشرفت کار در یک سازمان، گزارش تأسیس اداره و شرکت، گزارش یک پرونده کیفری، حقوقی و ... ، درواقع، گزارش بازدید از یک حادثه، گشایش طرح و ...

- برخی گزارش‌ها، همانند بسیاری از گزارش‌های معمول و عادی ادارات می‌باشند. این گزارش‌ها نیمه‌رسمی نامیده می‌شوند که در آن‌ها فرد یا گروهی به سفارش سازمان مأمور تهیه آن می‌شوند. گزارش‌های نیمه رسمی دارای قالب مشخص هستند.

- گروه سوم از انواع گزارش، گزارش‌های غیر رسمی می‌باشند. این گزارش‌ها جنبه شخصی دارند و برای نگارش آن‌ها ذوق، سلیقه و حس کنجکاوی افراد حرف اول را می‌زند. مانند گزارش سفر،

گزارش بازدید و یا ثبت وقایع و ... در این گزارش‌ها، نویسنده می‌تواند برداشت‌ها، احساسات، تجربیات، مشاهدات و قضاوت‌های خود را بدون محدودیت بنویسد.

#### ه- گزارش ادواری - موردی

گزارش‌ها بر مبنای این که تکرار شوند یا نه، ادواری یا موردی می‌باشند. برای مثال گزارش‌های ماهیانه، فصلی و سالیانه که به طور مرتب تهیه می‌شوند و به مسئولان ارائه می‌گردد، گزارش ادواری می‌باشند. اما گزارش‌های بازدید، گزارش احداث یک سد و ... گزارش‌های موردی یا اتفاقی نامیده می‌شوند. زیرا، تنها یک بار نوشته خواهند شد.

#### و- گزارش فردی - گروهی

همه گزارش‌ها از هر نوعی که باشند، توسط یک فرد یا گروه نوشته می‌شوند. مثلاً گزارش یک حادثه یا تصادف که توسط مأمور راهنمایی و رانندگی تهیه می‌شود، گزارش فردی است. گاهی گزارش توسط یک گروه تدوین می‌شود. زیرا از عهده یک شخص بر نمی‌آید. مانند گزارش ایجاد یک سد.

#### ز- گزارش‌های کوتاه، متوسط، بلند

گزارش‌ها از نظر حجم محتوا به سه دسته تقسیم می‌شوند. اگر حجم محتوا و دامنه تحقیق مختصر باشد، گزارش کوتاه خواهد بود، مانند گزارش مأمور بانک در برخورد مردم که درخواست وام دارند. در برخی گزارش‌ها حجم محتوا طولانی است و برای تهیه آن‌ها زمان و امکانات زیادی لازم است. به علاوه ممکن است تحقیق وسیع باشد. این گزارش‌ها گاهی شامل چند جلد می‌شود. گزارش‌ها، گاهی نه کوتاه و نه بلند هستند. آن‌ها عموماً شامل چند صفحه می‌شوند. پس حالتی میانه دارند. مانند گزارش‌های خبری، علمی، و ... که در جراید منتشر می‌شود.

#### ح- گزارش‌ها از نظر هدف

- گزارش‌ها بر اساس نوع هدف تهیه کننده یا سفارش کننده به انواع زیر تقسیم می‌شوند:
- گزارش کار: که شامل گزارش‌های روزانه، هفتگی، ماهیانه و سالیانه می‌شود.
  - گزارش تحصیلی: که نشان‌دهنده پیشرفت تحصیلی که یک محصل است.
  - گزارش خبری: معمولاً در رسانه‌ها و با هدف اطلاع‌رسانی تهیه می‌شوند.

- گزارش عمومی : شامل همه گزارش های اداری است.
- گزارش مشورتی : که در زمینه های مرتبط با مشاوره تهیه می شوند.
- گزارش انتقادی : برای نقد و بررسی تحلیلی و انتقادی یک رویداد تهیه می شوند.
- گزارش فنی : که از سوی افراد متخصص و کارشناسان فنی تهیه می شوند.

## 7 - بخشنامه

بخشنامه یکی از کانال های برقراری ارتباط و ارسال پیام در سازمان هاست که به وسیله آن «احکام و دستورهایی از سوی مقام های بالای مدیریتی به همه یا گروهی از کارکنان ارسال و ابلاغ می شود.»

### 7-1- کارکردهای بخشنامه

- بعضی از مهم ترین کارکردهای بخشنامه به این شرح است :
- ابلاغ خط مشی ها، دستورالعمل ها، تصمیم ها و اطلاعات به کارکنان
- ابلاغ قوانین و مقررات
- درخواست ارائه گزارش از واحدها و بخش های مختلف سازمان
- ابلاغ رویه های کاری به منظور ایجاد هماهنگی در تمام سطوح اداری
- آگاه کردن کارکنان از رخدادهای داخلی سازمان

### 7-2- تنظیم بخشنامه

تنظیم و نگارش بخشنامه همانند نامه های اداری است. تنها تفاوت این است که در بخشنامه عناوین نامه (از، به، موضوع) ذکر نمی شود بلکه عنوان بخشنامه در بالای آن درج می شود و آن گاه نام و مشخصات گیرندگان می آید.

گیرندگان بخشنامه ها عموماً عبارتند از : معاونین، ادارات کل، دفاتر، واحدها، سازمان ها، بخش ها و ...

### 7-3- انواع بخشنامه

در مورد انواع بخشنامه، پیش گفته ها درباره انواع نامه صادق است. بخشنامه ها براساس هدف و محتوا شامل بخشنامه های دستوری، ابلاغی، هماهنگی، درخواستی، انتصابی و ... تقسیم می شوند. همچنین ممکن است بخشنامه ها درون سازمانی یا برون سازمانی باشند.



## 8 - صورتجلسه

گاهی مسئولان سازمان به منظور مطالعه، مشورت، هماهنگی یا حل مسأله‌ای گرد هم می‌آیند تا به راه‌حل مناسبی دست یابند به این نشست‌ها در عرف اداری جلسه می‌گویند. جلسات عموماً دو دسته هستند:

اول؛ جلسات ادواری: که در زمان‌های معین (هر هفته، هر ماه، هر فصل، و ...) به طور مرتب تشکیل می‌شوند. در این جلسات علاوه بر اعضای ثابت، ممکن است از افراد میهمان دعوت شود. ضمن آن که گاهی علاوه بر جلسات ادواری، احتمال دارد جلسات ویژه یا فوق‌العاده نیز تشکیل شود.

دوم؛ جلسات اتفاقی یا موردی: این جلسات بر حسب ضرورت و با توجه به نیاز و با مشارکت افراد مختلف تشکیل می‌شوند.

### 8-1- سازمان جلسات

هر جلسه از یک نفر (رئیس)، یک نفر (دبیر یا منشی) و چند نفر (عضو) تشکیل می‌شود. وظایف هر یک نیز به شرح زیر است:

**رئیس:** با رأی‌گیری یا توافق اعضا یا مطابق ضوابط اداری یک نفر به عنوان رئیس جلسه انتخاب می‌شود. وظایف وی نیز اداره امور جلسه، امضای دعوت‌نامه‌ها، هدایت جلسات برای پرهیز از اتلاف وقت و به بیراهه رفتن مباحث، تعیین وقت برای صحبت کردن اعضا و ... می‌باشد. رئیس جلسه همانند سایر اعضا معمولاً صاحب یک رأی است.

**دبیر یا منشی جلسه:** دبیر از میان اعضا و یا توسط مدیران مسئول از افراد غیر عضو انتخاب می‌شود. وظایف دبیر جلسه تنظیم صورتجلسه و به امضا رساندن آن، تهیه دعوت‌نامه و ارسال آن برای اعضا، بایگانی سوابق، پیگیری نتایج جلسه، نظارت بر مکان جلسه و تهیه ملزومات، تکثیر و ارسال صورتجلسات برای اعضا است.

### 8-2- تنظیم صورتجلسه

هر جلسه با ثبت مشروح یا خلاصه مذاکرات و تصمیمات اعضای جلسه جنبه رسمی به خود می‌گیرد. برای ثبت مذاکرات و تصمیمات هر جلسه نیاز به تهیه صورتجلسه می‌باشد. نوشتن صورتجلسه ممکن است شکل بسیار ساده داشته باشد و کلیه مطالب لازم برای ثبت (زمان، مکان، اعضا، دستور جلسه، تصمیمات، مذاکرات و ...) به صورت انشایی و به دنبال هم نوشته شود. ولی

بهبتر است از چارچوب و الگویی مدون استفاده شود تا هنگام نگارش و مراجعه به آن کار آسان شده و قابل بازیابی باشد.

### 3-8- انواع صورتجلسه

صورتجلسه براساس نوع ثبت مذاکرات به سه دسته تقسیم می‌شوند :

#### الف - صورتجلسه مشروح

در این صورتجلسات مذاکرات مهم و سرنوشت‌ساز بی‌کم و کاست ثبت و نوشته می‌شود. مانند مذاکرات مجلس شورای اسلامی، در گذشته تندنویسان این وظیفه را برعهده داشتند. اما، امروزه از طریق ثبت صدا توسط وسایل صوتی - تصویری و سپس پیاده کردن مذاکرات از آن‌ها این کار به آسانی انجام می‌شود.

#### ب - صورتجلسه نیمه مشروح

در این نوع صورتجلسه اهم مذاکرات جلسه به انضمام خلاصه تصمیمات اخذ شده ذکر می‌شود. در اغلب ادارات از این صورتجلسات استفاده می‌شود.

#### ج - صورتجلسه مجمل

در این صورتجلسات نتیجه مذاکرات به شکل عبارتهایی خلاصه و به ترتیب اهمیت یا براساس سیر گفت و گوها می‌آید.

### 4-8- اجزای صورتجلسه

هر صورتجلسه دارای اجزایی است که عبارتند از :

- 1- شماره صورتجلسه : که شامل شماره مسلسل جلسات است که به طور متوالی برگزار شده‌اند.
- 2و3- زمان و مکان جلسه : که باید کاملاً روشن قید شوند. در زمان جلسه علاوه بر تاریخ برگزاری، ساعت آن نیز درج می‌شود.
- 4- دستور جلسه : دستور جلسه و بیان آن در دعوت‌نامه، شرکت‌کنندگان را آماده می‌کند تا در جلسه فعال باشند و نیز جریان بحث‌ها هدفمند پیش رود.

- 5- **اعضای جلسه** : هر یک از اعضا به ترتیب سمت و رتبه سازمانی معرفی می‌شوند. افرادی که دارای رتبه یکسان سازمانی هستند، به ترتیب حروف الفبا معرفی می‌گردند.
- 6- **مذاکرات** : مذاکرات هر جلسه به صورت مشروح یا نیمه مشروح و یا مجمل (براساس نوع صورتجلسه) تدوین می‌شود.
- 7- **تصمیمات** : در این بخش چکیده تصمیم‌های اخذ شده در چند بند به ترتیب اهمیت ارائه می‌گردد.
- 8- **جلسه بعدی** : در آخرین بخش، زمان و مکان تشکیل جلسه بعدی به ترتیب اهمیت آورده می‌شود.
- 9- **امضاء** : صورتجلسه در انتها به امضای اعضای حاضر در جلسه می‌رسد. گاهی پس از تایپ، صورتجلسه به امضای اعضا خواهد رسید.

## 9 - راهکارهایی برای توسعه و تقویت مهارت‌های ارتباط نوشتاری در مدیران

به عنوان یک مدیر توانمند باید تا آنجا که ممکن است از ارتباط چهره‌به‌چهره، تلفن و امثال آن با همکاران و سایر افراد سود جست. اما، در عین حال، گاهی لازم است برای بیان نظرات و دستورهای اداری از ارتباط کتبی هم استفاده کرد. در این صورت باید مهارت‌های زیر را در خود تقویت کنیم:

### صرفه‌جویی را مورد توجه قرار دهیم!

- برای صرفه‌جویی در وقت یا هزینه از مکاتبه برای برقراری ارتباط استفاده کنیم.
- هنگامی که باید یک مسأله به ثبت برسد، از مکاتبه بهره‌گیری نماییم.

### پاسخ به نامه‌ها را در اولویت قرار دهیم!

- پاسخ نامه‌های اداری را در همان روز بدهیم.
- اگر جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخگویی به نامه وقت بیشتری می‌گیرد، وصول نامه را اعلام کنیم.
- پیگیری نامه‌های اداری و تهیه پاسخ برای آن‌ها را در هر صورت در اولویت قرار دهیم.

### مراحل نگارش را رعایت کنیم!

- قبل از نوشتن نامه، پیش‌نویس آن را تهیه کنیم.
- در تهیه پیش‌بینی نکات اصلی را که می‌خواهیم ذکر کنیم، تنظیم نماییم.

- نامه را همان‌طور تنظیم کنیم که یک سخنرانی را تنظیم می‌نماییم.
- نامه باید یک آغاز و یک مقدمه برای معرفی مطلبی که می‌خواهیم بگوییم، داشته باشد.
- سپس بخش میانی یا متن نامه تنظیم می‌شود. متن نامه در برگیرنده پیام‌های ما می‌باشد که به صورت متوالی تنظیم می‌شوند.
- نکته پایانی نامه نیز نشان‌دهنده این است که چه اقدام یا تقاضایی را از طرف مقابل داریم.
- امضا کردن نامه را با ارائه عباراتی مانند با احترام، با آرزوی موفقیت و ... انجام دهیم.

### اصول نگارش را بکار ببریم!

- برای نوشتن نامه‌های اداری از جمله‌ها و پاراگراف‌های کوتاه استفاده کنیم
- نشانه‌گذاری را به درستی بکار ببریم تا خواننده را برای درک پیام کمک کرده باشیم.
- برای تأثیرگذاری برخوردار، از سبک نگارشی کتابی و خشک استفاده نکنیم.
- تا آنجا که می‌توانیم نامه‌های اداری را ساده و به دور از پیچیدگی بنویسیم.
- قبل از آن که نامه را امضاء کنیم با دقت آن را بازبینی نماییم تا اشتباهات دستوری و املائی نداشته باشد.
- از استفاده مکرر یک کلمه در نامه خودداری نماییم.
- اگر امضای نامه‌ها را به معاون یا مسئول دیگری تفویض کرده‌ایم، به او یادآور شویم که حتماً عبارت از طرف و نام و نام خانوادگی خود را درج کند.
- از واژه‌های قدیمی و منسوخ استفاده نکنیم. ممکن است این کلمات برداشتی کهنه‌پرستانه نسبت به ما و سازمان ما در ذهن خواننده ایجاد کند.

### ساختار نامه مناسب باشد!

- برای تایپ نامه‌ها از افراد ماهر استفاده کنیم.
- به یاد داشته باشیم که حتی قبل از آن که پاکت نامه باز شود، در مورد ما قضاوت می‌کنند.
- تایپ، صفحه‌بندی و آرایش نامه بسیار مهم است. این‌ها بخشی از پیامی است که نامه با خود دارد.
- هر نقصی که نامه داشته باشد بر تصویر ذهنی که از ما منعکس می‌شود، لطمه وارد خواهد ساخت.

### در گزارش نویسی دقت داشته باشیم!

- گزارش‌های کتبی غالباً کسالت آورند.

- گزارش‌های خود را طوری تنظیم کنیم تا برای خواننده ملال‌آور نباشد.
- برای این کار، از سبک‌های ساده، بی‌تکلف، موجزگویی و مختصرگویی استفاده کنیم.
- از تصاویر برای جذاب کردن گزارش‌ها و تحکیم پیام استفاده نماییم.
- بسیاری از کسانی که برایشان نامه یا گزارش می‌فرستیم، دارای مسئولیت و پرمشغله می‌باشند، پس کاری کنیم که آن‌ها مجبور به خواندن همه اوراق نامه یا گزارش نباشند. بهتر است پیشنهادهای خود را در اوایل نامه بیاوریم و مدارک را پیوست آن کنیم.
- کوشش کنیم گزارش‌ها ظاهری خوشایند داشته باشند. برای این کار :  
الف : هر گزارش را در پوشه‌ای زیبا و جالب بگذاریم.  
ب : از صفحه عنوان و فهرست استفاده نماییم.
- ج : اصطلاحات و نشانه‌هایی را که برای ارجاع خواننده به پاورقی یا قسمت‌های دیگر گزارش می‌آوریم، توضیح دهیم.
- د : از شیوه‌های متفاوت تایپ حروف (مانند حروف سیاه و نازک) برای برجسته کردن نکات مهم استفاده کنیم.
- هـ : از نمودارها و جدول‌ها که برای خواننده جذاب می‌باشند، بهره بگیریم.

### **خود ارزیابی**

- 1- نامه اداری را تعریف کنید.
- 2- انواع نامه‌های اداری را طبقه‌بندی کنید. خصوصیات هر یک را نیز توضیح دهید.
- 3- نامه‌های اداری دارای چه اجزایی هستند؟ آن‌ها را نام ببرید.
- 4- هر یک از اجزای نامه‌های اداری را توصیف کنید.
- 5- مراحل تهیه یک نامه اداری را توضیح دهید.
- 6- گزارش چیست؟
- 7- گزارش دارای چه کارکردهایی است؟ آن‌ها را بیان کنید.

- 8- مهم‌ترین اهداف گزارش‌نویسی را بیان نمایید.
- 9- انواع مختلف گزارش را طبقه‌بندی کنید.
- 10- کاربرد هر یک از انواع گزارش‌ها را بیان کنید.
- 11- گزارش‌ها را بر مبنای هدف طبقه‌بندی و تعریف نمایید.
- 12- بخشنامه چیست؟
- 13- بخشنامه دارای چه کارکردهایی است؟ توضیح دهید.
- 14- بخشنامه دارای انواع مختلفی است؛ آن‌ها را نام ببرید.
- 15- خصوصیات هر یک از انواع بخشنامه را شرح دهید.
- 16- صورتجلسه را تعریف کنید.
- 17- انواع صورتجلسه را طبقه‌بندی کنید. خصوصیات هر یک را نیز بنویسید.
- 18- جلسات اداری دارای چه سازمانی است؟ به تفصیل توضیح دهید.
- 19- صورتجلسه دارای چه اجزایی است؟ توضیح دهید.
- 20- پنج راهکار مهم برای تقویت مهارت‌های ارتباط نوشتاری را تحلیل و تبیین نمایید.

## درس چهارم

# ارتباط شنیداری

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می‌رود، بتوانید :

- 1- اهمیت گوش‌دادن را به عنوان یک رویکرد ارتباطی تحلیل و بیان نمایید.
- 2- برای تمرکز دادن حواس به سخنان گوینده، رهنمودهای مؤثری پیشنهاد دهید.
- 3- شرایط لازم برای تمرکز حواس بر روی سخنان گوینده را معرفی کنید.
- 4- مهم‌ترین شیوه‌های گوش‌دادن را تحلیل و توصیف نمایید.
- 5- اصول شنیدن دقیق را برشمارید.
- 6- پنج مهارت صحبت کردن با تلفن را شرح دهید.
- 7- اصول و مبانی تقویت مهارت‌های ارتباطی شنیداری را تحلیل و توصیف کنید.

## 1 - مقدمه

حتماً شما هم تجربه کرده‌اید که گاهی قادر هستید مطلب خاصی را با یکی از همکارانتان در میان بگذارید. حال آن که وقتی همان مطلب را برای یکی دیگر از کارکنان مطرح می‌کنید، احساس می‌کنید نمی‌توانید به صراحت و روشنی مطلب را برای وی شرح دهید! علت این امر به فعل و انفعالات ارتباطی برمی‌گردد که بین شما و طرف مقابل برقرار می‌شود. ارتباطات مجموعه‌ای از مهارت‌هاست. اما، مهم‌ترین مهارت، درک نقطه‌نظرات طرف مقابل و تفهیم نقطه‌نظرات خود می‌باشد. برای این که به درستی دیگران را درک کنیم به مهارت‌های متعدد، از جمله مهارت گوش کردن نیاز است. تحقیقات نشان می‌دهد نزدیک به 60 درصد از سوء تفاهم‌ها و اختلافات در محیط کار و خانه ناشی از خوب گوش نکردن است. سرسری شنیدن موجب می‌شود بیش از نیمی از پیام، نشنیده باقیمانده و از دست برود.

با این مطلب توجه کنید که در حالت عادی، گوش کردن بیش از هر فعالیت دیگر اوقات بیداری ما را به خود اختصاص می‌دهد. مطالعه بر روی افراد شاغل در فعالیت‌های مختلف نشان داده است که 70 درصد اوقات بیداری افراد به برقراری ارتباط می‌گذرد. سهم هر یک از انواع ارتباط به شرح زیر است:

- نوشتن 9 درصد

- مطالعه 16 درصد

- صحبت کردن 30 درصد

- گوش کردن 45 درصد

اما با این وجود متأسفانه فقط عده معدودی از افراد شنونده خوبی به شمار می‌روند. با این وصف، گوش کردن یک مهارت اساسی و یکی از مسئولیت‌های مدیران است. در این مقاله پس از شناخت مهارت‌های شنیداری، بعضی از اصول و مبانی تقویت مهارت‌های ارتباطی شنیداری ارائه می‌شود.

## 2 - عواقب ناشی از ناتوانی در برقراری ارتباط

عواقب ناشی از ناتوانی در برقراری ارتباط برای ما، کارکنان و سازمان چه پیامدهایی دارد؟

مهم‌ترین پیامدها عبارتند از:

- از دست دادن کار

- عدم ایجاد جو تفاهم در سازمان

- بی‌علاقگی کارکنان به سازمان



- کاهش شور و اشتیاق کاری در کارکنان
- افزایش خطا و اشتباه در امور سازمان
- کاهش اعتماد به نفس در کارکنان
- گسترش خصومت و شکست
- افزایش تعداد کارکنان افسرده، غمگین و ناراضی
- کاهش خلاقیت
- تضعیف روحیه فعالیت گروهی
- تغییر دادن پی‌درپی کارکنان
- عدم حضور به موقع کارکنان در محل کار

### 3- گفت و گوی هدفمند، رمز موفقیت است

مدیران و کارکنان از جمله افرادی هستند که صبح تا شام در محیط کار و بیرون از آن پیوسته در حال گوش دادن هستند. کارکنان، ارباب رجوع، مسؤولان مافوق، مردم و ... با آنان صحبت می‌کنند. از این رو، باید گوششان فعال باشد و دائماً گوش کنند.

تجارب نشان داده است که بخش مهمی از مشکلات و ناکامی‌های مدیران و کارکنان به این نکته برمی‌گردد که آنان یک شنونده دقیق نبوده‌اند. این درحالی است که منشأ و سرچشمه بسیاری از مشکلات ارتباطی، عدم مهارت در درک صحبت‌ها و پیام‌های گوینده است.

مفهوم مهارت‌های ارتباطی شنیداری (گوش دادن) این نیست که در هنگام گوش دادن به صحبت‌های یک فرد، صرفاً گاه‌گاهی سر تکان دهیم و با ذکر کلمه‌ها و عباراتی مانند: صحیح، آهان، که این‌طور، عجب و ... وانمود کنیم که به صحبت‌های او گوش می‌کنیم.

در فرایند ارتباط مستقیم، بین ما و مخاطب برای برقراری ارتباط، واسطه‌ای وجود ندارد، درک پیام حائز اهمیت است. این امر هنگامی تحقق خواهد یافت که پیام گوینده را دقیقاً و بی‌کم و کاست بشنویم. در غیراین صورت، محتوای پیام و هدف گوینده را درک نخواهیم کرد و ارتباط مؤثر و هدفمند بین ما برقرار نخواهد شد. اگر تمام حواس خود را بر روی صحبت‌های گوینده متمرکز نکنیم، بسیاری از اطلاعات ارزنده را نمی‌شنویم؟ در نتیجه پاسخ درستی ارائه نخواهیم کرد؟

#### 4 - هنگام گوش دادن باید حواس خود را متمرکز کنیم

در هنگام گوش دادن به صحبت‌های گوینده، می‌بایست همه حواس خود را بر روی شنیده‌ها متمرکز کنیم. بنابراین ضروری است که مهارت‌های شنیداری را در خود تقویت نماییم. برای این که موفق شویم، توانایی‌های خود را برای تمرکز دادن حواس به سخنان گوینده تقویت کنیم، می‌توانیم از رهنمودهای زیر استفاده نماییم:

##### 1-4- ایجاد فضای مناسب

- محیط گفت وگو باید عاری از هرگونه سر و صدا، رفت و آمدهای پی‌درپی و موانعی از این قبیل باشد.

- دفتر بعضی از مدیران، بسیار پر سر و صدا و پر رفت و آمد است، طبیعی است که آنان هرگز موفق نخواهند شد، حواس خود را برای گوش دادن به ارباب رجوع و همکاران متقاضی متمرکز کنند.

##### 2-4- حضور جسمانی

- حضور جسمانی یعنی این که در هنگام گوش دادن به صحبت‌های فرد مقابل از لحاظ فیزیکی جسمانی، آمادگی شنیدن داشته باشیم.

- طرز مناسب نشستن، وجود ارتباط چشمی، تکان دادن سر، تغییرات چهره در زمان شنیدن سخنان دیگران، موجب می‌شود که صحبت‌های مخاطب را مرکز توجه قرار دیم.

##### 3-4- حضور ذهنی

- حضور ذهنی یعنی این که در هنگام گوش دادن به صحبت‌های فرد مقابل، تمام هوش و حواسمان متوجه شنیدن باشد.

- اگر فکر دیگری در سر داریم، باید تلاش کنیم آن را هم‌زمان با شروع سخن گفتن گوینده در ذهن خود علامت‌گذاری کنیم.

- آنگاه رشته کلام گوینده را پی‌گیری نماییم.

- در صورت لزوم، از مطالب یادداشت‌برداری کنیم تا بتوانیم اطلاعات را در ذهن خود نگه داریم.

#### 4-4- عجله نکردن در نتیجه‌گیری

- برای پاسخ دادن یا رشته کلام را در دست گرفتن، صحبت‌های گوینده را پایان یافته تلقی نکنیم.
- اگر از درستی آنچه درک کرده‌ایم، اطمینان نداریم، نتیجه‌گیری و استنباط خود از صحبت‌های گوینده را مورد تجدیدنظر و کنترل قرار دهیم.
- به علاوه این کار باعث می‌شود به گوینده نشان دهیم برای آنچه وی می‌گوید، اهمیت قائلیم.
- هرگز تصور نکنیم، اگر وقفه‌ای در صحبت کردن گوینده پیش آمد، نوبت پاسخ ما فرا رسیده است.
- مهم‌ترین کار برای خوب درک کردن صحبت‌ها و پیام‌های دیگران، تمرکز بر روی سخنان آنان است. برای تحقق این امر نیاز به ایجاد شرایط زیر است :
- برای فرد گوینده فرصتی قائل شویم تا مطالب خود را کاملاً بیان کند.
- بدون آن که حرف او را قطع کنیم، اجازه دهیم صحبت‌هایش را تمام کند.
- با حالات و حرکات‌های خود، نشان دهیم که به صحبت‌های وی توجه داریم.
- رفتار و واکنش مناسبی در مقابل صحبت‌های فرد گوینده نشان دهیم.
- آنچه را گفته می‌شود، به خاطر بسپاریم.
- رشته کلام را از دست ندهیم.
- تلاش کنیم از اصل موضوع بحث، منحرف نشویم.

#### 5 - شیوه‌های گوش دادن کدامند؟

توجه داشته باشیم که دقیق شنیدن، یک مهارت اکتسابی است. همه ما مستمراً در حال گفت و شنود هستیم. گفت و شنود شاید مهم‌ترین روش ارتباطات انسانی باشد. در همین راستا، هر فرد دارای سبک و روش خاص خود می‌باشد. در واقع، افراد به شیوه‌های متفاوتی سخن می‌گویند و به سخنان دیگران گوش فرا می‌دهند.

بیشتر روش‌های شنیداری یعنی شیوه گوش دادن به صحبت‌های دیگران را که از سوی مردم مورد عمل قرار می‌گیرند، می‌توان به چهار شیوه اصلی تقسیم‌بندی کرد. نام و خصوصیات این چهار روش به شرح زیر است :

#### 5-1- ناقص شنیدن

در این شیوه :

- در هنگام گوش دادن، توجه‌مان را به افکار و ذهنیات خود معطوف می‌کنیم!
- در این شیوه، آن بخش از مطالب را که نمی‌خواهیم بشنویم، حذف و غربال می‌کنیم!
- گوینده از حرکات و حالات ما پی می‌برد که توجهی به صحبت‌های او نداریم و در نتیجه دل‌سرد می‌شود!
- نصفه و نیمه شنیدن صحبت‌ها، ارزش سخن و صاحب سخن را کاهش می‌دهد!

## 2-5- بی تفاوت شنیدن

در این شیوه :

- بدون هیچ‌گونه حرکت، حالت یا واکنشی سر جایمان می‌خکوب می‌نشینیم و سخنان فرد را گوش می‌دهیم.
- طرف مقابل متوجه سردی و بی تفاوتی ما می‌شود.
- بی تفاوتی ما را از خود سر باز کردن تلقی می‌کند.
- به زودی از ادامه سخن گفتن و صحبت باز می‌ماند.
- این شیوه شنیدن، تنها برای تماشای فیلم مناسب است.

## 3-5- شنیدن توأم با تصدیق

در این شیوه:

- شش دانگ حواسمان را به سخنان گوینده معطوف می‌کنیم.
- به هنگام شنیدن سخنان، با حرکت سر و گفتن کلمات و عبارات کوتاه، بر سخنان گوینده صحنه می‌گذاریم.
- در صورت اجرای دقیق موارد فوق، می‌توانیم تقریباً میزان اطلاعاتی را که از افراد مقابل دریافت می‌کنیم، به دو برابر برسانیم، زیرا علاقه از چهره ما آشکار می‌شود و گوینده تشویق به صحبت می‌گردد.

## 4-5- دقیق شنیدن

در این شیوه :

- اطلاعات بیشتری مبادله می‌شود.
- تفاهم متقابل است.

- جریان گفت و شنود را به رویکردی دو جانبه یا گروهی تبدیل می‌کند.

## 6 - اصول دقیق شنیدن کدامند؟

ما هر روز به گونه‌های مختلف با کارکنان تحت سرپرستی، همکاران و مردم در ارتباط هستیم تا اندیشه‌ها، اطلاعات و تمایلات خود را با یکدیگر مبادله کنیم. میزان علاقه و احترام خود را نشان دهیم، رنج و اندوه، شادی و خرسندی، شک و تردید خود را با یکدیگر در میان بگذاریم.

مهارت در ایجاد ارتباط با دیگران بر توانایی و اعتماد به نفس ما می‌افزاید. اگر احترام و قدردانی دیگران را جلب کرده و هر چه بهتر با دیگران رابطه برقرار کنیم، مسئولیت‌هایمان را بهتر انجام خواهیم داد و در نتیجه در حرفه خود موفق‌تر خواهیم بود.

برای شنیدن دقیق صحبت‌های طرف مقابل باید اصول و موارد ذیل را مورد توجه قرار دهیم:

- با چشم‌های خود حالات و حرکات گوینده را زیر نظر بگیریم.

- پس از شنیدن دقیق، استنباط خود را از صحبت‌های وی به او منتقل کنیم. خواه با صحبت‌های گوینده موافق یا مخالف باشیم.

- اگر صحبت و مطالب شنیده شده را درست نفهمیده باشیم، به او فرصت دهیم تا موارد ابهام را رفع کند.

- آنچه را که دیده و شنیده‌ایم، در ذهنمان خلاصه و جمع‌بندی کنیم. سپس، با زبان ساده و با لحنی دوستانه بیان نماییم.

- هنگامی که گوینده به چند نکته متعدد و متفاوت اشاره می‌کند، در ذهن خود به جمع‌بندی مطالب پردازیم. سپس، آن را به وی انتقال دهیم. از این راه، گوینده متوجه خواهد شد که به چه مطالبی توجه بیشتری داشته‌ایم و در صورت نیاز توضیحات بیشتری خواهد داد.

محققان مدعی‌اند که حتی در سطوح اطلاعاتی خاص و هنگامی که شنونده برای کسب معلومات گوش می‌دهد، 75 درصد شنیده‌ها نادیده گرفته می‌شود، اشتباه درک می‌گردد و یا به سرعت فراموش می‌شود. توانایی گوش کردن برای درک معنای عمیق آنچه افراد می‌گویند، از این هم نادرتر است. شاید بر همین اساس بوده است که نقل می‌کنند حضرت عیسی (ع) فرمود: «اگر چه یک گوش تو کاملاً شنوا است، اما گوش دیگری ناشنواست!»

بیشتر وقت‌ها، حرف‌های گوینده از یک گوش وارد می‌شود و از گوش دیگر خارج می‌شود. یکی از دلیل‌های عمده گوش دادن نامناسب، عدم به کارگیری راهکارهای تمرکز حواس برای گوش دادن است. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که عدم استفاده از مهارت گوش دادن موجب ناتوانی افراد در حل

مشکلات می شود. این درحالی است که توانایی تمرکز حواس یکی از مهارت‌های اساسی گوش دادن می‌باشد.

برای تمرکز حواس و تقویت مهارت گوش دادن کافی است به برخی نکات و راهکارها توجه کنیم تا به کمک نیروی حاصله در پیشگیری از مسائل و حل مشکلات و نیز برقراری ارتباط سازنده بهره‌مند شویم. مهم‌ترین این راهکارها به این شرح است :

- هنگام رویارویی با همکاران، اعضای خانواده و ... تا زمانی که کاملاً متوجه موضوع نشده‌اید، زبان گفت و گو را به بعد موکول نکنید.

- در طول صحبت کردن طرف مقابل، مشغول قضاوت و ارزش‌گذاری کلام وی در ذهن خودتان نشوید.

- بدون هرگونه پیشداوری و فارغ از شنیده‌های قبلی، به سخنان طرف مقابل گوش دهید. به این ترتیب، ذهن شما با نگاه تازه به تحلیل مسأله مورد نظر خواهد پرداخت.

- بعد از پایان یافتن صحبت‌های طرف مقابل به خودتان فرصت فکر کردن بدهید. مجبور نیستید بلافاصله تصمیم بگیرید و یا چیزی بگویید.

- کوتاه و روشن سخن بگویید تا فرصت لازم برای درک کلامتان و نیز صحبت کردن توسط طرف مقابل وجود داشته باشد.

- برای ذکر مصادیق در صحبت‌هایتان از خاطرات دور و دراز خود که تعریف آن‌ها زمان زیادی می‌طلبد و رشته کلام را از هم پاره می‌کند، پرهیز کنید.

- در حین گفت و گو با حرکات مناسب سر و صورت، تمایل و علاقه‌مندی خود را به شنیدن نشان دهید.

- در جریان گفت و گو تلاش کنید بر اصل کلام و منظور طرف مقابل متمرکز شوید تا آن را درک کنید و به برداشت ذهنی اکتفا نکنید.

- همان طور که می‌دانید خشم مانع درک درست معانی خواهد شد. پس در حین گوش دادن تلاش کنید سکوت نمایید و با توجه به بیان و احساس گوینده موجب کنترل خشم در خود نشوید.

- در مواقعی که احساس می‌کنید، دقیقاً متوجه منظور گوینده نشده‌اید، جمله‌های واضح‌تر و با استفاده از کلمات او سؤال کنید.

- تا حد امکان، سخن گوینده را قطع نکنید. اما اگر از نظر زمان در تنگنا بودید این مورد را با لحن مناسبی مطرح کنید. مواظب باشید در این روند تمرکز حواس را از دست ندهید.

- در هنگام شنیدن با بدنی مایل به جلو و در فاصله‌ای مناسب رودرروی گوینده قرار بگیرید و با وضعیتی گرم و پذیرا، هشیاری همراه با آرامش خود را به او انتقال دهید.
- در هنگام گوش دادن سعی کنید عوامل محیطی مزاحم را به حداقل برسانید. مثلاً تلویزیون و رادیو را خاموش کنید. گاهی لازم است حتی تلفن را قطع کنید و یا درب را ببندید.
- در گفت و گو با طرف مقابل سعی کنید، سؤالات کمتری بپرسید تا او وقت بیشتری برای سخن گفتن داشته باشد و تمرکز و هدایت مکالمه در دست وی باشد.
- در صورت نیاز به پرسش، از سؤالات باز استفاده کنید. یعنی سؤالاتی که به پاسخی بیشتر از یک کلمه احتیاج دارند.
- همواره به ارزش سکوت در گوش دادن فکر کنید و بدانید که نقطه آغاز سکوت و گام دوم آن تمرکز بر گوش دادن است.
- در هنگام سکوت به سخنان طرف مقابل بیندیشید. سعی کنید احساس او را بفهمید.
- می‌دانید که زمانی باید ساکت بود و زمانی باید سخن گفت، مراقبت باشید تا سکوت نامطلوب میان شما و گوینده ایجاد نشود.
- تظاهر به فهمیدن نکنید، هر زمان که به هر علت مثل خیالپردازی و فکر کردن به آنچه گوینده قبلاً گفته است، متوجه باقی حرف‌های او نشدید، از وی بخواهید که سخنش را تکرار کند.
- می‌دانید بیان این جمله که «دقیقاً می‌دانم چه احساسی داری» مانع سخن گفتن گوینده می‌شود. پس تلاش کنید که همراه او باشید.
- همدلی، گوش دادن با قلب و سر است. پس گرمی، صمیمیت، تن صدا و نحوه بیانتان می‌تواند همدلی شما را نشان دهد.
- فراموش نکنید، گوش دادن فعال گاهی تنها کاری است که در کمک کردن به برخی افراد برای رسیدن به حل مشکلاتشان لازم است. پس گوش کردن شما گاهی بسیار مؤثرتر از ارائه راه‌حل یا تلاش برای مشکل‌گشایی است.

## 7 - چگونه مکالمات تلفنی را مدیریت کنیم؟

ارتباط‌های تلفنی بخش قابل توجهی از اوقات مدیران را در ساعات اداری و غیر از آن به خود اختصاص داده است. به جرأت می‌توان گفت بیشتر مدیران در روز بیش از ده‌ها ارتباط تلفنی دارند. با این وصف، تلفن یک وسیله برقراری ارتباط است که استفاده صحیح از آن می‌تواند در تسهیل ارتباط مؤثر مدیر با کارکنان و ارباب رجوع مفید باشد. ارتباط با تلفن یعنی گفت و گوی شفاهی، اما

بدون دیدن یکدیگر. صحبت کردن با تلفن مهارت‌های خاصی دارد. بعضی از آن‌ها به شرح زیر است :

### **کوتاه و به موقع صحبت کنیم!**

- سعی کنیم با شنیدن زنگ اول و دوم، گوشی را برداریم.
- با طرف مقابل به صورت رسمی و اداری سلام و احوال‌پرسی کنیم.
- پس از صحبت، سعی کنیم سریعاً به کار خود مشغول شویم.
- خودمان را سرگرم گفتگوهای تلفنی بیهوده و غیرارادی نکنیم.
- بودجه دولت و مردم را صرف مکالمات طولانی و غیرضروری نسازیم.
- فراموش نکنیم که رفتار ما الگوی کارکنان سازمان خواهد بود.

### **از تلفن به عنوان یک رسانه ارتباطی استفاده کنیم!**

- به صحبت‌های تلفنی خوب گوش کنیم.
- از عبارات مختلف مانند: بله، البته، می‌دانم و .... استفاده کنیم تا به طرف مقابل نشان دهیم که به حرف‌های او گوش می‌دهیم.
- حتماً کاغذ یادداشت کنار دستگاه تلفن داشته باشیم.
- صدایمان را پشت تلفن همان‌قدر بلند کنیم که در هنگام گفتگوی رودررو می‌کنیم.
- در مکالمات تلفنی نه فریاد بزنیم و نه زیر لب و زمزمه وار صحبت کنیم.
- گوشی تلفن را درست نگهداریم و مستقیماً از مقابل دهانی گوشی صحبت کنیم.
- در پایان مکالمه، خلاصه‌ای از کاری را که قرار است انجام شود، یادآوری کنیم.
- از فرد به خاطر تماسی که گرفته، تشکر کنیم.
- هیچ‌گاه گوشی را محکم روی تلفن نگذاریم.

### **برنامه‌ریزی داشته باشیم!**

- صحبت‌ها و مکالماتی را که می‌خواهیم با بیرون از سازمان انجام دهیم، از قبل برنامه‌ریزی و تنظیم نماییم.
- نکاتی را که می‌خواهیم درباره آن‌ها صحبت کنیم، فهرست نماییم.
- اطلاعات لازم را پیرامون هر نکته تهیه و جمع‌آوری کنیم.



## طرف مقابل را اداره کنیم!

- اجازه دهیم تا فرد مقابل خودش را معرفی کند.
- اگر فرد با ما تماس گرفته است، وی باید (پس از معرفی) صحبت را شروع کند.
- سعی کنیم مکالمات درباره موضوع بحث باشد.
- اگر طرف مقابل از موضوع بحث خارج شد با تدبیر و مهارت، دوباره صحبت را به موضوع بحث هدایت کنیم.
- اگر لازم است دنبال چیزی بگردیم یا مستنداتی را پیدا کنیم، به فرد مقابل توضیح دهیم که این کار را ظرف چند لحظه انجام خواهیم داد.
- اگر این کار زمان بیشتری می‌خواهد، قرار بگذاریم که بعداً دوباره تماس تلفنی برقرار کنیم.

## از دستگاه تلفن درست بهره‌برداری کنیم!

- دفترچه راهنمای استفاده از سیستم تلفن خودمان را مطالعه کنیم و به درستی از آن استفاده نماییم.
- اگر در حال انجام کاری هستیم، بگذاریم تلفن خودش شماره‌گیری کند.
- تلفن‌های ضروری را به حافظه تلفن بسپاریم.

## آداب صحبت تلفنی را رعایت کنیم!

- در هنگام مکالمه تلفنی، آدامس نجویم، سیگار نکشیم و ...
- در صحبت‌های تلفنی، درست مانند یک ملاقات عادی رفتار کنیم.
- در مکالمات تلفنی قاطع و مطمئن صحبت کنیم، همان طور که در گفتگوی چهره به چهره صحبت می‌کنیم.
- از لحن پرخاشگرانه یا فرمانبردارانه پرهیز کنیم.
- به دلیل این که در مکالمات تلفنی نمی‌توانیم واکنش طرف مقابل را ببینیم، گمراه نشویم. با سؤال کردن واکنش‌های وی را ارزیابی نماییم.
- اگر کسی در وقت نامناسبی تلفن کرد، مؤدبانه به او بگوییم بعداً خودمان با وی تماس خواهیم گرفت.
- وقتی تلفن مداوم زنگ می‌زند و کسی جواب نمی‌دهد، فقدان نظم را نشان می‌دهد. به منشی خود باید در این گونه موارد تذکر دهیم.

### **کارکنان را برای مکالمات تلفنی توجیه کنیم!**

- به کارکنان تحت مدیریت خود استفاده درست و اختصاصی از تلفن را یادآور شویم.
- اگر لازم است برای آن‌ها فرصت یک آموزش کوتاه را فراهم کنیم.
- برای کارکنان لزوم بهره‌گیری از مزیتی را که ساعات کاهش اوج مصرف در کاهش هزینه مکالمات تلفنی دارد، توضیح دهیم.
- اگر بتوانیم بهتر است مکالمات تلفنی را تا بعد از ظهر به تعویق بیندازیم.
- حتی ممکن است تا قبل از رسیدن زمان مکالمه (بعد از ظهر) طرف مقابل خودش (زودتر) به ما تلفن کند.

### **8 - راهکارهایی برای تقویت و توسعه مهارت‌های شنیداری**

- حال که باشنیدن، گوش دادن و روش‌های مختلف آن آشنا شدیم به عنوان جمع‌بندی و نیز آشناتر شدن شما با این رویکرد، اصول علمی و عملی تقویت مهارت‌های شنیداری را با هم مرور می‌کنیم.
- بعضی از مدیران و کارکنان صرفاً حرف‌ها را می‌شنوند. اما این کار را با دقت انجام نمی‌دهند. گاهی اگر از آن‌ها پرسیم فلان همکار چه گفت، حتی به یاد نمی‌آورند که او چه گفته است. گوش کردن یک مهارت اساسی و یکی از مسئولیت‌های مدیران است. بعضی از اصول و مبانی تقویت مهارت‌های ارتباطی شنیداری به شرح زیر است :

#### **با دقت حرف‌های همکاران را بشنویم!**

- همیشه با دقت به حرف‌های دیگران گوش کنیم.
- حتی به نوسانات صدای آن‌ها دقت کنیم. این امر کمک می‌کند بهتر طرز فکری را که در پس گفتار آن‌ها نهفته است، درک کنیم.

#### **به خاطر سپردن اطلاعات هم حدی دارد!**

- سعی نکنیم اطلاعات زیادی را از یک گفتگو یا یک جلسه به خاطر بسپاریم.
- بیشتر مردم در به خاطر سپردن بیشتر از هفت نکته مشکل دارند. ما هم همین‌طور.
- در صورت لزوم، نکات لازم را یادداشت کنیم.

### از نشانه‌های کلامی و غیر کلامی استفاده کنیم!

- برای نشان دادن علاقه و توجه خود از نشانه‌های غیر کلامی استفاده کنیم.
- بعضی از این نشانه‌ها عبارتند از : لبخند زدن، تکان دادن سر به نشان تأیید، درهم کشیدن چهره، اخم کردن و ...
- در صورت لزوم از کلمات کوتاه (نشانه‌های کلامی) استفاده کنیم.
- بعضی از کلمات کوتاه عبارتند از : آها، بله، واقعاً، ادامه بده، البته و ...
- با استفاده از نشانه‌های کلامی و غیر کلامی موفق می‌شویم طرف مقابل را به صحبت کردن تشویق کنیم.
- توجه داشته باشیم تشویق بی‌مورد، طرف مقابل را تشویق به ابراز نظرات ما می‌کند!

### برای درک مطلب، توضیح بخواهیم!

- اگر مطلبی را نفهمیدیم، از طرف مقابل بخواهیم بیشتر توضیح دهد.
- هیچ وقت تظاهر به فهمیدن نکنیم.
- اما طرف مقابل را هم خسته و ناراحت نکنیم.
- برای ارائه توضیح بیشتر از کلمه‌ها و عبارات رایج استفاده کنیم. مانند : می‌بخشید، خواهش می‌کنم، لطفاً و ...
- آنچه را که طرف مقابل گفته است، خلاصه کنیم تا مطمئن شویم منظور او را فهمیده‌ایم.

### سعه صدر داشته باشیم!

- وقتی فردی با ما حرف می‌زند به همه حرف‌های او گوش کنیم.
- اگر فردی یا موضوعی برای ما جالب نیست، اجازه ندهیم تمرکزمان برهم بخورد، تمام توجهمان به گفتگو باشد.
- از صحبت کردن افراد احساس خستگی نکنیم، سعه صدر داشته باشیم.

### بی‌طرف باشیم!

- تحت تأثیر کلمات احساس برانگیز قرار نگیریم.
- سعی کنیم بی‌طرف باشیم.
- هر چه طرف مقابل به حرف خود مطمئن‌تر است، ما باید در پاسخ خود محتاط‌تر باشیم.

- مراقب کسانی باشیم که موضع افراطی می‌گیرند. همه چیز سفید سفید یا سیاه سیاه نیست.

### **خود ارزیابی**

- 1- از جنبه ارتباطات، گوش دادن چه اهمیتی دارد؟ توضیح دهید.
- 3- چه رهنمودهایی را برای تمرکز دادن حواس بر روی سخنان گوینده پیشنهاد می‌کنید؟
- 3- برای تمرکز حواس بر روی سخنان گوینده چه شرایطی لازم است؟ آن‌ها را ذکر کنید.
- 4- شیوه‌های گوش دادن کدامند؟ نام ببرید.
- 5- هر یک از شیوه‌های گوش دادن را دقیقاً تحلیل و توصیف نمایید.
- 6- اصول شنیدن دقیق کدامند؟ آن‌ها را بیان کنید.
- 7- پنج مهارت صحبت کردن با تلفن را شرح دهید.
- 8- شش اصل مهم تقویت مهارت‌های ارتباطی شنیداری را تحلیل و توصیف کنید.

## درس پنجم

# ارتباط غیر کلامی (زبان رفتار)

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می‌رود، بتوانید :

- 1- زبان رفتار را تعریف کنید.
- 2- نمونه‌های مهم زبان رفتار را تشخیص دهید.
- 3- مزایای استفاده از زبان رفتار را برشمارید.
- 4- درباره گفت و گوی درونی بحث نمایید.
- 5- نشانه‌های گفت و گوی درونی را توصیف کنید.
- 6- راه‌های تقویت عزت نفس را معرفی کنید.
- 7- عوامل مؤثر در تأثیرگذاری بر دیگران را تحلیل و توصیف نمایید.
- 8- نکاتی را که باید برای کنترل زبان رفتار رعایت کرد، تحلیل و تفسیر کنید.
- 9- مهم‌ترین نشانه‌های زبان رفتار را تشخیص دهید.

## 1 - مقدمه

زبان گفتاری تنها وسیله ارتباطی انسان نیست. زیرا، پیام‌های انسانی چنان پیچیده‌اند که هیچ کلامی گویای آن نیست. به همین دلیل، یک نگاه، لحن صدا یا یک حرکت سر و دست، حامل پیامی است که از عمق درون سرچشمه می‌گیرد و معنای ارتباط را مشخص می‌سازد. زبان رفتار کامل‌ترین وسیله ارتباط نیست. اما غالباً روشن‌تر از زبان کلمات و گفتار، سخن می‌گوید؛ زیرا زبان احساسات و عواطف است. زبان رفتار که بخش عمده ارتباطات غیرکلامی را تشکیل می‌دهد، شامل رفتارهایی است که به کمک آن‌ها بهتری می‌توانیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم. مانند: نحوه نشستن، حرکات بدن، حالت‌های صورت و ...

## 2 - زبان رفتار چیست؟

در زندگی امروزه با مجموعه‌ای از ارتباطات غیرکلامی احاطه شده‌ایم. زمانی که در خیابان قدم می‌زنیم، احساس ما تحت تأثیر علایم راهنمایی و رانندگی، ویتترین مغازه‌ها، تابلوها، پرچم‌ها، لباس‌های شیک، ماشین‌های آخرین مدل و غیره است. این‌ها همگی رسانه‌های ارتباطی غیرکلامی به حساب می‌آیند. نمونه‌ای از زبان رفتاری، زبان علائم است که توسط افراد ناشنوا مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، پیام با حرکت سر و دست بیان می‌شوند. زبان رفتار، زبان احساس، عواطف و هیجانات درونی انسان است. ما همه روزه با مشاهده حالت‌ها، تغییرات قیافه، لحن صدا و حرکات بدن به طور غیر ارادی ذهن و درون افراد مختلف را می‌خوانیم، پی می‌بریم که آنان نسبت به ما چه احساسی دارند. در فرایند ارتباطات غیرکلامی، خبرگی و استفاده بجا از زبان رفتار بسیار مؤثر است. بنابراین، آموختن زبان رفتار و کسب مهارت در آن برای برقراری ارتباط با دیگران بسیار سودمند می‌باشد.

## 3 - مزایای زبان رفتار

- در صورت آگاهی و داشتن مهارت، زبان رفتار می‌تواند مزایای ذیل را برای ما به ارمغان بیاورد:
- ارتباطات بیشتر، بهتر و کامل‌تری با دیگران داشته باشیم.
- راحت‌تر دیگران را برای برقراری ارتباط به طرف خود جذب کنیم.
- اختلاف نظر، سوء تفاهم و آغاز هر تعارضی را پیشاپیش تشخیص دهیم.
- حمایت، توافق و دلگرمی را دریابیم.
- زمان سخن گفتن و زمان سکوت کردن را تشخیص داده و آن را در خود تقویت نماییم.

#### 4 - زبان رفتار درونی است!

زبان رفتار (لحن صدا، تغییرات چهره، حرکات دست و سر و ...) منشأ درونی دارد. در واقع، این زبان تصویری است که ما در ذهنمان از خود ساخته‌ایم. این تصویر محدودۀ گفتار و اعمال ما را مشخص و تعیین می‌کند.

قبل از این که هر فرد صفات یا رفتاری را که اساس و شالوده شخصیت اوست، از خود بروز دهد (کارآمد یا بی‌کفایت، کمرو یا قبیح، باهوش یا کودن و ...) تصویری از آن صفت یا رفتار در ضمیر وی نقش می‌بندد.

بهترین شیوه برای تعیین عزت نفس، گوش دادن به زبان درون است. زبان درون کلامی است که به طور غیر ارادی همواره در ذهن ما می‌گذرد. برای این که از تصویری که برای خود قائل هستیم، کاملاً آگاه شویم، می‌توانیم پاسخ‌های خود را (زبان درون) با جدول زیر مقایسه کنیم.

| جدول گفت و گوی درونی : ما حامل چه پیامی هستیم؟                         |   |   |
|--|---|---|
| نشانه‌های حقارت نفس  | نشانه‌های عزت نفس   | گفت و گوی درونی   |
| • همه فهمیدند که چه آدم بی‌عرضه‌ای هستم.                               | • دفعه بعد حتماً موفق می‌شوم.   | • وقتی در مقابل همکاران خود مرتکب اشتباه می‌شویم.                   |
| • خیلی فراموشکار هستم.   | • جای نگرانی نیست! به زودی کارها را روبه‌راه می‌کنم.                                  | • وقتی فراموش می‌کنیم کاری را که قول داده‌ایم، انجام دهیم.          |
| • چه بد، چگونه این همه وقت را با افرادی که نمی‌شناسم، بگذارم.          | • چه بهتر، با نظریات و اطلاعات تازه‌ای آشنا می‌شوم!                                   | • وقتی وارد جلسه‌ای می‌شویم و هیچ‌کدام از حاضرین را نمی‌شناسیم.     |
| • این دفعه دیگر چه خطایی از من سر زده است؟                             | • نمی‌دانم موضوع از چه قرار است.  | • وقتی مدیر، ما را صدا می‌زند و علت آن را نمی‌دانیم.                |
| • هیچ‌وقت نمی‌توانم کاری را درست انجام دهم!                            | • من هرگز در ملاقات‌ها تأخیر ندارم. بهتر است هر چه زودتر با تلفن تأخیرم را اطلاع دهم. | • وقتی برای یک ملاقات احساس می‌کنیم که دیرمان شده است.              |
| • در این کار همیشه ضعیف هستم. هیچ‌وقت نمی‌توانم موجودی‌ام را تراز کنم. | • این کار باید انجام شود. مطمئن هستم می‌توانم آن را انجام دهم.                        | • وقتی نمی‌توانیم حساب دریافت و پرداخت حساب بانکی خود را تراز کنیم. |
| • معجزه شده! این فقط یک شانس بود.                                      | • واقعاً در این کار مهارت دارم.   | • وقتی کاری را به نحو شایسته انجام داده‌ایم.                        |

\*\*\*

## 5 - عوامل مؤثر در تأثیرگذاری بر دیگران

همیشه نخستین برخورد ما با دیگران تأثیر عمیقی در آنها می‌گذارد و تصویری جاودانه را از ما در ذهنشان حک می‌کند. این تأثیرات می‌تواند نقطه آغاز برای ارتباطی پویا باشند و یا فرصت‌های مناسب را برای ارتباطی مؤثر از چنگ ما بیرون آورند. مواردی مانند: وضع لباس، آرایش مو، عینک، کلام، نوع عطر و خلاصه آراستگی ظاهر نزدیک به 51 درصد در نخستین تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم، نقش دارند. مابقی آن یعنی 44 درصد از نخستین تأثیر را نیز زبان رفتار، تعیین می‌کند. مهم‌ترین عواملی که در تأثیرگذاری ما بر دیگران نقش دارند؛ عبارتند از:

### 1- لباس پوشیدن

- در محیط کار به ظاهر خود توجه کنیم. از ضوابطی که بر سازمان و محیط کارمان حاکم است، پیروی نماییم.
- اگر قصد داریم در پست خود ارتقا یابیم، باید ظاهر خود را همانند کسانی آراسته کنیم که قبلاً این موفقیت را احراز کرده‌اند.
- اگر میل داریم به یک سازمان دیگر منتقل شویم، باید مانند کارکنان آن سازمان لباس بپوشیم.
- اگر می‌خواهیم در شغل و حرفه خود فردی با کفایت و کارآمد جلوه کنیم، بهترین لباسی را که بودجه‌مان اجازه می‌دهد، برای خود تهیه کنیم.
- توجه داشته باشیم در نخستین برخورد از روی سر و وضع ما به داوری می‌نشینند.

### 2- اهمیت دادن به زبان رفتار

- زبان رفتار می‌تواند بیشترین تأثیر را از ما بر دیگران بگذارد. پس باید به آن اهمیت دهیم.
- تغییرات فیزیولوژیکی مهمی که می‌تواند توجه و احترام دیگران را به سوی ما جلب کنند، عبارتند از: حرکت آرام دو دست، صاف و شق ایستادن، صاف نشستن (قوز نکردن)، سر را بالا نگاه داشتن، نگاهی ثابت و نافذ داشتن (اما به فرد خیره نشویم)، آرواره سست و نرم (اما نه شل و ول)، حالت چهره‌ای که نمایانگر احساسات درونی باشد.
- لبخند زدن را فراموش نکنیم. یک لبخند خالصانه موجب ایجاد نیرویی سرشار از شادمانی در سیستم بدن می‌شود.
- در ملاقات با افرادی که مدت‌ها از آنها بی‌اطلاع بوده‌ایم، با آنان دست بدهیم. این ارتباط جسمانی، فضایی آکنده از مهر و صفا را برای گفت و شنودی دوستانه فراهم می‌سازد.



- به هنگام خداحافظی با حالت چهره نشان دهیم که از ته دل از ملاقات با فرد خرسند شده‌ایم.

### 3- توجه کردن به لحن کلام

لحن کلام ما باید خصوصیات زیر را داشته باشد تا در ارتباطات به هدف خود نایل شویم:

- اولین کلمه‌هایی که از دهان ما خارج می‌شود، لحن کلاممان را مشخص می‌کند.

- صدایمان باید آرام، منظم و نیرومند باشد.

- صدایمان بیش از حد بلند یا کوتاه نباشد.

- کلمات را به شیوه‌ای روان پشت سر هم ادا کنیم. از تأمل بی‌جا خودداری نماییم.

- روی کلمات و جمله‌های مهم تکیه کنیم.

### 6 - کنترل زبان رفتار

برای اینکه حرف‌های ما هر چه بهتر و بیشتر در دیگران نفوذ کند، باید بکوشیم مطالب را با کیفیت صدا، وضع چهره، حرکات دست و بدنمان هماهنگ و منطبق کنیم. مهارت در ارتباط رفتاری همانند ارتباط کلامی مهم است. بنابراین، هر چه حالت‌ها و حرکات خود را تحت کنترل درآوریم، بر تأثیر کلام خود خواهیم افزود. برای این کار می‌بایست نکات ذیل را مورد توجه و رعایت قرار دهیم:

#### 1- تنظیم وضعیت نشستن و ایستادن

- اگر دقیقاً در کنار یا مقابل کسی بنشینیم و یا بایستیم، ذهن وی این حالت را یک مقابله تلقی می‌کند. بنابراین به فرایند ارتباط بین ما و او رنگ و بوی سلطه‌جویی می‌دهد.

- برای این که ناچار نشویم در طول فرایند ارتباط به چشمان یکدیگر خیره شویم، بهتر است در کنار هم و با زاویه 90 درجه بنشینیم و یا بایستیم.

- بلندی یا کوتاهی قد در هنگام برقراری ارتباط مشکلاتی ایجاد می‌کند. اگر قد ما از حد معمول بلندتر است، آن قدر از طرف مقابل فاصله بگیریم تا مجبور نشود برای نگاه کردن به ما، سر و گردنش را کاملاً بالا بیاورد. این کار وی را آزار خواهد داد. همچنین، ما هم برای نگاه کردن به او باید خم شویم که این امر موجب درد گرفتن ماهیچه‌های گردن و کمر می‌شود.

## 2- تعیین حریم ارتباطی

هر کدام از ما یک حریم نامرئی ارتباطی در اطراف خود داریم که فاصله دیگران را به هنگام تماس با ما تعیین می‌کند. بنابراین، باید مراقبت ورود افراد به حریم ارتباطی شخصی خود باشیم. حریم ارتباطی در شرایط مختلف ارتباطی متفاوت است. این حریم معمولاً به شرح زیر مشخص شده است:

- خانواده و فامیل نزدیک تا 45 سانتی‌متر
  - دوستان و همکاران نزدیک 45 تا 80 سانتی‌متر
  - آشنایان و همکاران 60 تا 120 سانتی‌متر
  - بیگانه‌ها حدود 150 سانتی‌متر
- توجه داشته باشیم که در فرهنگ هر ملتی، مردم به هنگام ارتباط، فاصله معینی را رعایت می‌کنند. فاصله‌های بیان شده در بالا مربوط به سفیدپوستان قاره استرالیا می‌باشد.

## 3- گشاده‌روی

- افرادی که در فرایند ارتباط، ترشو هستند، با زبان رفتار این پیام را ارسال می‌کنند که مایل به گفت و گو با طرف مقابل نیستند.
- افراد ترشو برای محافظت از خود، دیواری نامرئی به دور خویش کشیده‌اند و ذهنشان را به روی اطلاعات و ایده‌های جدید، بسته‌اند.
- برعکس، افراد خوشرو، با این زبان رفتار نشان می‌دهند که از آمادگی فکری و ذهنی برای برقراری ارتباط برخوردارند.
- افراد خوشرو با هم ارتباط برقرار می‌کنند و پیوسته رشد و ترقی و تعالی در انتظارشان می‌باشد.

## 4- متمرکز شدن بر پیام و پیام دهنده

- تمرکز فکر بر روی پیام‌دهنده، ارتباط با وی را توسعه می‌بخشد و او را یاری می‌کند تا اطلاعات بهتر و بیشتری در اختیار ما بگذارد.
- تمرکز باعث تقویت مهارت شنیداری و دقیق گوش کردن در ما نیز می‌شود.
- در فرایند ارتباط باید افکار زائد را از ذهن دور کنیم و کاملاً به سخنان طرف مقابل گوش دهیم.
- بهتر است رو به روی فرد مقابل بنشینیم. این کار، گوینده را تشویق می‌کند که به صحبت کردن ادامه دهد.

- ممکن است شرایط برای تمرکز ما به دلیل وجود سر و صدا و رفت و آمدهای پی‌درپی فراهم نشود. پس باید این موانع برقراری ارتباط را از محیط خود حذف کنیم.

## 5- نشان دادن علاقه‌مندی به گفت و گو

- هنگامی که به سخنان فرد مقابل گوش می‌دهیم، می‌توانیم با کمی خم شدن به طرف او نشان دهیم که علاقه‌مند هستیم سخنان وی را بشنویم و گفت و گو ادامه یابد.

- توجه داشته باشیم که اگر در خم شدن افراط کنیم، نه تنها رفتارمان نشان‌دهنده تمایل به ادامه گفت و گو نیست، بلکه فشاری را هم بر فرد وارد کرده‌ایم، یعنی زیرکانه به او می‌گوییم «من حرف‌هایت را باور ندارم یا ...»

- خم شدن بیش از حد بدن به طرف فرد، تخطی به حریم ارتباطی او نیز به حساب می‌آید. هنگامی که بیشتر به طرف یک فرد خم شویم، در واقع وی را در تنگنا قرار داده‌ایم. خم شدن به طرف مقابل به میزان 60 تا 70 درجه از نظر ارتباط بیشترین تأثیر را دارد.

- اگر در استفاده از این فن دقت عمل نداشته باشیم، ممکن است به نوعی قلدری کردن تلقی شود و نتیجه عکس به بار آورد.

- گاهی عکس موارد فوق صادق است. اگر فردی درباره معضلات شخصی خود سخن می‌گوید و بحرانی است، با تکیه دادن به عقب و راحت نشستن می‌توان از فشار عصبی وی کاست.

- وقتی در اتاق کار خود هستیم و ملاقات‌کننده‌ای حضور دارد، طبیعی است که برخورد رسمی داشته باشیم و پشت میز کارمان بمانیم. اما اگر ملاقات غیر اداری باشد. باید از جا برخیزیم، میز را دور بزنیم و برای احوالپرسی و نشستن در کنار فرد به طرف او برویم.

## 6- توجه به نقش چشم

- هنگامی که به سخنان کسی گوش می‌دهیم، باید ارتباط چشمی را به اندازه کافی با او حفظ کنیم. در غیر این صورت تصور می‌کند که علاقه‌ای به شنیدن صحبت‌های او نداریم.

- از سوی دیگر، اگر بیش از اندازه به طرف مقابل نگاه کنیم، برخوردی آمرانه اختیار کرده‌ایم.

- تماس چشمی مناسب به شنونده کمک می‌کند تا توجه خود را حفظ کند.

- تماس چشمی مناسب با شنونده حامل این پیام است که «من به شما و حرف‌هایتان توجه دارم.»

- میزان مناسب تماس چشمی در اقوام و فرهنگ‌های مختلف، متفاوت می‌باشد. اما در همه فرهنگ‌ها نگاه کردن طولانی به چشم طرف مقابل، غیر مؤدبانه است. مگر آن که در فاصله‌ای دور از فرد نشسته باشیم.

### 7- نشان دادن واکنش مناسب

- برای ایجاد ارتباط دقیق و نیز جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، بهترین شیوه آن است که برداشت خود را از آنچه که شنیده‌ایم، به طور خلاصه به گوینده منعکس کنیم.

- هنگامی که یک سلسله سؤالات را یکی پس از دیگری مطرح می‌کنیم، برای این که طرح سؤالات ما شکل بازجویی به خود نگیرد، بهتر است پس از شنیدن هر پاسخ، خلاصه‌ای از آن را به گوینده منتقل کنیم.

- رعایت دو نکته فوق، نشان دادن واکنش مناسب به گوینده یا پیام‌دهنده است. نشان دادن واکنش مناسب از طرف شنونده، صحبت‌های گوینده را هدایت کرده و تصریح می‌کند.

### 8- حفظ آرامش در جریان ارتباط

- بعضی‌ها در هنگام گفت و گو عادت دارند، پای خود را تکان دهند، با انگشتان یا مدادی بر روی میز بکوبند و ... این حرکات نشان از یک ناآرامی و آشفتگی روحی دارد.

- بعضی دیگر، دورترین زاویه یا افق را می‌نگرند و تنها سرشان به طرف فرد مقابل (گوینده) است. عادات فوق، موجب حواس پرتی و بهم خوردن مرکز گوینده می‌شود. در نتیجه، یک مانع بزرگ عدم برقراری ارتباط به حساب می‌آیند.

- آرامش در به وجود آوردن یک ارتباط مطلوب کمک فراوان می‌کند و لزوماً نباید انعطاف‌پذیری تلقی شود.

- فردی که بر اعصاب خود کاملاً تسلط دارد، طبعاً با فردی که مدام تکان می‌خورد یا پا به زمین می‌زند و ... رفتاری متفاوت دارد و بر ارتباط تأثیری متفاوت می‌گذارد.

- بهتر است بر عادت ناپسند خود چیره شویم. این کار نیاز به تلاش فراوان و مستمر دارد.

## 7 - نشانه‌های زبان رفتار

در بیشتر موارد، ارتباط ما با دیگران نوعی ارتباط غیرکلامی است که بر پایه ذهن خوانی استوار است. به همین دلیل شناخت و آگاهی از نشانه‌های زبان رفتار که معنای ارتباط را مشخص می‌کند، دارای اهمیت فراوان است.

اگر یک حرکت، یک نشانه و یک نگاه حامل پیامی است، چنانچه آن را به درستی بشناسیم و مفهوم آن را درک کنیم، می‌توانیم در قبال آن واکنش مناسبی را نشان دهیم. از این رو، در برقراری ارتباط موفق‌تر خواهیم شد.

بسیاری از نشانه‌های زبان رفتار، پیام آشکاری دارند. مثلاً:

- پای کوفتن بر زمین: یعنی فرد مضطرب است.

- تنفس عمیق و سریع: یعنی فرد پس از مدتی از یک نکته ابهام آمیز سر درآورده است.

توجه به نشانه‌های زبان رفتار ابتدا ارادی است. اما پس از مدتی به صورت عادت در می‌آید. به نحوی که در برخورد با دیگران می‌توانیم ناخودآگاه ذهن آن‌ها را بخوانیم. پس، برای ایجاد ارتباط مؤثر بسیار اهمیت دارد. اما باید مراقبت باشیم که زبان رفتار را درست تعبیر و تفسیر کنیم.

### نشانه‌های مثبت و منفی

نشانه‌های زبان رفتار گاهی هشداردهنده مشکلات ارتباطی و گاهی نشان‌دهنده موفقیت‌هایی در برقراری ارتباط می‌باشند. از این رو، نشانه‌های زبان رفتار، یا منفی و یا مثبت هستند.

#### 1- نشانه‌های منفی

مهم‌ترین نشانه‌های منفی زبان رفتار عبارتند از:

- تماس چشمی محدود

- تکان دادن سریع سر

- نشستن یا ایستادن در جهت مخالف

- مالیدن و خاراندن گردن

- مشت کردن و فشردن پنجه دست

- بی‌قراری (مانند: بی‌وقفه نوک قلم را روی میز کوبیدن)

- پا به زمین کوبیدن

- پوشانیدن بینی با دست

- به آسمان نگاه کردن
  - چرخیدن به دور و اطراف
  - با سرعت نفس را بیرون دادن
- اگر با هر یک از نشانه‌های منفی زبان رفتار (موارد بالا) مواجه شدیم باید بیندیشیم و بررسی کنیم که چه گفته‌ایم و یا چه کرده‌ایم که فرد مقابل چنین واکنشی را نشان داده است؟ چگونه می‌توانستیم به شیوه‌ای دیگر رفتار کنیم؟ چگونه می‌توانیم وی را کمک کنیم تا نقطه نظرهای ما را به درستی درک کند؟

## 2- نشانه‌های مثبت

- بعضی از مهم‌ترین نشانه‌های مثبت زبان رفتار عبارتند از :
- تماس چشمی مناسب
  - اندیشمندانه سر تکان دادن
  - نشستن یا ایستادن فرد به طرف ما
  - طرز ایستادن و نشستن راحت
  - اندیشمندانه حرف‌های او را تأیید کردن
  - دست به چانه کشیدن
  - در دست نگهداشتن مدارک و مطالبی که به او ارائه کرده‌ایم.
- اگر هر یک از نشانه‌های مثبت زبان رفتار (موارد بالا) را در ارتباطات خود مشاهده کردیم، باید مطمئن باشیم که یک ارتباط مؤثر و مثبت برقرار کرده‌ایم.
- حالت‌های بدن همیشه گویای آنچه به ظاهر مشاهده می‌شود، نخواهد بود. بلکه بستگی به شرایط دارد. برخی حالت‌ها و حرکات بدن کاملاً آگاهانه و برخی دیگر ناآگاهانه انجام می‌شود. در این راستا، حالت‌های چهره می‌تواند احساسات گوناگون را در شرایط مختلف نشان دهد. مانند: تنفر، غم، بی‌تابی، ترس، سردرگمی، خوشحالی و ...

| زبان رفتار (ارتباط غیرکلامی)   |   |
|--|---|
| زبان تشویق کننده   | زبان بازدارنده  |
| لبخند  | اخم   |
| چشمک زدن (موافق بودن)  | ابرو بالا انداختن (مخالف بودن)  |
| چشم در چشم انداختن (علاقمندی)  | به اطراف نگاه کردن (بی‌علاقگی)  |
| حالت معمولی لب‌ها و دهان   | فشردن لب‌ها و دندان‌ها  |
| حرکات بدن  | کوبیدن انگشت روی میز (بی‌صبری)  |
| اظهارات توأم با شور و اشتیاق   | بی‌حرکت ماندن   |
| متماایل شدن به سمت طرف مقابل   | به طرف عقب لم دادن و دور شدن از گوینده  |
| به سوی فرد برگشتن  | دور نگه داشتن خود از فرد  |
| به گرمی دست دادن   | احوال‌پرسی سرد و بی‌روح   |
| دست بر شانه یا پشت فرد گذاشتن  | تماس نگرستن فیزیکی به طور عام و کلی   |
| ادا کردن کلمات کوتاه و تأیید کننده، مانند: «آها»، «هوم»، «بله»، «صحیح» و ... | سکوت کامل، عدم اظهار هر گونه تشویق. مانند: درهم قفل کردن دست‌ها و بازوها، پاها را روی هم انداختن برای جمع و جور کردن خود، دست‌های لرزان، پاهای مرتعش (به نشانه ترس) و ... |

\*\*\*

### خود ارزیابی

- 1- زبان رفتار چیست؟ چه اهمیتی دارد؟ کاملاً توضیح دهید.
- 2- چند نمونه مهم زبان رفتار را معرفی کنید.
- 3- زبان رفتار چه مزایایی دارد؟ آن‌ها را بیان کنید.
- 4- گفت و گوی درونی چیست؟ انسان‌ها چگونه خود را در پاسخ به گفت و گوی درون توصیف می‌کنند؟
- 5- نشانه‌های گفت و گوی درونی کدامند؟ آن‌ها را توصیف نمایید.
- 6- برای تقویت عزت نفس چه راه‌هایی را پیشنهاد می‌کنید؟
- 7- چه عواملی در تأثیرگذاری بر دیگران دخالت دارند؟ آن‌ها را تحلیل و توصیف کنید.
- 8- کنترل زبان رفتار چیست؟
- 9- چه نکاتی را برای کنترل زبان رفتار باید رعایت کنیم؟ آن‌ها را تحلیل و توصیف کنید.
- 10- نشانه‌های مثبت و منفی زبان رفتار را کاملاً معرفی نموده و شرح دهید.

## منابع

- آذرنگ، عبدالحسین. شمه ای از اطلاعات و ارتباطات. تهران: نشر کتابدار. 1378.
- الوانی، مهدی. مدیریت عمومی. نشر نی، تهران 1374.
- بولا. اچ. اس، ارزشیابی طرح و برنامه های آموزشی برای توسعه. ترجمه خدایار ابیلی، چاپ اول، تهران: موسسه بین المللی روش های آموزش بزرگسالان، 1375
- پی رابینز، استیفن. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، 1378.
- خورشیدی، عباس. مدیریت و رهبری آموزشی. انتشارات یسپرون: تهران، 1382.
- ساروخانی، باقر، جامعه شناسی ارتباطات، انتشارات اطلاعات، چاپ اول 1367.
- عباسی، محمدرضا. مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات مرکز آموزش عالی بازرگانی تهران (1384).
- عباسی، محمدرضا. چگونه با ارباب رجوع و کارکنان رفتار کنیم؟، انتشارات مرکز آموزش عالی بازرگانی تهران (1385).
- عظیمی، محمد رضا. «انقلاب اطلاعاتی»، پیام پست و مخابرات، شماره دوم، 1378.
- طایفی، علی، «مقدمه ای بر توسعه منابع انسانی»، اطلاعات سیاسی \_ اقتصادی. 1370.
- محسنیان راد، مهدی، ارتباط شناسی (ارتباطات انسانی میان فردی، گروهی، جمعی). انتشارات سروش، چاپ سوم، 1378.
- *Advanced Design Approach for Personalized Training Interactive Tools*.
- <http://www.adaptit.org/files/ADAPT%۲۰methodology.pdf>
- Carnevale. A.P, Schulz. E. " Return on investment: Accounting for training ". *Training and development journal*, ۴۴ (۷), ۱۹۹۰.