

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

دانشگاه علوم پزشکی لرستان

موضوع:

کارگاه ارتباطات شفاهی در کتابخانه ها

تهیه کننده:

مهوش کلهر

# مقدمه

- در دنیای امروز، علاوه بر آموزش مهارت های حرفه ای و شغلی، افراد به واسطه ارتباط مستقیم و فراگیر با دیگران، نیاز به آموزش ارتباط و الگوهای ارتباطی دارد. یک کارمند، کتابدار، پزشک و یا مدیر، معمولاً در محیط کاری و سازمان خود ویا در خانه و کوچه و بازار با افراد بسیاری در ارتباط است.

- از یک **اشاره ابرو** تا برخوردهای بسیار جدی و **گفتگوهای طولانی** را می توان در چارچوب ارتباط گنجاند.

- کتابخانه ها و سازمان به عنوان **يك نهاد اجتماعي** نیازمند ارتباطات هستند .

- مدیران نیز دریافته اند که **ارتباطات مؤثر** با کارکنان و درك انگیزه هاي ارتباطي آنان در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثري است .

- **رفتار ارتباطی مؤثر**، هدف به حساب نمی آید ولیکن باید **وسیله اي براي كسب هدف** تلقي شود

# تعریف ارتباط و ارتباطات

ارتباط از نظر ارسطو:

ارتباط عبارت است از جست و جو برای دست یافتن به کلیه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع (Persuasion) دیگران.

میلر روان شناس:

ارتباط عبارت است از فرآیند انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده مشروط بر آنکه در گیرنده پیام مشابهت معنی یا معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود.

روبرت گویر در کتاب فراگرد ارتباط می‌گوید:

ارتباط عبارت است از روشی که حداقل متضمن چهار عنصر زیر باشد:

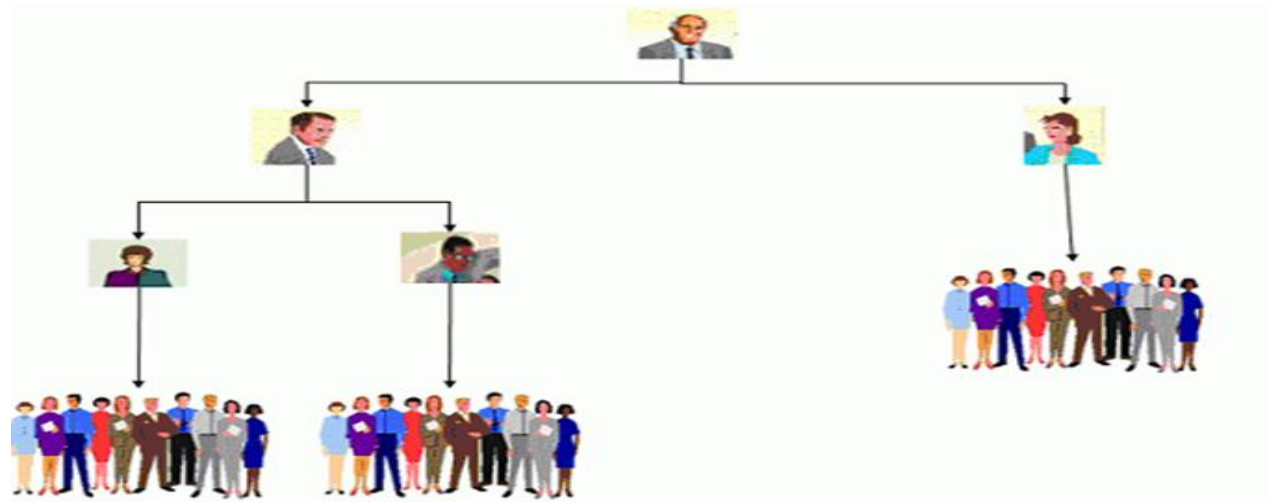
۱. تولیدکننده‌ای که ۲. علامت یا نمادی را ۳. برای حداقل یک دریافت‌کننده طرح کند ۴. و او را درک معنی کند.

تعریفی دیگر:

ارتباط فرایندی است که در آن عناصری به نامهای فرستنده، گیرنده، پیام و کانال وجود دارد و عناصر، وضعیت و چگونگی حضورشان، تضمین کننده چگونگی درک معنی و در نهایت برقراری ارتباط هستند.

# تعريف ارتباط و ارتباطات (ادامه)

تعريف ارتباطات سازماني نیازمند تعريف «سازمان و ارتباطات» است  
کتابخانه به عنوان یک نهاد اجتماعی با مجموعه اي اجتماعی (از گروه و يا مردم) سروکار دارد که در آن، فعالیت ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردي و جمعي هماهنگ مي شود



تعريف ارتباطات: انتقال و تبادل اطلاعات، معاني و مفاهيم و احساسها بين افراد در موسسات و سازمان ها با واسطه يا بلاواسطه .

# انواع کانال های ارتباطی

الف) ارتباطات کلامی: گفتاری و نوشتاری



### ارتباط کلامی

- در این نوع ارتباط برای انتقال پیام از کلمات استفاده می شود.
- انتقال پیام می تواند به صورت گفتاری یا نوشتاری باشد
- ارتباط کلامی بیشتر برای بیان ایده ها ، حقایق و نظرات به کار می رود.



ب) ارتباطات غیر کلامی: تصاویر، بیانات چهره ای، حرکات و ژست ها.



# انواع کانال های ارتباطی

## ارتباط غیر کلامی

زبان ایما و اشاره
حالات چهره
حالت بدن
تصاویر

## ارتباط کلامی

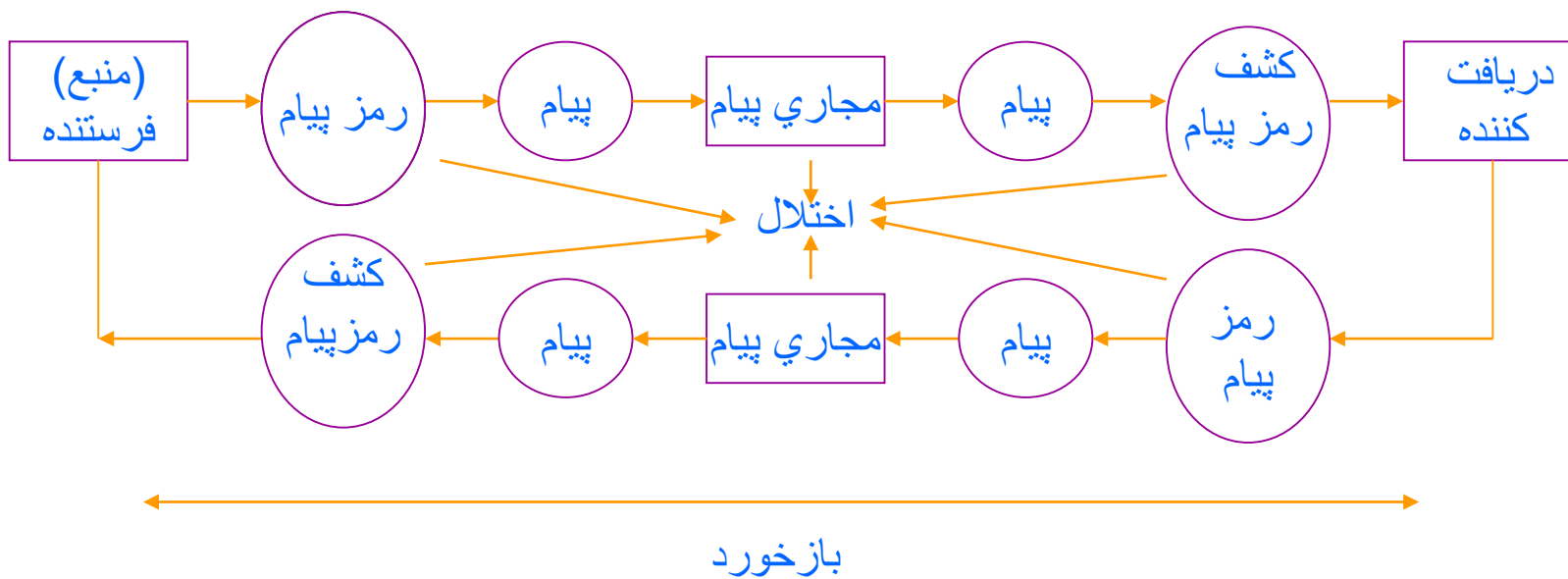
ارتباط گفتاری	ارتباط نوشتاری
رو در رو	یادداشت ها
جلسات	نامه ها
ارائه	گزارشات
تلفن	کامپیوتر ها
پست تصویری	آگهی های دیواری
	تصاویر

# برنامه ریزی پیام

- قبل از فرستادن پیام شما باید برنامه ریزی کنید.
- هدف شما قبل از فرستادن پیام چیست؟
- شما در پایان ارتباط به دنبال چه نتیجه ای هستید؟
- مشخص کنید که چه کسی پیام را دریافت می کند؟
- در ذهن خود برنامه ریزی کنید که دریافت کننده، پیام را چگونه کدخوانی می کند تا آن را درک کند.
- تصمیم بگیرید که پیام را به کجا می خواهید منتقل کنید؟
- رسانه مناسبی را برای موقعیت و افرادی که برای آنها می فرستید انتخاب کنید.
- چه چیزی خواهید گفت یا انجام خواهید داد؟
- کجا می نویسید؟
- چه زمانی پیام را انتقال می دهید؟

# فرایند ارتباطات

نمودار زیر فرایند ارتباطات را نشان می دهد





# عناصر ارتباطی نمودار فرایند ارتباط

۱- **فرستنده**: کسی که مقصود یا مفهوم ذهنی پیام خود را برای گیرنده ارسال می کند.

۲- **رمز پیام**: پیام از شکل یک مفهوم و فکر، به علائم قابل ارسال تبدیل می شود.

۳- **پیام**: حاوی خبر، نکته یا موضوعی است که باید به گیرنده منتقل شود.

۴- **مجاری پیام**: وسیله و طریقه انتقال پیام را مجاری پیام گویند. (مانند هوا

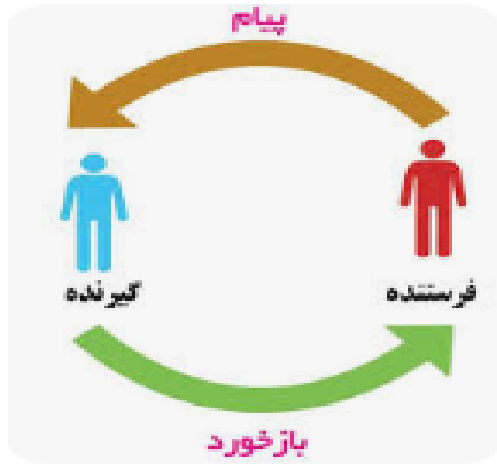
برای انتقال کلام، کاغذ جهت ارسال نامه و امواج الکترومغناطیس در انعکاس تصویر)

۵- **دریافت کننده پیام**: دریافت کننده پیام شخصی است که پیام فرستنده را

درک می کند اگر پیام به دریافت کننده نرسد ارتباط واقع نمی شود.

۶- **کشف رمز پیام**: فرایندی است که دریافت کننده بر اساس آن پیام را به اطلاعات مورد نظر

فرستنده تفسیر می نماید



## عناصر ارتباطی نمودار فرایند ارتباط ( ادامه )

۷- اختلال یا پارازیت(نوفه) : هرگونه مانعی که باعث عدم ارسال پیام یا عدم درک پیام شود، اختلال گفته می شوند. این موانع می تواند فنی، تجهیزاتی و ادراکی یا استنباطی باشد.

۸- بازخورد : پاسخ گیرنده به منبع پیام را بازخورد گویند.

# موانع بر قراري ارتباط

## پارازيت (اختلال يا نوبه)

داخلي	خارجي
احساسات	سر و صدا
عواطف	گرما
ادراکات	نور
استنباط	قطع ارتباط
طرز تلقي	پارازيت
نگرشها	صدای فرستنده
پيش داوري	

# ارائه راهکار موثر در نظام اختلال ارتباطی

## communication noise

بسیاری از نظریه پردازان علم ارتباطات انسانی و سازمانی بر این واقعیت تاکید دارند که اختلال در ارتباط یک سازمان نه تنها سازمان را پیش نمی برد بلکه زمینه ساز فجایع و نابسامانی های سازمانی نیز می گردد.

در این راستا راهکارهایی را بر اساس شدت و ضعف ارتباط سازمانی ارائه داده اند.

# ارائه راهکار موثر در نظام اختلال ارتباطی communication noise

## ۱- روش تجزیه و تحلیل:

در این روش از طرف رهبری موسسه یا سازمان (در اینجا کتابخانه) یک تیم عملیاتی (operational team) (OT) که عمدتاً از مدیران میانی و ارشد موسسه یا سازمانی می باشد تشکیل می شود.



# ارائه راهکار موثر در نظام اختلال ارتباطی

## communication noise

### ۲- روش بررسی:

مدیران ارشد و میانی در تیم OT به صورت میان مدت (هر دو هفته یکبار) تشکیل جلسه داده و معضلات رفتاری و ارتباطی را بررسی می کنند.

# ارائه راهکار موثر در نظام اختلال ارتباطی communication noise

## ۳- روش مشاوره :

در این روش تیم OT سعی می کند خود به مشاوره در خصوص اختلال پرداخته و یا مشاوران مدیریتی و روانشناسی را از خارج سازمان دعوت نماید.



# ارائه راهکار موثر در نظام اختلال ارتباطی communication noise

## ۴- طبقه بندی اختلال:

تیم OT وظیفه دارد اختلالات را در سازمان دسته بندی نماید زیرا تمام اختلالات موجود در ارتباطات گفتاری و رفتاری در موسسه ها، سازمان ها و کتابخانه ها به یک شیوه نمی باشد.



# ارائه راهکار موثر در نظام اختلال ارتباطی communication noise

## ۵- ارائه گزارش :

در این روش تیم OT نتایج بررسی های انجام شده در خصوص اختلالات موجود را به صورت گزارش جامع تهیه می کند.

# ارائه راهکار موثر در نظام اختلال ارتباطی communication noise

## ۶- ارائه راه حل اختلال:

تیم OT به همراه مشاوران با هدایت رهبری سازمان راه حل هایی را در جهت حل معضل ارتباطی موسسه یا سازمان مشخص می نمایند.



# انواع الگوهای ارتباطی

## انواع الگوهای ارتباطی

۱- از حیث ارائه بازخورد

۲- از حیث مسیری که پیام طی می کند

۳- از حیث رسمی و غیر رسمی

۳-۱ از حیث انتقال اطلاعات  
(در ارتباطات رسمی)

۳-۲ از حیث انتقال اطلاعات  
(در ارتباطات غیر رسمی)

۱- ارتباطات یک طرفه

۲- ارتباطات دو طرفه

۱- ارتباطات عمودی

۲- ارتباطات افقی

۳- ارتباطات مورب

۱- شبکه رسمی

۲- شبکه غیر رسمی

الگوی ارتباطی متمرکز

۱- ارتباطات متمرکز

۲- ارتباطات Y

۳- ارتباطات زنجیره ای

۴- ارتباطات ستاره ای

۵- ارتباطات دایره ای

۶- ارتباطات همه جانبه

الگوی ارتباطی غیرمتمرکز

۱- ارتباطات رشته ای

۲- ارتباطات انشعابی

۳- ارتباطات خوشه ای

۴- ارتباطات تصادفی

# انواع ارتباطات از حیث ارائه‌باز خورد (عکس العمل)

۱- ارتباطات يك طرفه (يك جانبه): اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن را ارتباط يك جانبه گویند. ارتباط يك طرفه سریع تر است و دقت کمتری دارد، باز خورد ندارد. فرستنده می تواند پیچده تر عمل کند و اشتباهات خود را مخفی کند و برای مواردی مناسب است که برنامه ریزی شده و تکراری است.



۲- ارتباطات دو طرفه (دو جانبه): چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده عکس العملها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به این نوع ارتباط دو جانبه گویند. ارتباط دو طرفه، کندتر است، دقت بیشتری دارد، باز خورد دارد، امکان اصلاح دیدگاه و نظریات، در تعامل متقابل وجود دارد. برای امور برنامه ریزی نشده و پیچیده و مواردی مناسب است که غیر تکراری است و عموماً در سطوح عالی سازمان، کاربرد بیشتری دارد.



# انواع الگوهای ارتباطی از حیث مسیر انتقال پیام

۱- ارتباطات عمودی: ارتباطات عمودی شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا است.

الف. ارتباط از بالا به پایین: ارتباطات متمایل به پایین از مدیریت سطح بالا شروع و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می شود.

هدف از این نوع ارتباط، راهنمایی، آگاه کردن، هدایت و شکل دادن و ارزیابی زیردستان است آنکه اعضای سازمان و یا کتابخانه با اطلاعات مناسب درباره اهداف و سیاست های سازمان تجهیز می شود.

ب. ارتباط از پایین به بالا: ارتباط متمایل به بالا، عرضه اطلاعات به بالاترین سطح در سطوح پایین سازمان مطرح می نماید.

این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادهای، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم گیری است.

# ارتباطات افقی :

- این نوع ارتباط معمولاً بصورت الگوهای جریان کار در یک سازمان بین اعضای گروه کاری، اعضای بخشهای مختلف برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می گردد.

- منظور ارتباطات افقی آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با همدیفان خود می گردند.



## معایب ارتباطات افقی :

- اثر تخریبی همبستگی گروهی بین همکاران، زمانی که به این نوع هماهنگی نیازی نیست.
- ارتباط علایق مشترک افراد سازمانی هم سطح، و بی توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی

## ۳- ارتباطات مورب

در ارتباطات مورب پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می شود این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است. مانند ارتباط بین صف و ستاد که چنین ماهیتی دارد.

# انواع الگوهای ارتباطی از حیث رسمی و غیر رسمی

۱- **شبکه های رسمی** : کانالها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می دهد و به هنگام ایجاد تشکیلات ، موضوع ارتباطات مدنظر طراح ساخت سازمان می باشد. از این رو الگوی ارتباطی ساخت رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص گردیده است.

۲- **شبکه های غیر رسمی** : ارتباطات غیر رسمی را ارتباطات درخت انگور نیز نامیده اند، زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می کشد و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می یابد. در ارتباطات غیررسمی مقامات سازمان و سلسله مراتب اداری را نادیده می انگارد. رؤسا را دور می زند و معمولاً به گونه ای است که نیازهای اجتماعی اعضای گروه را تأمین می کنند و امور را تسهیل می نماید.

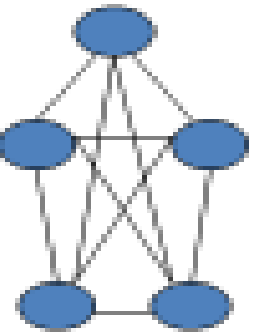
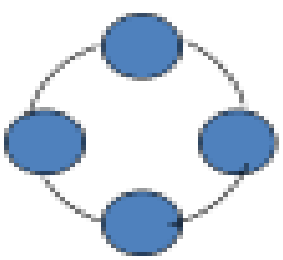
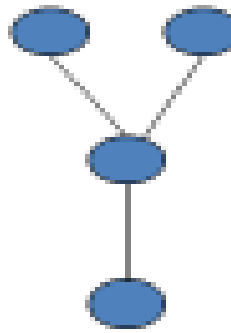
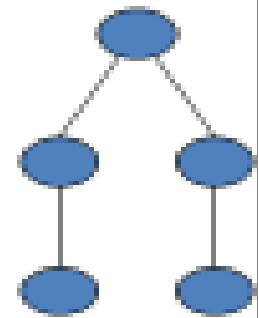
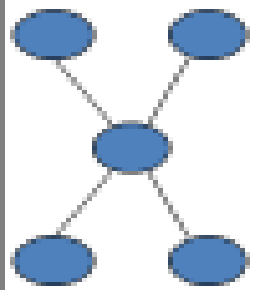
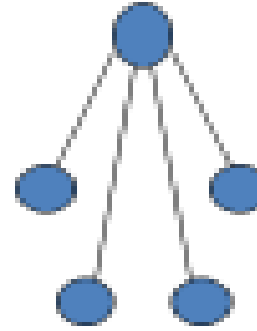


# انواع الگوهای ارتباطی از حیث رسمی و غیر رسمی (ادامه)

ارتباطات غیررسمی گاهی ممکن است آن قدر توسعه یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت الشعاع قرار دهند و ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطات محو می شوند .


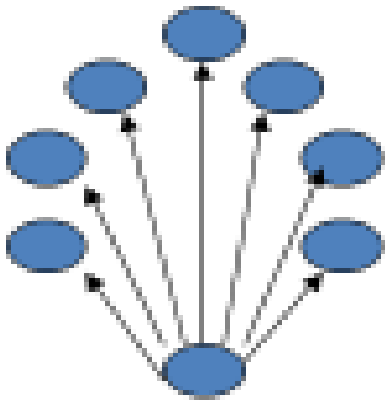
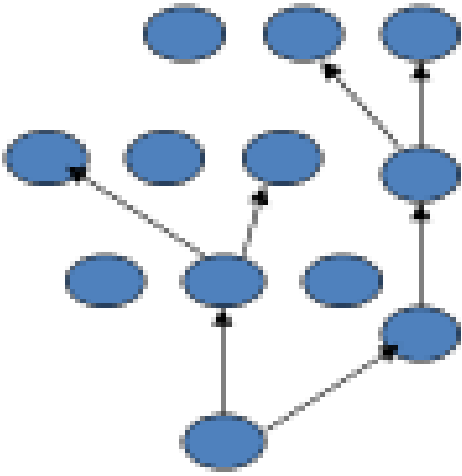
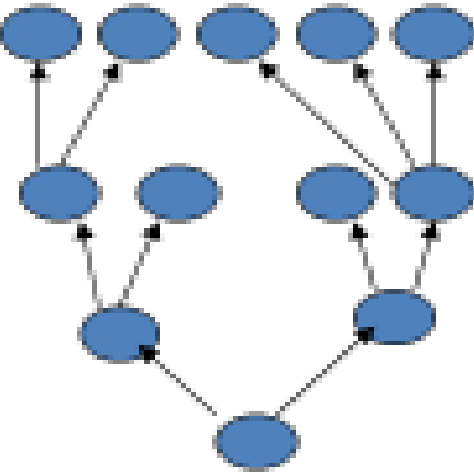
ارتباطات غیررسمی اگر با هدفهای سازمان در تعارض باشند در راه تحقق هدفهای مذکور ایجاد اختلال کرده و باید ترتیبی اتخاذ نمود که ارتباطات مذکور قطع شوند.

# انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات (در ارتباطات رسمی)

شبه حلقه	دایره ای	سه شاخه ای یا Y	زنجیره ای	ستاره ای	متمرکز	شکل های رسمی ارتباطات	شاخص های مقایسه
							
کند	کند	متوسط	نسبتاً سریع	سریع	سریع	سرعت	1
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	دقت	2
فاقد هر گونه ساختار پایداری ارتباطی	فاقد ساختار ارتباطی پایداری	در حال شکل گیری	پایدار ولی در حال شکل گیری	پایدار و مشکل	پایدار با شکل گیری فوری	ثبات ساختار ارتباطی	3
نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز	میزان وضوح جایگاه رهبر	4
عالی ۲۶	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف	روحیه افراد	5

# در ارتباطات غیر رسمی

ارتباطات غیر رسمی به چهار نوع تقسیم میشوند:

			
شبکه رشته ای	شبکه انشعابی	شبکه تصادفی	شبکه خوشه ای

**شبکه رشته ای :** عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می گیرند و هر یک از عوامل ، به

# نقش های افراد در شبکه های ارتباطی

- ۱- **ستاره** : فردي که بیشترین ارتباط را در شبکه دارد.
- ۲- **رابط** : فردي که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به یکدیگر، به هم مرتبط می کند.
- ۳- **پل** : فردي که به عنوان سنجاق اتصال یا تعلق داشتن، به دو یا چند گروه خدمت می کند.
- ۴- **نگهبان** : فردي که شبکه خود را با بیرون مرتبط می سازد.
- ۵- **منفک شده** : فردي که دیگر با شبکه مورد نظر ارتباطی ندارد.



# چرخه حیات يك رابطه

۱- **مرحله آغاز:** در بر گیرنده اولین تلاشهای ما برای ایجاد **رابطه و گفتگو** با شخص تازه ای است که برای اولین بار با او روبرو می شویم مانند: سلام، حال شما چطور است - هوا چطور است.

۲- **مرحله آزمودن:** مرحله ای است که در آن سعی می شود از طریق موضوع های مشخص مکالمه ای اطلاعاتی در مورد نحوه تفکر و نگرش طرف مقابل به دست آورد. معمولاً پرسشهای زیادی از طرف مقابل به دست آورد و بیشتر سعی در **شنیدن** داریم تا در سخن گفتن.

۳- **مرحله چفت و بند یا سفت کردن:** با پدیدار شدن دگرگونی های فراوانی در رفتارهای ارتباطی، چه کلامی چه غیر کلامی، بین طرفین رابطه شکل می گیرد که اکنون با یکدیگر نزدیک شده و مرحله قبل را گذارنده اند در این مرحله درجه بیشتری از گشودگی و افشا رخ می دهد که میزان **خودگشودگی** تحت تأثیر فرهنگ ها قرار می گیرد در فرهنگ های محافظه کار افراد به خصوصیات منفی خود نمی پردازند و سعی بیشتر در پنهان داشتن نقاط ضعف خود دارند.

## چرخه حیات یک رابطه (ادامه)

۴- **مرحله کامل کردن یا ادغام** : زمانی تحقق می یابد که دو انسان به عنوان دو دوست یا دو زوج بنگرند در این مرحله هر یک از طرفین رابطه سعی در پرورش و نشان دادن خواسته ها، علایق و نگرشهای خویش در جهت توافق طرف مقابل دارد در این جا **من به ما تبدیل می شود** که سعی می کنند که هر چه طرف می پسندد و می پذیرد او نیز می پسندد و می پذیرد.

۵- **مرحله پیمان بستن** : مرحله ای بیشتر رسمی و مبتنی بر مراسم و آیینهای مرسوم است. ممکن است به شکل مراسم نامزدي یا ازدواج، برادرخواندگی، خواهر خواندگی و هر نوع پیمان محکم و لازم الاجرایي در روابط بین اشخاص در آید این مرحله **صمیمانه ترین** مرحله مراحل است.

# چرخه حیات یک رابطه (ادامه)

- ۶- **مرحله افتراق** : زمانی به وقوع می پیوندد که دو طرف رابطه یا یکی از آنها احساس کند که رابطه او با دیگری، او را کاملاً محدود و در چارچوب معینی محبوس کرده است و از این رو تصمیم می گیرند که خود را از این قید برهانند. در چنین وضعیتی آنها به **تفاوت‌های** یکدیگر و یا **نقاط مورد اختلاف** با یکدیگر بیشتر می اندیشند تا به وجوه اشتراك که در گذشته برایشان از اعتبار بیشتری برخوردار بود.
- ۷- **مرحله محدود کردن** : اشاره به مرحله ای دارد طرفین رابطه شروع به کاهش دفعات ارتباط و نیز **تقلیل صمیمیت** می کنند.
- ۸- **مرحله بی روح شدن و توقف رابطه** : بیانگر افزایش تخریب و تباهی که طرفین آن تلاش در حفظ و گاه پیوند محدود آن دارند.

# چرخه حیات يك رابطه (ادامه)

۹- **مرحله پرهیز از یکدیگر**: مرحله ای است که در آن می کوشند با ابزار گریز از بار غم و درد رابطه ای که باعث ناراحتی می شود بکاهند.

۱۰- **مرحله جدایی**: آخرین مرحله در هر رابطه ای میان اشخاص یا حداقل میان دو نفر است، روابط میان اشخاص دیر یا زود به جدایی می انجامد به تعبیری هر رابطه در نهایت به جدایی کشیده می شود.





# خودنگری، فلسفه واقعی ارتباطات انسانی

خود نگری که اصطلاحاً Self concept گفته می شود نوعی تصویر کلی از خود نامیده می شود.

خودنگری باعث می شود که اعمال و رفتار فرد هدایت گردد.

مهمترین راهکارهای اساسی خود نگری، شاخص های رفتاری بر اساس معیارهای ذیل است :

۱- خود واقعی: Real self ۲- خود حقیقی : Ideal self ۳- خود عمومی: Public self که به آنها اشاره می شود:

# ۱- خود واقعی: Real self

-انسان قبل از هر نوع ارتباطی بهتر است دیدگاه صادقانه و واقع بینانه نسبت به افکار خود و سپس نسبت به سایر انسانها و علایق و سلیقه های آنها داشته باشد.

## ۲- خود حقیقی : Ideal self

- انسان سعی می کند با کوچکترین تنش رفتاری از سوی دیگران، مواضع خود را در شناخت آنها تغییر ندهد.
- در این حالت فرد نسبت به شنیده های دیگران کمتر از خود علائم منفی بروز می دهد.

## ۳- خود عمومی: Public self

- این ارتباط نوعی رابطه عمومی با دیگران است .  
در این فرایند رفتاری فرد با دیگران مزاح و رابطه عاطفی فوق العاده شدیدی دارد و اگر به تناسب وضعیت و موقعیت خویش در زمانی این رفتار کاهش پیدا کند به نوعی انزوا طلبی و حتی با تقابل دیگران مواجه می شود.

# روشهاي بهبود ارتباط

- بیشتر سوء تفاهم هايي که بين مدير و کارکنان پيش مي آيد، از عدم شناخت مدير و درك نشدن پیامهاي مدير به عنوان **فرستنده**، ناشي مي شود.
- شخصيت هر فرد عبارت از تعبير و تفسير ديگران از رفتارهاي نسبتاً پايدار وي است.
- شخصيت افراد از رفتارها و نگرشهاي وي که براي ديگران شناخته شده است و همچنين حوزه اي که براي ديگران ناشناخته است تشكيل مي شود.

- آقای دکتر **جوزف لوفت** در سال ۱۹۸۸ در دانشگاه مریلند آمریکا تحقیقاتی در خصوص رفتار انسانی به عمل آورد و **چهار شاخص اصلی** در رفتار انسانی را مورد تایید قرار داد:

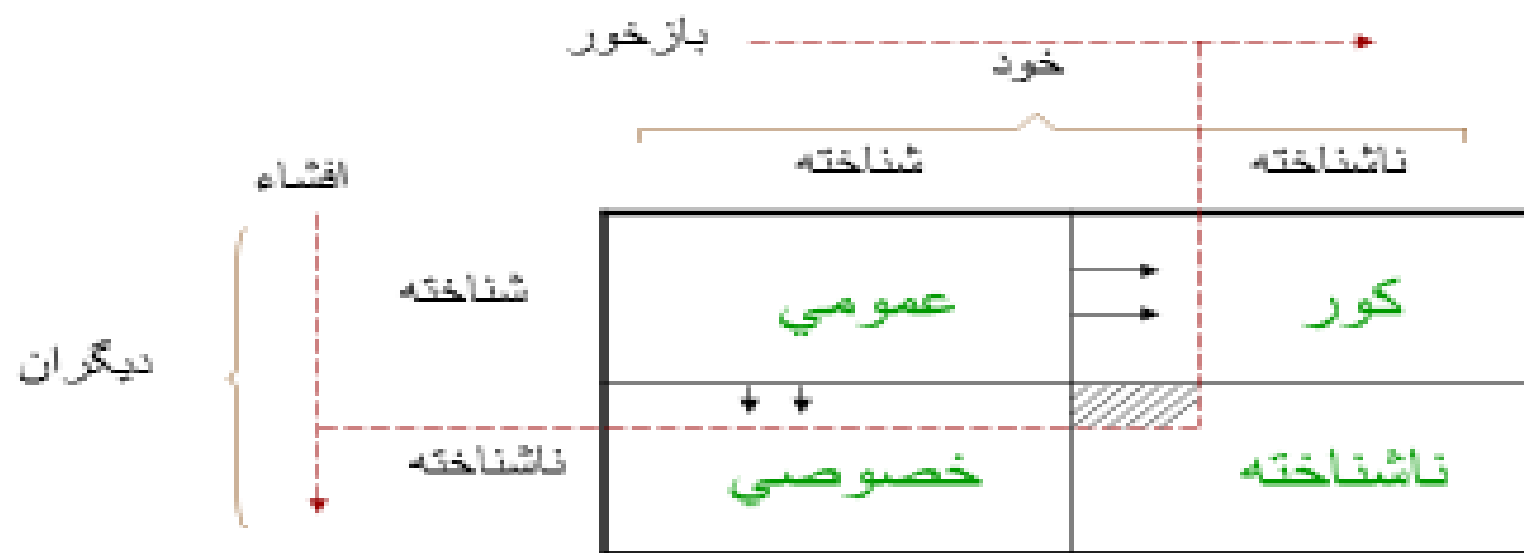
## مناطق ارتباطی انسان

- ۱- بخشی از رفتارها و نگرشهای که برای خود و دیگران شناخته شده باشد، **ناحیه عمومی** می نامند.
  - ۲- حوزه‌های را که برای خود ناشناخته ولی برای دیگران شناخته شده است، **ناحیه کور** می گویند.
  - ۳- حوزه‌ای که برای خود شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است، **ناحیه خصوصی** می نامند.
  - ۴- حوزه‌ای که برای خود و دیگران ناشناخته است، **ناحیه ناشناخته** گویند.
- بهترین حالت برای افزایش برقراری ارتباط، **بزرگ شدن ناحیه عمومی** است.

# مناطق ارتباطی انسان

روش های گسترش ناحیه عمومی :

- 1- **افشا یا خود گشودگی** : از ناحیه عمومی به سمت خصوصی می رویم و بخش ناشناخته رفتار مدیر برای کارمند کم می شود.
- 2- **بازخورد** : از ناحیه عمومی به سمت ناحیه کور می رویم و بخش ناشناخته رفتار مدیر، برای خودش کم می شود.



# مهارت های لازم برای برقراری ارتباط

- ۱- گوش شنوا داشتن
- ۲- تماس چشمی
- ۳- سؤال کردن: در هنگام ارتباط از طرف مقابل سؤال هایی را بپرسیم که او احساس کند حواس ما به اوست
- ۴- تأیید و تأکید از طریق حرکات غیر کلامی (سرتکان دادن)
- ۵- تعبیر و تفسیر گفته ها
- ۶- زیاده روی نکردن در صحبت
- ۷- بازخورد دادن به طرف مقابل
- ۸- تغییر نقش گوینده و شنونده به آرامی



# حقایق مربوط به ارتباط و مفاهمه

چند نکته:

- ۱- شنیدن با گوش دادن فرق دارد: شنیدن فقط گرفتن ارتعاشات صوتی است گوش دادن معنا بخشی به شنیده هاست .
- ۲- به شایعات گوش دهید : شایعات واکنش و پاسخی هستند به وضعیت های مهم برای کارکنان، موقعیت های مبهم از نظر آن ها و شرایط و موقعیت هایی که موجب اضطراب و دلواپسی آن ها می شوند.
- ۳- مردان و زنان به گونه ی متفاوتی ارتباط برقرار می کنند: مردان معمولاً از گفتگو به منظور تأکید موقعیت خودشان استفاده می کنند و در حالی که زنان اغلب آن را برای برقراری ارتباط مورد استفاده قرار می دهند.
- ۴- قدرت کردار شما بیشتر از قدرت گفتارتان است: اعمال شما با صدایی بلند تر از گفتارتان سخن می گویند.

به عمل کار برآید به سخندانی نیست

## نظریه نیاز و ارتباط موثر

به عقیده برخی از قوم نگاران، فرضیه ارتباطات موثر در همراهی کامل با نظریه های اجتماع گرایی انسان است .

فرد در درون سازمان نیاز به نوعی ارتباط با مدیران ارشد، کارکنان و حتی خارج از سازمان با مشتریان و خانواده خود دارد و هیچگاه نمی تواند بدون اولویت والگوی کار، فضای اجتماعی خود را طرح ریزی نماید.

براین اساس شاخصه های را در ارتباط موثر در درون سازمان طراحی نموده اند:

# ۱- تضمین سلامتی Survival

- در این روش ارتباط به عنوان یک مبنای ارزشی و تضمین سلامتی بشمار می رود.

- اگر انسان احساس کند که در ارتباط با مدیران ارشد و سایر کارکنان هیچ ارزش مطلوبی نصیب وی نمی شود مسلماً روی به ارتباط با دیگران نخواهد آورد و انزوا طلبی را انتخاب می کند.

# راهکار

- روان شناسان و متخصصان علم مدیریت بر این باورند که **مدیران ارشد مبنای ارتباط موثر** می باشند.

- اگر آنان روش های **مشارکت طلبانه** و **امنیت روانی** را در محیط سازمان ایجاد نمایند، مسلماً از **بحرانهای رفتاری و ارتباطی** در محیط سازمان تا حد بسیار زیادی کاسته خواهد شد و افراد به نحو شایسته ای با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند.

## ۲- لذت جویی Pleasure - seeking

- با توجه به این نظریه چون اکثر اوقات فرد، در داخل سازمان سپری می شود لذا ارتباطی برای او می تواند موثر باشد که در طول زمان سپری شدن اوقات فرد دارای حس لذت جویی باشد.
- مثلا فرد احساس کند که در این روند ارتباطی بهتر می تواند سیر تعالی و رشد را طی نماید.
- بیشتر کارکنان حس لذت جویی را در ارتباط با مدیران و کارکنان هم رتبه خویش می جویند.

# راهکار

- یکی از مدیران موفق جنرال الکترونیک می گوید: بهترین لحظات من زمانی است که با کارکنان به فوتبال می روم و یا آنکه آنان را در یک مسابقه ورزشی دعوت می کنم.
- این احساس که افراد بدانند مدیران هم مانند آنها از دردهای سازمانی آگاه می باشند در تدوین راهبرد استراتژیک بسیار موثر است.

## ۳-تأمین امنیت Security

- اعمال و رفتار ارتباطی (کلامی و غیرکلامی) در سازمان تابع دیدگاه امنیت می باشد.
- فقدان امنیت سبب ارتباطات ناپیوسته در فرد می شود.
- در حال فقدان امنیت، ارتباطات فرد بیشتر به منابع قدرت است.
- در این شیوه فرد سعی می کند حتی الامکان با افرادی که منبع قدرت می باشند در ارتباط باشد و از طریق آنها بتواند به امنیت کامل و اهداف خود دست یابد.

# راهکار

- در سازمان هایی که در ارتباطات غیر موثر، افراد را به خاطر اظهار نظرهای گوناگون و منابع متغیر سازمانی، تهدید به اخراج می نمایند، هیچگاه امنیت جامع حاصل نمی شود.
- لذا رهبران راهبردی در این شیوه سعی در تبیین اهداف سازمانی و توجه به نظرات و انتقادات کارکنان در کاستن شکاف های سازمانی می نمایند.



# نتیجه گیری

- نظام ارتباطات همچون **سلسه اعصاب** تار و پودهاي سازمان را به هم پیوند مي دهد.
- **بهینه** بودن آن در موسسات، سازمان ها و نهادهای اجتماعی بسیار مهم است اگر **ارتباط صحیحی** در سازمان برقرار نباشد، **گردش امور مختل شده و کارها آشفته** می شود .
- **تصمیم گیری، هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر** قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود.
- بنابراین مدیران باید از **کم و کیف رفتار ارتباطی** افراد در نهادها و سازمان ها آگاه باشند و نحوه ارتباط بین افراد(کارکنان) را بدانند و آن کنترل کنند.

