

پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points



ارتباطات سازمانی اثر بخش

دکتر علی اصغر صفری فرد
دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۱





بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





ارتباطات سازمانی اثربخش
(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مترجم و مدرّس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

safarifardas@Gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

در ۹۲ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

- (۱) دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران
- (۲) صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
- (۳) دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
- (۴) دانشگاه علوم پزشکی ایران
- (۵) مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
- (۶) مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- (۷) واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی
- (۸) مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
- (۹) موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
- (۱۰) موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
- (۱۱) شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)
- (۱۲) مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
- (۱۳) شرکت خودروسازی زامیاد
- (۱۴) شرکت نفت ایرانول
- (۱۵) شرکت داروسازی دکتر عبیدی
- (۱۶) شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس

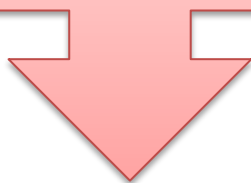
- ۱۷) شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
- ۱۸) شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
- ۱۹) شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
- ۲۰) شرکت داروسازی شفا
- ۲۱) شرکت داروسازی ابوریحان
- ۲۲) شرکت لابراتوارهای دارویی سینادارو
- ۲۳) شرکت داروسازی لقمان
- ۲۴) شرکت فرآورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
- ۲۵) گروه شفا فارمد (برکت)
- ۲۶) گروه شرکت های درمان یاب
- ۲۷) گروه صنعتی مینو
- ۲۸) گروه صنعتی مهر ابرار
- ۲۹) شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- ۳۰) شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- ۳۱) شرکت داروسازی فارما شیمی
- ۳۲) شرکت داروسازی ایران هورمون
- ۳۳) شرکت داروسازی جابراین حیان
- ۳۴) شرکت داروسازی توفیق دارو
- ۳۵) شرکت داروسازی رازک
- ۳۶) شرکت داروسازی شفا
- ۳۷) شرکت شیمی دارویی داروپخش
- ۳۸) شرکت داروسازی ارسطو- شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۳۹) شرکت داروسازی آوه سینا- شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۴۰) شرکت داروسازی اکسیر- بروجرد
- ۴۱) شرکت طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان
- ۴۲) شرکت زیست فناوری کوثر- کرج
- ۴۳) شرکت داروسازی آرین سلامت سینا- اشتهارد
- ۴۴) شرکت داروسازی پدیده شیمی جم- اشتهارد
- ۴۵) شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
- ۴۶) شرکت طبیعت زنده (سینره)- اشتهارد
- ۴۷) شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه

- (۴۸) شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
- (۴۹) شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- (۵۰) شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
- (۵۱) شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
- (۵۲) شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
- (۵۳) شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
- (۵۴) هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
- (۵۵) شرکت توزیع داروپخش
- (۵۶) شرکت کارخانجات داروپخش
- (۵۷) شرکت داروسازی آفا شیمی
- (۵۸) شرکت پخش ممتاز
- (۵۹) شرکت داروسازی بهان سار - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۶۰) شرکت فناوری بن یاخته های رویان
- (۶۱) پژوهشگاه رویان
- (۶۲) بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- (۶۳) کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- (۶۴) انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- (۶۵) انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- (۶۶) انجمن تالاسمی ایران
- (۶۷) شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
- (۶۸) شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- (۶۹) شرکت پالایش و پژوهش خون
- (۷۰) ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
- (۷۱) اداره کل انتقال خون استان تهران
- (۷۲) اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- (۷۳) اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
- (۷۴) اداره کل انتقال خون استان سمنان
- (۷۵) اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
- (۷۶) مرکز پلاسمافرزیس بیودارو
- (۷۷) مرکز پلاسمافرزیس داروپلازما ایرانیان - قائمیه
- (۷۸) مرکز پلاسمافرزیس دایا آرین دارو - شهر ری

- (۷۹) مرکز پلاسمافرزيس خوارزمي - اسلام شهر
- (۸۰) موسسه آموزشي افق فارمد
- (۸۱) موسسه آموزشي نوآوران صنعت پويای پيشرو
- (۸۲) موسسه آموزشي آفاق صنعت
- (۸۳) موسسه آموزشي دانش پويان
- (۸۴) موسسه آموزشي تسهيلگران توسعه تفكر
- (۸۵) موسسه آموزشي فيدار دانش
- (۸۶) موسسه آموزشي معيار دانش اصفهان
- (۸۷) موسسه آموزشي حاميان توسعه اصفهان
- (۸۸) موسسه آموزشي كاوشگران راستين
- (۸۹) موسسه آموزشي نوين پارسيان كرج
- (۹۰) آكادمي مديريت دانش نوين
- (۹۱) مديريت بهين آفرين رهيار يزد
- (۹۲) مركز آموزش و تحقيقات صنعتي ايران



ارتباطات سازمانی اثربخش
پنجاه نکته کلیدی



- (۱) ارتباطات یکی از مهمترین فعالیتهای بشری است زیرا او را قادر ساخته که خواسته‌ها و نیازهای خود را به دیگران انتقال داده، دریابد که آنان چه می‌خواهند و چه خواهند کرد.
- (۲) امروزه ارتباطات در همه ارکان زندگی ما رسوخ کرده، قوانین و قواعد آن برجای جای زندگی حاکم است و شاید بتوان گفت بدون آن، هیچ کاری انجام شدنی نیست و نمی‌توان زندگی مطلوبی را که مورد نظر است پدید آورد.
- (۳) بنا به تعریف سازمان جهانی بهداشت، افرادی از نظر روانی سالم هستند که احساس کنند: به خوبی با زندگی، مسائل و تغییرات آن کنار می‌آیند، می‌توانند زندگی خود را تحت کنترل داشته باشند، مسئولیت‌پذیر می‌باشند، از توانائی‌های خود به خوبی استفاده می‌کنند، با دیگران ارتباط خوب و مناسبی برقرار می‌نمایند و به فعالیتهای سازنده و مفید می‌پردازند.
- (۴) فنون برقراری ارتباط مؤثر به عنوان یکی از اصلی‌ترین قسمت‌های آموزش مهارت‌های زندگی در نظر گرفته می‌شود.
- (۵) اگر چه نحوه ارتباط برقرار کردن با افراد مختلف در انواع موقعیت‌ها، متفاوت می‌باشد اما اصول ارتباط در موقعیت‌های مختلف زندگی اعم خانوادگی، شغلی و اجتماعی و... یکسان است. با فراگیری این اصول و حذف موانع ارتباطی امکان تعمیم یکی به دیگری وجود دارد.
- (۶) ۷۵٪ از اوقات زندگی ما صرف ارتباط می‌شود و در عصر ارتباطات برنده آن کسی است که بتواند خوب ارتباط برقرار کند.
- (۷) ارتباط، فرآیندی است که در طی آن افکار، عقاید و احساسات یک فرد به فرد دیگری منتقل می‌شود.
- (۸) ارتباط، فرآیندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات، نظرات و مفاهیم به شکل پیام‌های کلامی و یا غیرکلامی بیان و ارسال شده، سپس دریافت و ادراک می‌شود.

- ۹) ارتباط، فراگرد انتقال یک محرک از یک فرد به فردی دیگر به منظور تغییر رفتار اوست.
- ۱۰) ارتباط عبارت است از فرآیندی که حداقل متضمن چهار عنصر باشد: - تولید کننده ای که - علامت یا نمادی را - برای حداقل یک دریافت کننده مطرح نماید - و او آن را درک معنی کند.
- ۱۱) ارتباط، فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آن که درگیرنده پیام مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده ی پیام ایجاد شود.
- ۱۲) اصولاً چیزی به عنوان عدم ارتباط وجود ندارد زیرا انسان نمی تواند فاقد هرگونه رفتار باشد و هر رفتاری در یک شرایط تأثیر متقابل دارای ارزش های پیامی است.
- ۱۳) تصحیح سوءبرداشت ها و سوءتفاهم ها فقط از طریق برقراری ارتباط میسر می باشد.
- ۱۴) ارسطو هدف از ارتباط را اقناع دیگران گفته است. برقرارکننده ارتباط، از هر راه و با هر وسیله ای که امکان داشته باشد مایل است طرف مقابل ارتباط یا مخاطب خود را تحت تاثیر و نفوذ در آورد و نظر و عقیده خود را به او بقبولاند.
- ۱۵) علل نیاز به برقراری ارتباط: نیازهای مادی (بیان خواسته ها)، نیاز به امنیت، نیاز به تعلّق و احترام، نیاز به صمیمیت (انتقال احساسات)، نیاز به حمایت، نیاز به تأیید، انتقال اطلاعات.
- ۱۶) وظایف مدیر در حوزه اطلاعات: جمع آوری و جذب اطلاعات مورد نیاز، انتقال اطلاعات به کارکنان سازمان، انتقال اطلاعات از درون سازمان به بیرون سازمان مانند پیشرفت ها و نوآوری های سازمان به دیگران، به عنوان سخنگوی سازمان.
- ۱۷) عناصر تشکیل دهنده ارتباط: پیام، فرستنده پیام، گیرنده پیام، وسیله ارسال پیام (کانال)، بازخورد، شرایط و محیط ارسال پیام (موانع و محدودیت ها، قواعد و هنجارها و عرف، دانش مشترک، رخدادهای پیشین، انتظارات)، اثرات پیام.

۱۸) فرستنده پیام یا منبع خبر^۱: فردی که آغازکننده و منبع ارتباط است. کسی که مقصود یا مفهوم ذهنی پیام را ارسال می‌نماید و برخی از عوامل آن بر فرآیند ارتباط موثرند مانند مهارت‌های ارتباطی، اطلاعات وی درخصوص موضوع مورد نظر، عقاید وی نسبت به موضوع و... منبع، نیاز برای انجام دادن ارتباطات را تعیین می‌کند.

۱۹) ویژگی‌های انتقال دهنده پیام: بداند درباره چه چیز صحبت می‌کند، نسبت به آن مطلب، اشرافیت داشته باشد، مخاطبینش او را باور داشته باشند، با مخاطبین آن چنان همدلی بوجود آورد که آنان حس کنند منبع پیام مانند فرد آموزش دهنده در کنار آن‌ها و حتی یکی از خود آن‌ها است.

۲۰) پیام^۲: نظر و ایده ای است که توسط فرستنده، فرستاده می‌شود و منظور همان محتوای پیام و عناصر تشکیل دهنده آن مانند تَن صدا و لحن صدا می‌باشد. انتقال پیام ممکن است به منظورهایی مثل دادن اطلاعات، رساندن خبر، ارسال نکته، سرگرم کردن، تصحیح اشتباهات، پرسش در مورد موضوعی و یا ارائه یافته‌های یک تحقیق باشد. پیام‌ها می‌توانند به شکل کلامی یا غیرکلامی ارائه شوند.

۲۱) به رمز درآوردن پیام^۳: رمز گذاری زمانی انجام می‌شود که فرستنده پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. پیام باید از شکل یک مفهوم و فکر، به علائم قابل ارسال و قابل انتقال (با استفاده از کلمات، سمبل‌ها و علائم دارای مفهوم) تبدیل شود به شکلی که برای دریافت کننده قابل تشخیص و فهم باشد.

۲۲) کانال یا مجاری پیام: رسانه ای است که از طریق آن اخبار یا اطلاعات انتقال می‌یابد. راهی است که پیام از طریق آن از فرستنده به گیرنده ارسال می‌شود، مانند هوا برای انتقال کلام،

¹ Source

² Message

³ Encoding

کاغذ جهت ارسال نامه و امواج الکترومغناطیس در انعکاس تصویر. همچنین شامل دیدن، شنیدن، لمس کردن، بوئیدن و چشیدن.

۲۳) هر پیامی به وسیله هر رسانه یا کانال قابل انتقال نیست. فرستنده باید رسانه یا کانالی متناسب با پیام و ویژگی های گیرندگان انتخاب کند. انتخاب نوع کانال به معلومات و دانستنی های مشترک فرستنده و گیرنده بستگی دارد.

۲۴) استفاده از بهترین کانال های ارتباطی در سازمان مثلا ممکن است ارائه دستورالعمل کتبی بهتر از دستورالعمل شفاهی باشد. هر چه پیام قوی تر، نشانه ها و کانال ها مناسب تر باشند، پیام و مفهوم بهتر حفظ و منتقل خواهد شد.

۲۵) از رمز خارج کردن پیام^۴: رمز خوانی فرایندی است که از طریق آن دریافت کننده به تفسیر و درک مفاهیم ارسال شده می پردازد. به عبارت دیگر فرایندی است که دریافت کننده پیام بر اساس آن پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می نماید. پیام زمانی برای گیرنده قابل فهم است که مجددا از حالت رمز خارج شده و به صورت نشانه های آشنا درآید.

۲۶) گیرنده پیام^۵: مخاطب یا فردی است که مقصود پیام است. اگر پیام به دریافت کننده نرسد ارتباط، واقع نمی شود. دریافت کننده پیام یا اطلاعات می تواند شخص، گروه، جمعیت و یا سازمان هدف باشد که اطلاعات برای آن ها ارسال شده است. تجربیات گذشته و ویژگی های فردی بر نحوه دریافت و تفسیر اطلاعات تأثیر می گذارد و ممکن است مفاهیمی که منظور فرستنده بوده است با مفاهیمی که توسط گیرنده، دریافت شده است متفاوت باشد.

۲۷) هرچه ما گیرندگان پیام را بهتر بشناسیم، بهتر می توانیم با آن ها ارتباط برقرار کنیم. این شناخت شامل تجربیات و اطلاعات گذشته ی گیرندگان و علایق، انگیزه ها، تلاش ها و ارزش های مورد قبول آنان می باشد.

⁴ Decoding

⁵ Receiver

۲۸ در ارتباط، اهمیت گیرنده بیش از فرستنده است زیرا اگر فرستنده پیامی را نفرستد ارتباط شروع نخواهد شد در حالی که اگر گیرنده، پیام را دریافت نکند ارتباط شروع اما برقرار نشده است.

۲۹ تاثیر^۶: نتیجه ای است که از برقراری ارتباط حاصل می شود و هدفی است که فرستنده پیام از ابتدای ایجاد ارتباط به آن توجه داشته است.

۳۰ بازخورد^۷: پاسخی است که گیرنده پیام به فرستنده پیام می فرستد. کسب آگاهی فرستنده از چگونگی دریافت اطلاعات توسط گیرنده است. معمولاً اگر ارتباط موفق صورت گرفته باشد، مفاهیم و اطلاعات و یا نتیجه و اثر آن ها به فرستنده برمی گردد.

۳۱ مهمترین ملاک تشخیص یک جریان ارتباطی، بازخورد است. دریافت بازخورد، فرستنده را قادر می سازد که مشخص کند آیا اطلاعات مفهوم بوده است و یا اثرات لازم را داشته است یا خیر. زمانی که بازخورد دریافت شد، ممکن است فرستنده (برای مثال مدیر) مفاهیم یا اطلاعات جدید را در مورد وظایف و یا رفتار به شخص یا گروه مورد نظر (کارکنان) ارسال کند و همین فرایند تکرار شود تا ارتباطات کامل و به طور مؤثر صورت گیرد.

۳۲ اختلال یا پارازیت^۸: هرگونه مانعی که باعث عدم ارسال پیام یا عدم درک پیام شود. این موانع می توانند فنی، تجهیزاتی و یا ادراکی باشند. پارازیت مانند میکروبی است که چنان چه بیماری زا باشد می تواند به کم توانی و ناتوانی حتی به مرگ ارتباط در یک مقطع زمانی منتهی شود. پارازیت بر تمامی عناصر ارتباط می تواند تاثیر بگذارد و ممکن است سبب شکستن و قطع کامل ارتباط شود.

۳۳ پارازیت در هر مرحله از ارتباطات ممکن است روی دهد. اخباری که به طور ضعیف به رمز تبدیل گردیده (مثلاً به یک روش غیر واضح مکتوب شده است)، یا به طور ضعیف رمز گشایی

⁶ Effect

⁷ Feedback

⁸ Noise

شود (مثلا به طور صحیح تفسیر نگردد) و یا کانال ارسال اطلاعات ضعیف عمل کند. همگی سبب می شوند اطلاعات تحریف شوند.

۳۴) اگر اطلاعات فرستاده شده با آن چه دریافت شده، متفاوت باشد تحریف اطلاعات رخ داده است. اگر ارتباطات تحریف شود، به ویژه هنگام تصمیم گیری، آثار آن ممکن است متوجه اهداف سازمانی شده یا منجر به ایجاد تضاد بین افراد سازمان گردد.

۳۵) اگر پیامی ارسال گردد ولی آن پیام دریافت نگردد یا این که به طور کامل دریافت نگردد، سوء تفاهم بوجود می آید. مهارت داشتن در ارتباط، مانع سوء تفاهم می شود. زمانی که می خواهید پیامی برای برقراری ارتباط ارسال کنید (بهبود مستقیم یا غیرمستقیم از طریق شخص سوم) مطمئن شوید که پیامتان درست و صحیح منتقل می شود. ارتباطات ضعیف از جمله منابع عمده ای است که بین افراد تضاد و تعارض ایجاد می کند.

۳۶) نسبت کامل بودن ارتباط: معنای پیام در ذهن گیرنده مساوی معنای پیام در ذهن فرستنده است. ارتباطات کامل زمانی تحقق می یابد که عقیده یا نظری که منتقل شده باعث شود که گیرنده تصویری از آن را در ذهن خود ایجاد نماید و این درست همانند تصویری باشد که در ذهن فرستنده یا دهنده پیام است. ارتباط موثر آن است که فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده پیام برساند.

۳۷) برخی از پیامدهای فقدان مهارت های ارتباطی: ایجاد سوء تفاهم، نارضایتی از روابط با دیگران، احساس تنهایی، کاهش اعتماد به نفس و احساس درماندگی، آسیب پذیری و کاهش توانایی در مقابله با مشکلات، انزوا و طرد، استرس و فشار روانی، احساس خشم و تعارض و ناکامی در ارضاء نیازها.

۳۸) برخی از تسهیل‌کننده‌های ارتباط: پذیرش و اعتماد، ابراز علاقمندی و توجه نشان دادن، ابراز احساسات، مثبت‌نگری، مثبت‌گویی و مثبت‌اندیشی، تلاش برای درک نیازهای فرد مقابل، توضیح خواستن برای روشن شدن موضوع، خلاصه‌گویی و رفتارهای غیرکلامی مناسب.

۳۹) برخی از عوامل بازدارنده ارتباط: پیش‌داوری‌ها و نظرات قالبی، لقب دادن و برجسب زدن، تعمیم دادن، تهدید کردن، تمسخر و تحقیر کردن، سخنرانی کردن، نصیحت کردن و گفتگوی دستوری و آمرانه.

۴۰) برخی از اصول مهم در ارتباطات: همه افراد مهم هستند (با جایگاه اجتماعی، تحصیلات، شغل و ... متفاوت)، با افراد مختلف، در ارتباط باشیم، مثل باران باشید و بر همه جا ببارید، در برقراری ارتباط با دیگران، چشم‌داشت نداشته باشید، برقراری ارتباط تنها به واسطه کرامت انسانی و احترام متقابل، نانوشته‌ها را هم بخوانید (رهبران بزرگ، سفیدی‌های بین خطوط یک نوشته را هم می‌توانند بخوانند)، صادق باشید و نیت‌تان سازنده باشد، دوستانه برخورد کنید، با دیگران آن‌گونه رفتار کنید، که دوست دارید با شما رفتار کنند (اگر می‌خواهیم بقیه ما را دوست داشته باشند، ما هم باید آن‌ها را دوست داشته باشیم).

۴۱) موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین و مهمترین وظیفه مدیر توسعه سیستم ارتباطات در سازمان است. هر مدیری معمولاً بیشترین وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباط می‌کند.

۴۲) هدف اساسی ارتباطات در سازمان‌ها تسهیل تمام مراحل کاری است. اگر ارتباطات صحیح در محیط کار صورت نگیرید مدیران نمی‌توانند بر اساس اطلاعات واقعی تصمیم‌گیری کنند و چه بسا به دلیل وجود ارتباطات ناصحیح، تصمیم‌گیری منجر به ایجاد اختلال در کارها بشود.

۴۳) از آن جایی که تمام مدیران با انسان‌ها سروکار دارند و می‌خواهند با همکاری آن‌ها به اهداف گروهی دست یابند، توانایی برقراری ارتباطات موثر به عنوان یک دانش ضروری برای

مدیران مدّ نظر است. هرچه در سازمان ها لایه های سازمانی بیشتر باشد، احتمال اختلال اطلاعات بیشتر است و همچنین ممکن است اخبار به طور صحیح به سطوح بالای سازمان انتقال پیدا نکند.

(۴۴) شایعه زمانی رواج می‌یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی موثق دریافت کنند. مسلماً زمانی که کارکنان، اطلاعات مناسب را دریافت نمایند احساس میکنند که به نحو بهتری از مسائل آگاه هستند و در مورد نقش خود در سازمان اطمینان خاطر بیشتری پیدا می‌کنند.

(۴۵) برخی از راه‌های کاهش شایعه در سازمان: اطلاع رسانی صحیح و به موقع، برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود، استقرار نظام پیشنهادها، توجه ملموس به امنیت خاطر شغلی کارکنان، تلفیق سازمان رسمی و غیر رسمی، آموزش‌های اخلاقی و خنثی کردن شایعه.

(۴۶) انتقال پیام: ۳۵٪ کلامی و ۶۵٪ غیرکلامی. پیام‌های غیر کلامی بیشتر از پیام‌های کلامی، نشان دهنده افکار و احساسات واقعی افراد است. اگر چه احساسات از طریق غیرکلامی ابراز می‌شوند اما با کلمات بر قدرت آن می‌افزایید. همواره آن چه را که می‌خواهید بگویید با رفتار غیرکلامی مناسب هماهنگ سازید. پیام‌های کلامی و غیر کلامی ناهم‌خوان می‌تواند باعث سوء تفاهم گردد. هنگامی که اطلاعات و اخبار کلامی دارای معانی مختلف و یا متضاد هستند، گیرنده خبر مفاهیمی که از طریق غیر کلامی منتقل می‌شود را بیشتر درک می‌کند.

(۴۷) مدیران باید کلماتی برای ارسال اطلاعات انتخاب کنند که برای گیرنده اطلاعات واضح و روشن باشد. استفاده از کلمات ساده در ارتباطات بسیار مهم است به ویژه هنگامی که کلمات دارای معانی و مفهوم متفاوت است. متخصصان باید در زمینه‌های کاری خود از اصطلاحاتی استفاده کنند که برای گیرندگان و واحدهای مختلف دارای مفهوم روشن و یکسان باشد.

(۴۸) بسیاری از افراد به طور ضعیف گوش می‌دهند. مهارت‌های گوش دادن موثر یکی از ضعیف‌ترین مواردی است که به وسیله مدیران در ارتباطات شفاهی به نمایش گذاشته می‌شود، به ویژه این مسئله در ارتباط با افراد در سطوح پایین‌تر سازمان بیشتر نمود پیدا می‌کند. با وجود این حقیقت، آموزش‌های مدیران بیشتر شامل توجه به خواندن، نوشتن و صحبت کردن می‌شود.

(۴۹) برخی از خصوصیات گوش دادن فعال: اختصاص زمان بیشتر به گوش دادن به جای صحبت کردن، عدم تکمیل جملات دیگران، پاسخ ندادن به سوال مخاطب با یک سوال دیگر، نپرداختن به تخیل یا عدم اشتغال ذهنی با مسائل دیگر (به چیزهای دیگر فکر نکنیم)، عدم سلطه جویی در مکالمه، پاسخ دادن به فرد مقابل پس از پایان یافتن صحبت‌های وی، عدم قطع سخنان طرف مقابل، عدم صحبت با فرد دیگر، دادن بازخورد و تشویق به ادامه صحبت، بازگویی خلاصه مطالب گفته شده، توجه به هدف گوینده از بیان سخنان، نگاه کردن به طرف مقابل (حفظ تماس چشمی) برای نشان دادن توجه به گوینده، متمایل شدن به سمت گوینده و نزدیک شدن به وی، تکان دادن سر و استفاده از حرکات صورت، استفاده از اصوات تأیید کننده : آها، بله، هوم، خب، البته، چه جالب، که این طور، عجب، درسته، صحیح است، موافقم، نکته مهمیه، ادامه بدهید و ...، اظهار تعجب، اظهار ذوق، اظهار داشتن پرسش و ...، توجه به سبک و نحوه بیان گوینده، پرهیز از انجام کارهایی که نشان‌گر بی‌حوصلگی شماست مثل نگاه کردن مکرر به ساعت، تماشای بیرون، ورق زدن یک مجله، آه کشیدن، خمیازه کشیدن، خاراندن سر و ...، سؤال کنید به این ترتیب به فرد مقابل نشان می‌دهید که گوش می‌کنید، اطلاعات را جمع کرده، سازماندهی می‌کنید (عدم سوال پرسیدن یعنی حواس‌مان پرت است)، به زبان بدن فرد مقابل توجه کنید، از بحث و جدل خود داری کنید، نشان دهید که دارم به حرف‌های شما توجه می‌کنم مثلاً هر از گاهی سرمان را تکان دهیم (با دیوار صحبت نمی‌کنیم).

۵۰) کاربرد چند رسانه، هنگامی که اخبار شامل اطلاعات مهم و جدید است، توصیه می‌شود. بسیاری افراد در انتقال اطلاعات به برقراری ارتباطات شفاهی می‌پردازند و همچنین به دنبال آن به منظور توضیح بیشتر و شناخت بهتر و توجه به تمام موارد، به وسیله نامه نیز به ارسال اطلاعات مورد نظر می‌پردازند.



فهرست دوره‌های آموزشی

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

• دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)



دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

09122137144





"خودکار سبز"

وبلاگ آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

www.GreenPen.blogfa.com



"مدیریت شکوفا"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



[@shokofa_management](https://www.instagram.com/shokofa_management)

www.shokofamanagement.blogfa.com



"دنیا شکوفه"

شبکه آموزشی GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom

https://eitaa.com/shokofa_world



@shokofa_world

www.shokofaworld.blogfa.com