

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

# درس مدیریت خدمات بهداشتی درمانی ارتباط موثر

نیمسال دوم  
۹۴-۹۵

دانشگاه علوم پزشکی مشهد  
دانشکده دندانپزشکی  
مصطفی جهانگیر  
[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)  
[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

# ١. ارتباط موثر

2

# ۱.۱. تعریف و اهمیت ارتباط موثر

## منظور از ارتباط موثر چیست؟

- رسیدن به خواسته خودمان
- احساس رضایت طرف مقابل

## چرا داشتن مهارت ارتباط موثر مهم است؟

- از ویژگیهای انسان موفق،
- مهارت اکتسابی

# ۱.۲. انواع ارتباط



# ۱.۲.۲. چه نوع ارتباطات بین فردی وجود دارد؟

5

ارتباط قدرت مدار  
خودمحور

- تحمیل نظر خود
- نداشتن حوصله شنیدن حرفهای دیگران
- نصیحتگر
- رفتار مستبدانه
- ترساندن دیگران از عاقبت کارهایشان
- احساس گناه و خجالت درونی

# ۱.۲.۲. چه نوع ارتباطات بین فردی وجود دارد؟

6

## ارتباط منفی و منفعل

- اجتناب از درگیری
- عکس العمل نشان دادن
- ترجیح خواسته‌های دیگران بر خود
- عصبانی، مأیوس، رنجیده و غیراجتماعی
- احساس نگرانی، نارضایتی و رنجش درونی

# ۱.۲.۲. چه نوع ارتباطات بین فردی وجود دارد؟

7

## ارتباط مثبت و موثر

- رابطه آگاهانه با خودش
- پذیرش خود و دیگران آنطور که هست
- وقوف به به نیازها، خواسته ها و افکار خود
- تلاش برای کسب حقوق
- عزت نفس بالا
- برقراری رابطه به صورت مستقیما

## ۱.۲. عوامل ارتباط موثر

شروع خوشایند

استفاده از داستان

مختصر و مفید بودن

صراحت و صداقت

مخالفت کردن موثر



# ۱.۵.۱. ارتباط موثر با چه موانعی روبرو است؟

تاخیر زمانی و تشویق و تنبیه کلامی بی موقع

استفاده از کلمات تخصصی ناآشنا برای مخاطب و فضل فروشی

فیلتر کردن اطلاعات در ارسال گزارشات

انتخاب کانال ارتباطی نامناسب مثلا نوشتاری به جای چهره به چهره

فقدان کانالهای ارتباطی مستقیم و عدم ارتباط بی ترس و دغدغه کارمند با مدیر

## ۱.۵.۲. چه خطاهای شناختی در ارتباط وجود دارند؟

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ یکی از همکاران را می‌بینیم و سلام می‌کنیم، اما او جواب سلام ما را نمی‌دهد و بی تفاوت از کنار ما می‌گذرد.</li> </ul>	مثال
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ او چقدر خودخواه و مغرور شده است.</li> </ul>	پیش داوری
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ حتما من کاری کرده‌ام.</li> </ul>	شخصی سازی
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ همیشه دیگران را نادیده می‌گیرد.</li> </ul>	تعمیم مبالغه آمیز
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ رابطه‌ام را باید با او قطع کنم.</li> </ul>	تصمیم گیری شتابزده

# چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

## خطای کلیشه ای

- کارمندان جوان بیشتر به شرکت در کارگاه های آموزشی علاقه دارند یا کارمندان مسن؟
- افراد متأهل در کار باثبات ترند یا افراد مجرد؟

# چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

## خطای هاله ای

- آیا شخصی که خندان و خوش اخلاق است از کسی که اخمو و بداخلاق است، راستگوتر است؟
- آیا عملکرد کارمندی که تأخیر دارد به نسبت دیگران ضعیف تر است؟

## چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

### خطای فرافکنی

- کارمندی که در سازمان درست کار نمی کند، همه را زیر کار در رو می داند.
- کافر همه را به کیش خود پندارد.
- مدیری که از قدرت سوءاستفاده می کند برای خود توجیه می کند که همه مدیران از قدرت سوءاستفاده می کنند.

# چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

## خطای همسانی

- اگر شما مدیر باشید عملکرد کارمندی که همشهری شما هستند را بهتر ارزیابی می کنید؟
- آیا شما به عنوان مدیر خانم به کارمندان خانم ها بیشتر اعتماد دارید؟

# چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

## خطای تمایل به تأیید

- فرض کنید تصمیمی گرفتید و تصمیم را به اجرا گذاشتید، از شما خواسته می شود، شواهد و اطلاعات لازم درباره اثربخش بودن یا نبودن این تصمیم جمع آوری کنید و گزارش دهید.
- آیا شما متمایل می شوید شواهد و اطلاعاتی را که نشان دهنده اثربخش بودن تصمیم شماست جمع آوری کنید یا همه اطلاعات واقعی را؟

# چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

## خطای تقدم و تأخر

- آیا شما در چند دقیقه اولین برخورد و آشنایی با فردی درباره وی قضاوت می‌کنید؟
- آیا اگر در اولین برخورد با یک فرد، نظر شما درباره وی منفی باشد، آیا این نظر به سادگی تغییر نخواهد کرد؟
- آیا وقتی فردی را در پایان دوره ارزیابی می‌کنید، آخرین رفتارها و عملکرد وی در قضاوت شما تاثیر می‌گذارد؟



# چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

## خطای ملایمت

- آیا شما از توصیف منفی دیگران ابا دارید و از همه جهت، دیگران را بالا و مثبت ارزیابی می‌کنید.
- انگیزه سوزی در افراد دارای عملکرد بالا و بی تفاوتی در افراد دارای عملکرد پایین

# چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

## خطای تعصب به نفع خود

- آیا اگر فردی به موفقیت دست یابد، می‌گویید وی خودش تلاش کرده است یا خوش شانس بوده است که توانسته به موفقیت برسد؟
- آیا اگر شما موفق شوید، این موفقیت را به خود انتساب می‌دهید یا به عوامل بیرونی؟ اگر شکست بخورید چطور؟

## چه خطاهای ادراکی در ارتباط وجود دارند؟

### اثر گالاتیا و اثر پیگمالیون

- اثر پیگمالیون: انتظارات بالای فردی باعث افزایش عملکرد افراد دیگری شود.
- اثر گالاتیا: انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد خودش شود.

## ٢. زبان بدن

20

## ۲.۱. چرا توجه به زبان بدن مهم است؟

برقراری ارتباط، انتقال پیام کلامی (آشکار) یا غیرکلامی (ضمنی) است.

حضور زبان بدن در بیشتر ارتباطات میان فردی

انتقال اطلاعات بیشتر توسط زبان بدن

باورپذیرتر بودن زبان بدن

۹۳ درصد ارتباط زبان بدن / ۷ درصد گفتار

زبان کلامی در ذهن خودآگاه / زبان بدن در ذهن ناخودآگاه

ارتباط بهتر از طریق شناخت زبان بدن

## ۲.۲. زبان بدن چه کارکردهایی دارد؟

تکرار کردن مثلا در بیان آدرس به یک عابر در خیابان

جایگزین کردن مثلا شانه بالا انداختن در پاسخ به چه خبر؟

تکمیل کردن مثلا تغییر تن صدا و حالت چهره در هنگام عذرخواهی بابت تاخیر

تاکید کردن مثلا استفاده از انگشت اشاره برای متهم کردن دیگران

## ۲.۲. زبان بدن چه کارکردهایی دارد؟

نظم بخشیدن مثلا ارسال نشانه های نویت گیری برای یکدیگر

مدیریت گفتگو مثلا گفتگوی گرم یا سرد

بیان احساسات مثلا بیقراری با خاراندن سر

حفظ روابط مثلا نزدیک یکدیگر نشستن، نگه داشتن دست طرف مقابل در دست

## ۲.۴. چگونه تماس چشمی برقرار کنیم؟

• تکنیک مثلث

### رمزگشایی تماس چشمی



کسی که چشمش را به سمتی می چرخاند یا از تماس چشمی با شما دوری می کند، چیزی را پنهان می کند.



کسی که مستقیماً و مداماً با شما تماس چشمی دارد، تلاش می کند تا با شما ارتباط برقرار کند



آنهایی که در جستجوی چیزی در حافظه شان هستند به بالا نگاه می کنند.  
آنهایی که در حال دروغ بافی هستند به پایین نگاه می کنند





# ۲.۵. چگونه حالات چهره را تشخیص دهیم

25



عصبانیت

ترس

تحقیر



# ۲.۵. چگونه حالات چهره را تشخیص دهیم؟

26



اشتباه، ترس یا استرس

ناراحتی

خوشحالی

تعجب

## ۲.۶. چگونه حرکات دست را تشخیص دهیم؟



حالت متواضعانه و غیرتهدیدآمیز



حالت غالب و سلطه جو



حالت تهاجمی و پرخاشگر

کسی که با این حالت از او درخواستی می‌شود، احساس نخواهد کرد که تقاضا با فشار و از موضع برتری انجام شده است.

شخصی که با این حالت از او درخواستی شده احساس خواهد کرد که به او دستور داده شده است.

فقط انگشت اشاره باز است که به طور نمادین فرد مورد نظر را وادار به اطاعت می‌کند. این حالت آزاردهنده است.

## ۲.۶. چگونه حرکات دست را تشخیص دهیم؟

		
حالت تساوی در دست دادن	واگذاری کنترل	به دست گرفتن کنترل و نفوذ و سلطه
حس احترام و تفاهم را به دیگری انتقال می‌دهد (شکل دست دادن مردانه)	کف دست خود را رو به بالا و پشت دست را رو به پایین نگاه می‌دارید. می‌خواهید کنترل موقعیت را به طرف مقابل بسپارید.	نفوذ یا سلطه از طریق چرخاندن دست به گونه‌ای که کف دست رو به پایین و پشت دست رو به بالا باشد.

# ۲.۶.۱. چگونه می فهمید حوصله کسی سر رفته است؟



## تکرار

شخص بی حوصله حرکات تکراری دارد، مانند لرزاندن مداوم پاها یا ضرب گرفتن دست ها روی میز.



## عدم تمرکز

اشخاص بی حوصله به اطراف نگاه می کنند، ساعت را چک می کنند و در خروج را زیر نظر دارند.



## خستگی

شخص بی حوصله، قوز می کند و مانند اشخاص خسته رفتار می کند (مثلا مدام خمیازه می کشد).

# اشتباهات زبان بدن در جلسه گفتگو یا مذاکره چیست؟



ضعیف دست دادن



بازی کردن با اجسام روی میز



بیش از حد بی‌قرار بودن



حرکات بیش از حد دستان



بازی کردن با مو و یا لمس صورت



دست به سینه بودن

# اشتباهات زبان بدن در جلسه گفتگو یا مذاکره چیست؟



حالت ایستادن نامناسب



لبخند نداشتن



عدم موفقیت در برقراری ارتباط چشمی

## ۲.۷. زبان بدن ما در یک جلسه گفتگو یا مذاکره چگونه باید باشد؟



کف دست ها را نشان دهید. زیرا کف دست هایی که دیده می شوند نشان دهنده صداقت و تعهد است.



هنگام گوش دادن، سر خود را تکان بدهید که به عنوان عاملی جهت نشان دادن توجه بسیار مفید است.



## ۲.۷. زبان بدن ما در یک جلسه گفتگو یا مذاکره چگونه باید باشد؟

33



زل نزنید. به جای زل زدن به چشمان طرف، “تماس چهره ای مستقیم” برقرار کنید. راه موثر تر برای حصول اطمینان شخص مقابل از علاقه و کارایی شما، این است که هر دو ثانیه یک بار به قسمت های مختلف صورت او نگاه کنید.



هنگام صحبت، دستانتان را حرکت دهید. زیرا پنهان کردن دستانتان، اضطراب شما را نشان می دهند. پنهان کردن دستها می تواند به عنوان یک رفتار بی اعتمادانه برداشت شود.

## ۲.۷. زبان بدن ما در یک جلسه گفتگو یا مذاکره چگونه باید باشد؟



از چفت کردن دستها در جلوی بدن اجتناب کنید. قلاب کردن دستها جلوی بدن، هم می تواند حواس مخاطب شما را پرت کند و هم باعث می شود دستهایتان بی حرکت باشند؛ و این یعنی از آنها به شکلی اثرگذار استفاده نمی کنید.



کاملاً روی صندلی نشسته و تکیه بدهید. اولین موردی که برای فرستادن سیگنال های اعتماد به نفس توصیه می شود، این است که روی صندلی محکم و ثابت بنشینید، پشتتان را صاف نگه دارید و تکیه بدهید.

## ۲.۸. در مورد تفسیر زبان بدن چه اشتباهاتی ممکن است رخ دهد؟

تفسیر یک حالت بدن به طور مجزا و جدای از حالت ها و شرایط دیگر

## ۳. مهارت گوش دادن فعال

# ۲.۱. شنیدن با گوش دادن چه تفاوتی دارد؟

37

شنیدن فعالیتی جسمی است و عدم نیاز به یادگیری

گوش دادن فعالیتی ذهنی است و نیازمند یادگیری

با گوش‌های خود می‌شنویم، با مغزمان گوش می‌دهیم.

مصرف انرژی بالا در گوش دادن فعال

## ۲.۲. چرا مهارت گوش دادن فعال مهم است؟

مهمترین پل ارتباطی میان افراد از طریق «گوش دادن»

ایجاد صمیمیت و تداوم ارتباط

تعهدی برای فهمیدن و رسیدن به درک همدلانه

کسب کردنی و آموختنی

جلوگیری از سوء تفاهمها

## ۲.۴. گوش دادن موثر چگونه است؟

- ارتباط چشمی، سر تکان دادن، لبخند زدن و بدنی مایل به جلو
- توجه به زبان بدن مخاطب

استفاده از زبان بدن و توجه به زبان بدن وی

- اعلام برداشت خود از گفته‌های طرف مقابل

بازخورد دادن و خلاصه کردن

## ۲.۴. گوش دادن موثر چگونه است؟

### تصدیق

- برای تقویت قسمت های مهم گفتار طرف مقابل
- «بله»، «درسته»، «همینطور است که شما می گویید» و «اهوم».

### تحسین

- نوعی تقویت مثبت و فراتر از یک تایید ساده
- «آفرین!»، «چه جالب!»، «ادامه بده»، «عالیه».

### همدلی

- خود را به جای گوینده قرار داده و سعی کنیم دنیا را از دیدگاه او ببینیم و درک کنیم.
- موضوعی باعث خوشحالی شده؟، ناراحت به نظر می رسی! و ...)



## ۲.۴. گوش دادن موثر چگونه است؟

### افزایش حساسیت گیرندگی

- چرا او حالا این موضوع را به من گفت؟ منظور او چیست؟ و نکات اصلی حرف او چیست؟

### پردازش اطلاعات گوینده

- سرعت تکلم انسان بین ۱۲۵ تا ۱۷۵ کلمه در دقیقه و سرعت تفکر انسان بین ۴۰۰ تا ۸۰۰ کلمه در دقیقه
- استفاده از این فرصت برای پردازش اطلاعات گوینده

### یادداشت برداری

### گوش دادن به فرد نه صرفاً کلمات

## ۲.۵. موانع گوش دادن موثر چیست؟

قضاوت و پیش  
داوری

فیلتر کردن

توجه به جواب  
دادن

ذهن خوانی

حق به جانب  
بودن

پند دادن

قطع کردن  
صحبت گوینده

عوامل مزاحم  
محیطی

عدم تمرکز ذهنی  
و حواس پرتی

سوالات پی در  
پی

حالت انفعالی  
داشتن

فشار زمان