

به نام خدا



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
موسسه آموزش عالی عطار  
غیر دولتی - غیر انتفاعی

# رفتار سازمانی پیشرفته

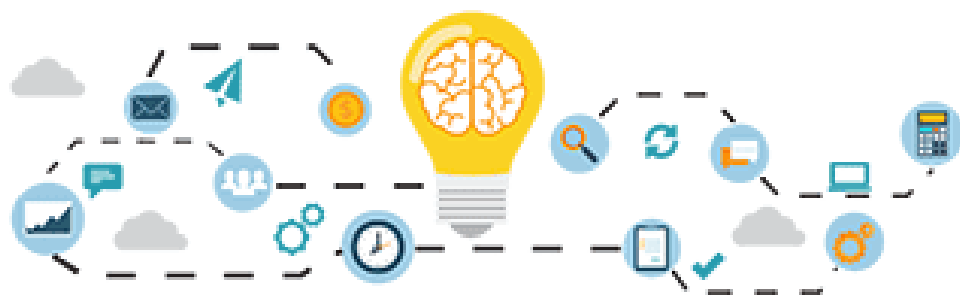
کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی

## برقراری ارتباط موثر در سازمان ۲

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

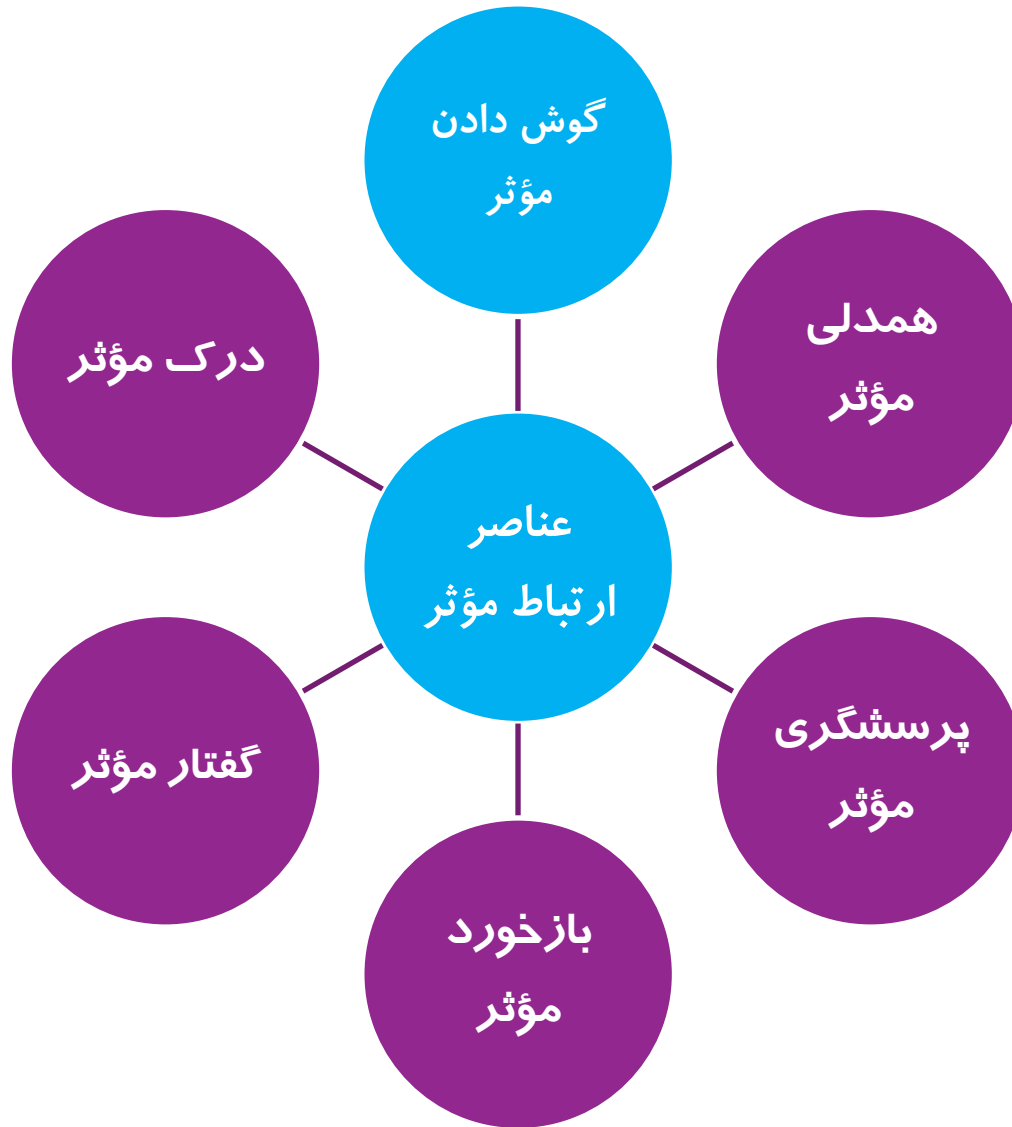
[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)



برای مدیریت یک ارتباط مؤثر باید به چه  
مواردی توجه کنیم؟

# برای مدیریت ارتباط مؤثر باید به چه مواردی توجه کنیم؟





# گوش دادن مؤثر

# شنیدن با گوش دادن چه تفاوتی دارد؟

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

شنیدن از  میگذرد

گوش دادن از  میگذرد

# آیا ما خوب گوش می دهیم؟



تاکید بیشتر بر  
خواندن تا گوش  
دادن

الگوگیری از  
بزرگترهایی که  
گوش دادن مؤثر  
ندارند.

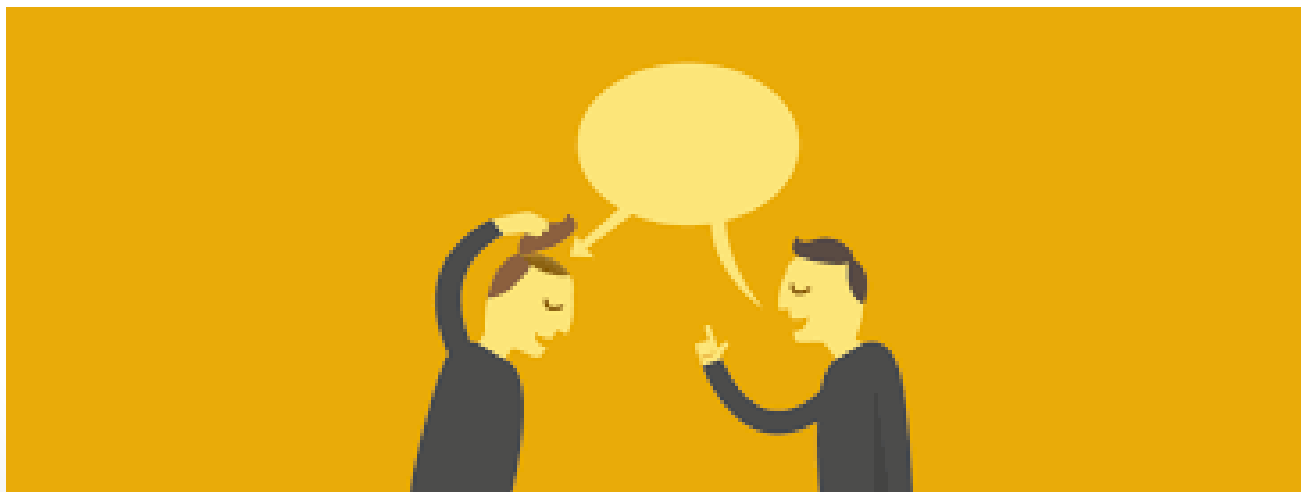
# چرا مهارت گوش دادن فعال مهم است؟

مهمترین پل ارتباطی میان افراد از طریق «گوش دادن»

ایجاد صمیمیت و تداوم ارتباط

تعهدی برای فهمیدن و رسیدن به درک همدلانه

جلوگیری از سوء تفاهمها



# چگونگی گوش دادن مؤثر

توجه کامل و تمرکز بر صحبت‌های گوینده

درک نکات پنهان زیر کلمات گوینده بدون قضاوت

نشان دادن زبان بدن مناسب (ارتباط چشمی، تایید کردن با سر، نشان دادن اشتیاق)

توجه به زبان بدن گوینده

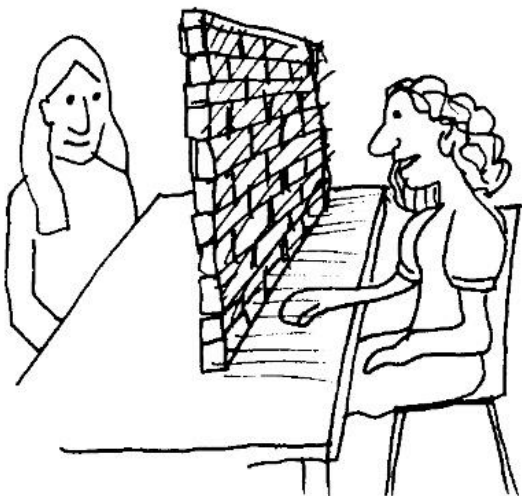
تصدیق و تحسین (بله، درسته، آفرین، احسنت، چه جالب، عالی)

یادداشت برداری



# موانع گوش دادن مؤثر

مهم ترین خطا  
در هنگام گوش دادن به حرف دیگران  
این است که همزمان  
به پاسخی که میخواهیم بدهیم فکر کنیم.



پیش داوری و ذهن خوانی

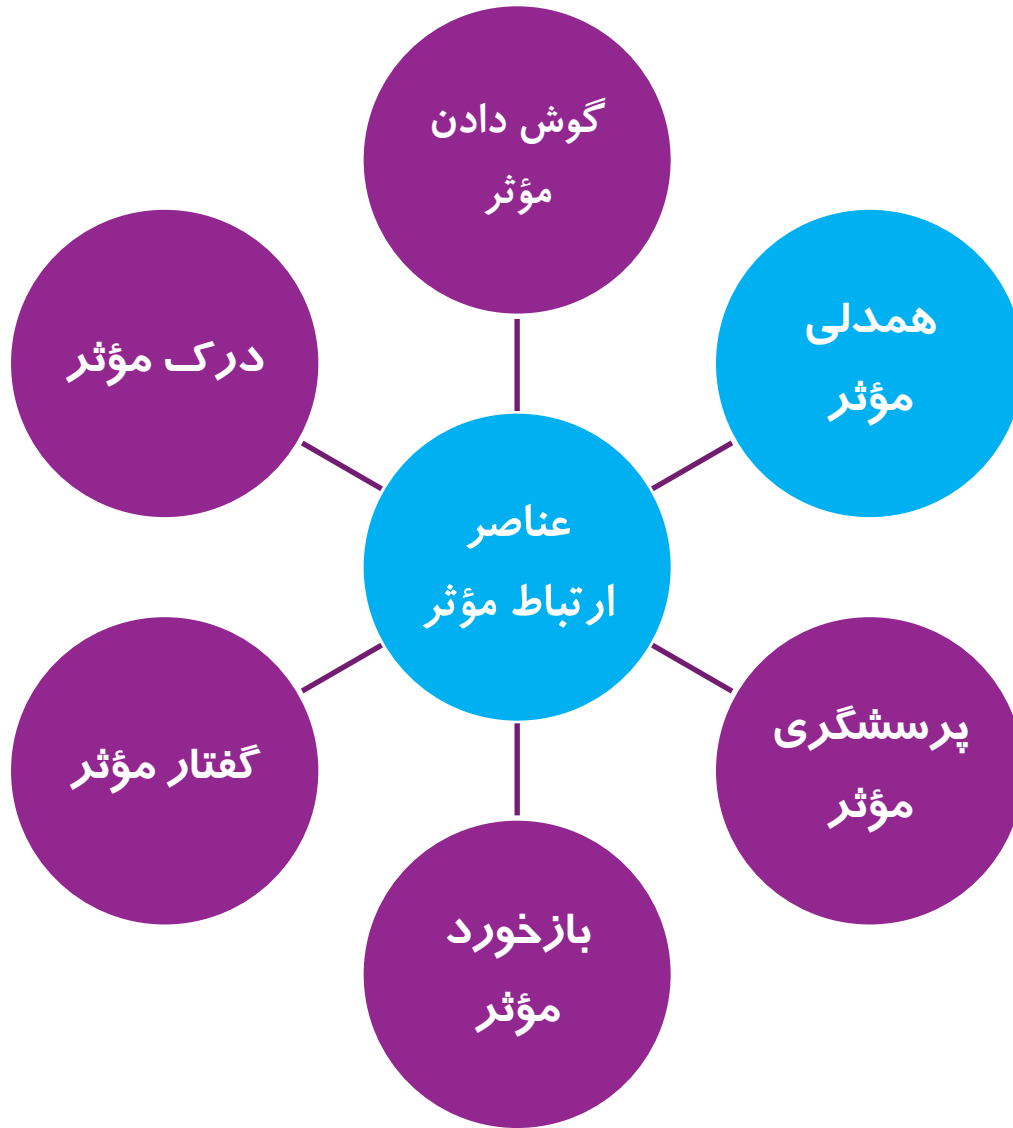
قضاوت کردن و برچسب زدن

فیلتر کردن

پیدا کردن پاسخ در حین صحبت گوینده

قطع کردن صحبت

وجود عوامل مزاحم محیطی



## همدلی مؤثر

# همدلی چیست؟

- توانایی ورود به دنیای فردی دیگر
- خود را جای دیگران گذاشتن
- تلاشی است برای درک کردن طرف مقابل نه موافق یا مخالف بودن



# چگونه همدلی کنیم؟

## توجه به مخاطب

- توجه به احساسات، نیازها، تقاضاهای او

## نگریستن از زاویه دید مخاطب

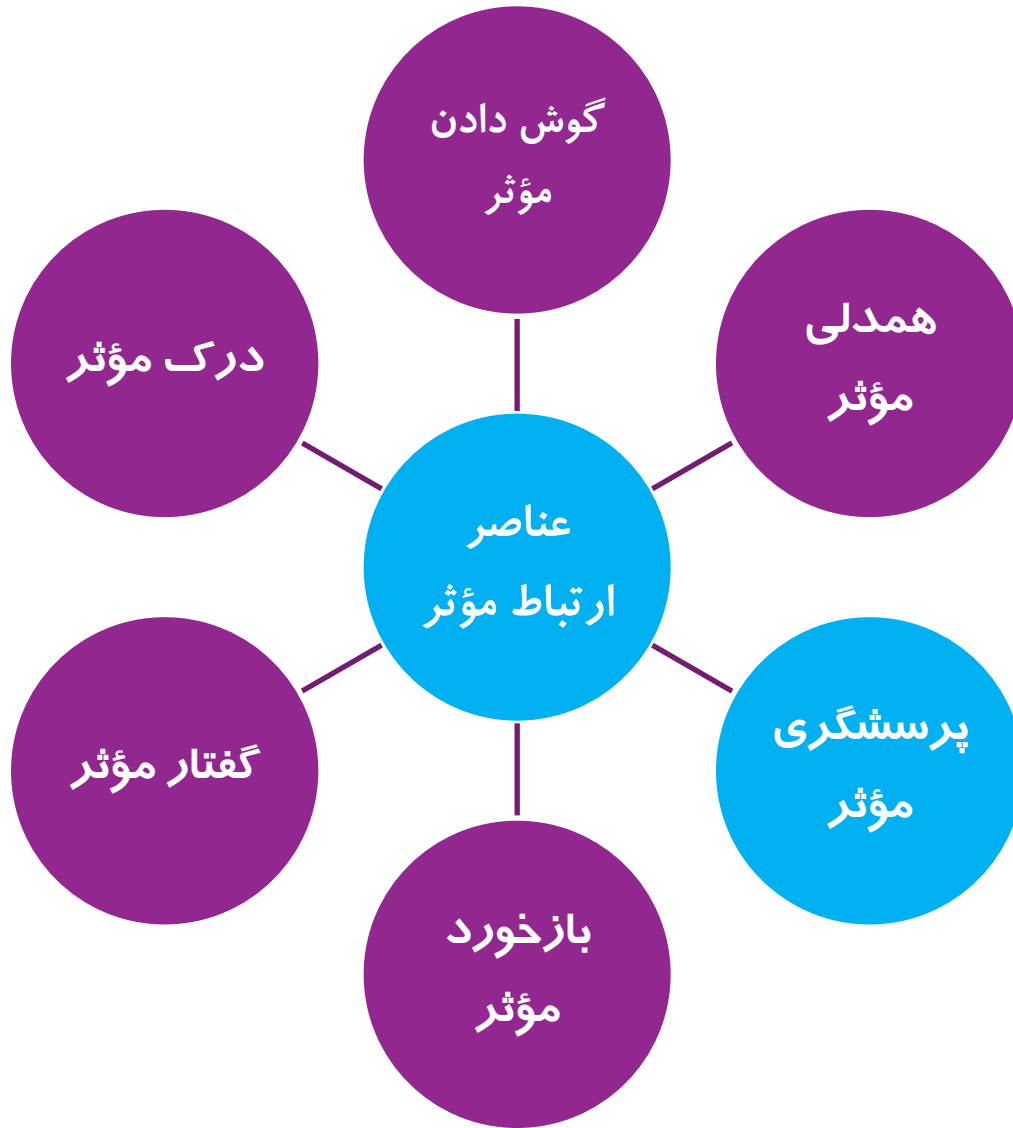
- قرار دادن خود به جای مخاطب و نگریستن از زاویه دید او به موضوع

## درک شرایط مخاطب

- درک تیپ شخصیتی، جنسیت، ملیت، تحصیلات، شغل، شرایط خانوادگی، سطح مالی و جایگاه اجتماعی مخاطب

## احترام به مخاطب

- احترام به نظرات و دیدگاه های مخاطب



## پرسشگری مؤثر

# پرسشگری مؤثر

## رویکرد راهکار محور

- رویکرد دستوری و ابلاغی

## رویکرد پرسش محور

- افراد به راهکاری که خودشان به آن رسیده اند متعهدترند.
- افراد احساس می کنند به مشارکت گرفته شده اند.
- افراد با جزئیات کار بیشتر آشنا هستند و ممکن است راهکارهای دقیقتری بدهند.
- افراد توانمندتر می شوند.



# نمونه پرسش ها

یکی از کارمندان گزارشی از نارضایتی مشتریان از بخش پذیرش ارائه کرده است:

- چگونه به این موضوع پی بردید که مشتریان از بخش پذیرش ناراضی هستند؟
- نظر شما درباره عوامل بوجود آورنده نارضایتی مشتریان از این بخش چیست؟



# نمونه پرسش ها

یکی از همکاران به نوع ارتباط سلطه گرانه اعتقاد دارد:

- این دیدگاه که الان نسبت به نوع ارتباط با دیگران دارید چطور به شما کمک می کند؟
- این دیدگاهی که الان دارید ریشه در چه دارد؟
- با تغییر این دیدگاه چه چیزی می توانید بدست آورید؟





# نمونه پرسش ها

کارمندی می خواهد از روش جدیدی در کارش استفاده کند:

- چه چیز باعث شد که تصمیم بگیرید از این روش استفاده کنید؟
- چه اطمینانی دارید که این روش کارآمدست؟
- بدترین اتفاقی که می تواند در صورت استفاده از این روش روی دهد چیست؟
- فرد دیگری را می شناسید که بتواند کمکتان کند؟

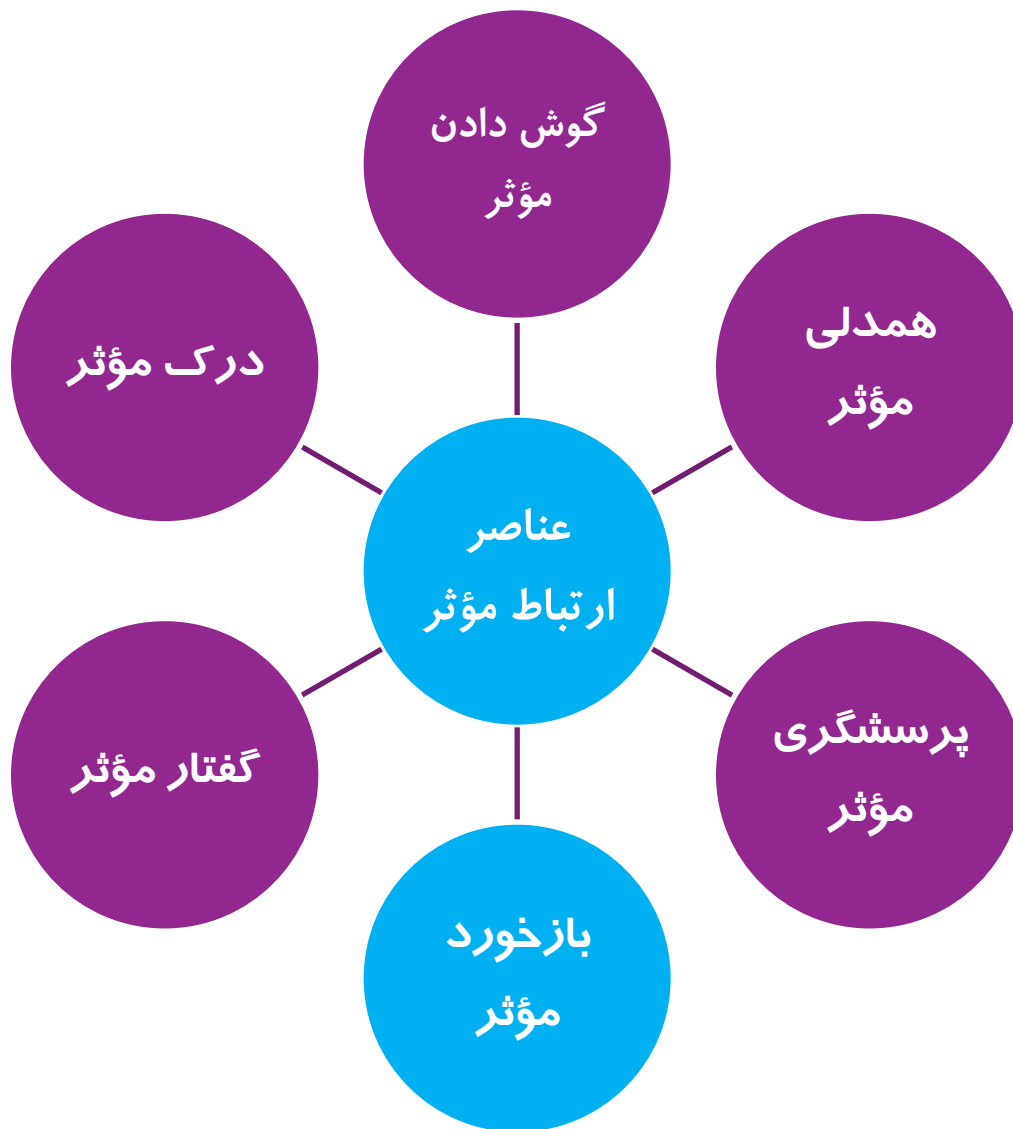


# نمونه پرسش ها

کارمندی می خواهد در شغل خود پیشرفت کند:

- برای اینکه در شغل خود موفق شوید به چه مهارت هایی نیاز دارید؟
- در این مهارت ها از ۰ تا ۱۰ چه امتیازی به خود می دهید؟
- برای تقویت مهارت های خود چه برنامه ای دارید؟
- چه چیزی در شغلتان وجود دارد که به شما انگیزه می دهد؟
- در چه کارهایی بیشتر کارآمد هستید؟ کجا می توانید بیشترین تأثیر را بگذارید؟





## باز خورد مؤثر

آیا تاکنون بازخورد  
گرفته اید یا بازخورد  
داده اید؟ چه تاثیری  
داشته است؟

# چرا بازخورد گرفتن و بازخورد دادن اهمیت دارد؟

- بازخورد صبحانه قهرمانان است.
- بازخورد و انتقاد هدیه است.
- امام صادق (ع): محبوب ترین برادرانم نزد من کسی است که عیب های مرا به من به عنوان «هدیه» باز گوید.



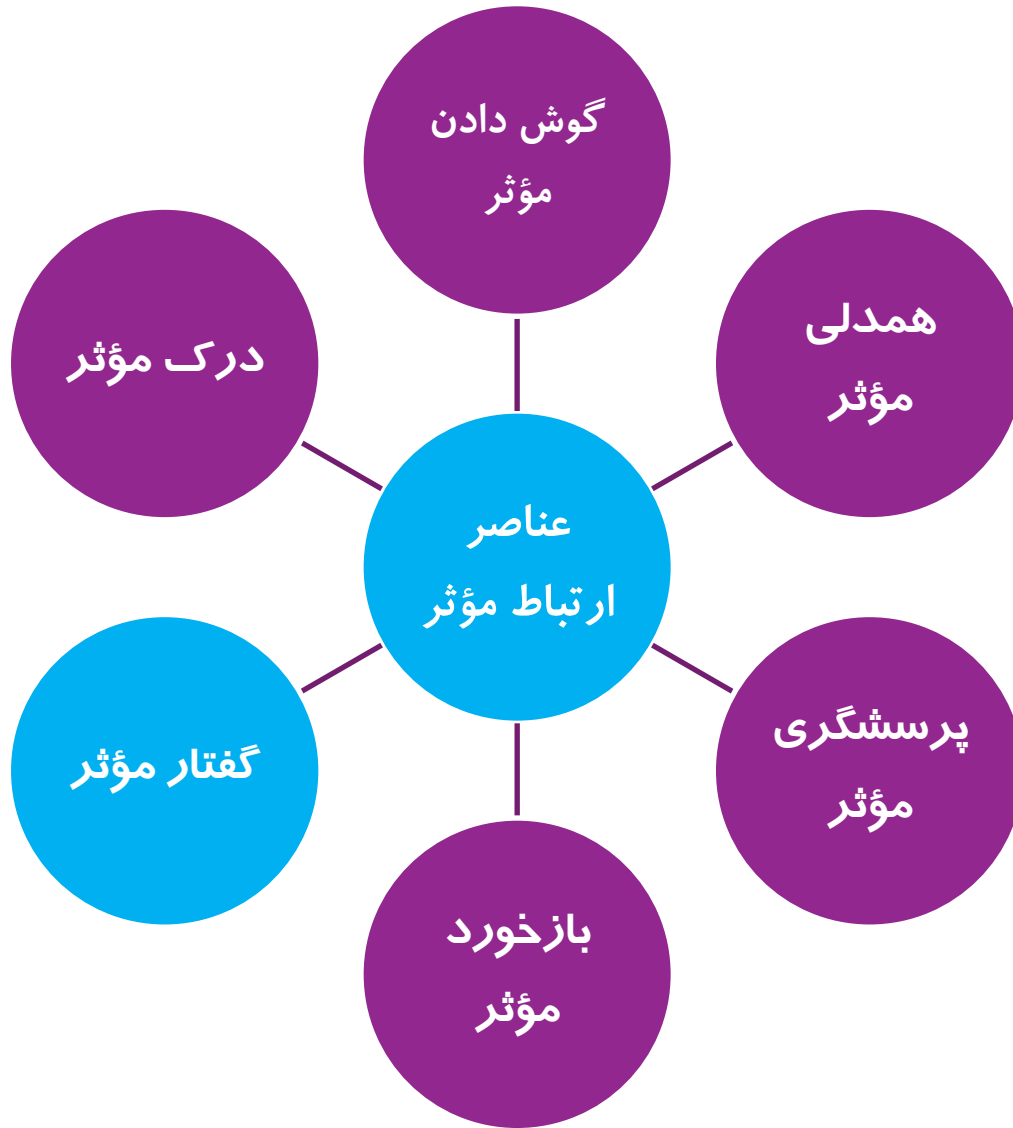
# چگونه بازخورد دهیم؟

بازخورد دادن در صورت تمایل مخاطب

شروع بازخورد با نقاط قوت و نه نقاط ضعف

پرهیز از برچسب زدن

- به جای بیان جمله «شما کند هستید» بگوییم «من متعجبم که چرا پروژه الف دو هفته طول کشیده است. نیاز است که پروژه در یک هفته، بسته شود. چگونه می‌توانم به شما کمک کنم که به آن دست پیدا کنید؟»



## گفتار مؤثر

# چگونه گفتار موثری داشته باشیم؟

## استفاده از زبان خوش

- گفتگو همراه با لبخند و برخورد خوش
- قرآن: با مردم به زبان خوش سخن بگویید.

## تامل قبل از گفتار

- گفتن این حرف چقدر ضرورت دارد؟
- لازم است این حرف را من بزنم؟
- لازم است همین حالا این حرف را بزنم؟ یا به تاخیر انداختن پاسخ
- چطور می‌توانم مختصر و مفید و با کمترین کلمات ممکن حرفم را بزنم؟



# چگونه گفتار موثری داشته باشیم؟

## صراحت و صداقت

- این فرآیند قابل دیدن یا شنیدن نمی باشد. ولی دو طرف ارتباط، آن را حس می کنند.
- اگر گفتگویی فاقد صراحت و صداقت باشد، یا قطع خواهد شد و یا به شکل مخدوش و ناسالم ادامه می یابد.

## صلابت و متانت

- پرهیز از سستی در کلام
- امام علی (ع): نیکوترین گفتار، گفتاری محکم است.

# چگونه گفتار موثری داشته باشیم؟

## استفاده از کلمات آشنا

- باید طرف مقابل خود را بشناسیم و از لغات و اصطلاحاتی که برای او قابل فهم است، استفاده کنیم.

## انتخاب کانال ارتباطی مناسب

- انتقال پیام به صورت نوشتاری یا گفتاری؟

## مختصر و مفید بودن

- پرهیز از طولانی صحبت کردن، تا شنونده گوش خود را بر صحبت های ما نبندد
- امام علی ع: نیکوترین سخن، نه کسی را خسته میکند و نه چیزی را کم میگذارد.

## نبایدهای گفتار موثر

