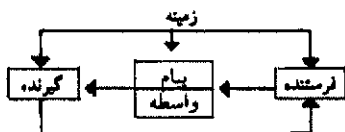


ارتباط زمانی موثر است که عکس العمل مطلوبی را درگیرنده ایجاد کند. پس ارتباط یک سیستم در طول زمان ردیابی کردن اطلاعات است. عوامل تشکیل دهنده یک ارتباط را می توان در یک شکل ساده به صورت شکل یک نشان داد.



بازخورد (شکل یک)

### ویژگیهای یک ارتباط موثر

عوامل یک ارتباط موثر چه می تواند باشد؟ این عوامل را به قرار زیر می توان پیشنهاد کرد:

- ۱) کامل بودن (۲) به اندازه بودن (۳) توجه به نیاز
- ارتباطی (۴) استحکام داشتن (۵) روشنی و شفافیت (۶) احترام و نزاکت (۷) صحیح بودن

به عوامل فوق می توان مواردی مانند آمادگی پذیرش ارتباط را داشتن، فرهنگ و توانایی درک ارتباطات و به موقع نتیجه گیری کردن و در ارتباط «فعالانه» عمل کردن را نیز اضافه کرد.

نتیجه ارتباط تاثیرگذاری و ایجاد تغییر مطلوب رفتاری یا نگرشی در گیرنده است. وقتی که صحبت از تاثیرگذاری می شود در واقع صحبت از فرد یا سازمانی است که کوشش بر وادار کردن فرد یا سازمان دیگری به انجام کار و یا فعالیتی دارد در حالی که سازمانی ثانی کنترل و یا حرف آخر را در مورد فرد اولیه ندارد.

دکتر رحیمی در ادامه بحث با اشاره به این پرسش که اما رفتار تاثیرگذار چیست، افزود: رفتار تاثیرگذار، رفتاری است مستقیم و صادقانه که احترام و اطمینان را القا می کند. در این نوع رفتار خواسته ها، نیازها و حقوق فرد با نیازها و حقوق دیگران انطباق می یابد و در واقع یک موقعیت «برنده - برنده» خلق می شود. به این معنی که فرد با واسطه توافق بر فرد دیگر تاثیر می گذارد که در نتیجه آن نه تنها خود در آن ارتباط برنده می شود بلکه با آزاد گذاشتن طرف مقابل برای برنده شدن او را متمایل به قبول تاثیر می کند.

تاثیرگذاری به «مدیریت» احتیاج دارد. به عبارتی تاثیر در دیگران به هر منظوری که انجام شود باید مانند هر برنامه مدیریتی دیگر با برنامه ریزی همراه و تفکر در مورد آن روش مند

## ارتباط مناسب!

### کلید طلایی

### مدیریت

### تاثیرگذار



فرصتهای یکسانی را در اختیار دارند، اما کسی از فرصتها به بهترین نحو استفاده می کند که قدرت ارتباطی قویتر و مهارت ارتباط برقرار کردن بالاتری داشته باشد.

### سازمان و ارتباطات انسانی

سخنران در ادامه با تعریفی از سازمان گفت: فعالیتهای انسانها در سازمان، شامل عمل و عکس العملهایی است که عبارتند از ردیابی کردن دانسته ها، ایده و اندیشه ها، تصمیمها، دستورات، قوانین و توافقات. این کنش و واکنش را می توان ارتباطات انسانی درون سازمانی نام نهاد. تحقیقات متعدد نشان داده که اکثر خطاها در هر سازمان ناشی از ارتباطات ضعیف و یا کمبود مهارتهای ارتباطی در افراد است. تحقیقات نوین ارتباطات ضعیف در سازمان را از بزرگترین هزینه سازان سازمانهای امروزی می داند که درصد چشمگیری از آن به صورت هزینه های غیرمستقیم و پنهان است.

ارتباط به زبان ساده روند ارسال و دریافت اطلاعات به صورت گویشی و غیرگویشی است.

ارتباطات علم جدیدی نیست. شاید بتوان گفت سابقه تاریخی آن به آغاز خلقت برمی گردد، آری آنچه میان خالق و مخلوق بود سنگ بنای جهانی شد که با وجود گذر زمان و پیشرفت علوم، بشر هنوز توان درک و کاربرد واقعی آن را نیافته است و چه بسا «ارتباط مناسب» گام نخست برای رسیدن به جایی باشد که جامه بشری آن را «آرمانشهر» می نامد.

در سمیناری آموزشی که با عنوان «مهارتهای برقراری ارتباط» برگزار شد، دکتر شهرام رحیمی مطالبی را مطرح کردند که چکیده ای از آن در ادامه می آید و حاکی از اهمیت ارتباط مناسب در ارتقاء کیفیت کار در سازمانهاست.

سخنران در آغاز گفت: طبق یافته های روانشناسی حدود ۷۵ درصد از اوقات روزانه ما صرف ارتباطات انسانی می شود و بر همین مبنا دور از ذهن نخواهد بود اگر ادعا شود که کیفیت زندگی هر کس بستگی به کیفیت ارتباطات او با دیگران دارد. بهترین مثال را می توان در محیط کار مشاهده کرد. در محیط کار همه کم و بیش



بدون نیاز به محیط فارسی

# منظومه



## سیستم مدیریت اطلاعات



مدیریت مالی و حسابداری

انبار و حسابداری انبار

فروش و خرید

حسابداری صنعتی

دریافت و پرداخت

دیرخانه و پیگیری مکاتبات



بازاریابی و اطلاعات مخاطبان

برنامه ریزی و کنترل تولید

حقوق دستمزد و پرسشی

# MIS System Information Management

تهران زم آفرین



پستلو میرمیرکد بین خیابان ذکاء و بزرگراه مدرس شماره ۶۶۹



The TOTAL Communication  
and IT event that houses  
the best of the industry

The Future  
**Today.**

19-22 June 2001  
@Singapore Expo

شرکت مهندسی ارتباطات رایانه پیوند  
(وابسته به سازمان مدیریت صنعتی)  
برگزار می نماید.

دوره آشنایی با تحولات فن آوری اطلاعات  
همزمان با  
مجموعه نمایشگاه های تکنولوژی اطلاعات  
**در سنگا پور**

اینترنت و ارتباطات ماهواره ای، Mobile Commerce  
شبکه ها، کسب و کار الکترونیک، Computer Graphics



**CommunicAsia2001**

The 13th Asian International Communications and  
Information Technology Exhibition & Conference



**MobileCommAsia2001**

The 6th Asian International Mobile Commerce and  
Communications Exhibition & Conference



**NetworkAsia2001**

The 7th Asian International Networking Exhibition &  
Conference



**eBiz2001**

The 2nd Asian International Electronic Commerce, Internet  
Business Applications & Solutions Exhibition & Conference



**CableSat2001**

The 4th Asian International Trade Showcase  
for Cable & Satellite Technology & Services



**BroadcastAsia2001**

The 7th Asia-Pacific Sound, Film & Video  
Exhibition & Conference

**ComGraphics&Animation2001**

The 2nd Asia-Pacific Trade Showcase for Computer Graphics  
and Animation Techniques, Products & Services

جهت کسب اطلاعات بیشتر، دریافت بروشور و یا ثبت نام با دفتر دوره های بین المللی  
سازمان مدیریت صنعتی تماس حاصل فرمایید.

تلفن: ۲۰۴۱۰۸۰ - فاکس: ۲۰۱۳۴۰۸ [cards@payvand.net](mailto:cards@payvand.net)

# THE FIRST NATIONAL INDUSTRIAL ENGINEERING CONFERENCE



## کنفرانس ملی مهندسی صنایع

انجمن مهندسی صنایع ایران - تهران - خیابان آزادی - دانشگاه مهندسی صنایع - دفتر مجله صنایع - تلفن: ۰۱۹۲۲۶ - فکس: ۰۲۲۷۱۷

- توسعه و ترویج فرهنگ تحقیق و پژوهش در زمینه مهندسی صنایع
- ارتقا و بهبود کمی و کیفی ارتباط بین صاحب نظران صنایع و پژوهشگران
- ارائه آخرین دستاوردهای تحقیقاتی و تجارب علمی کارشناسان و مهندسان صنایع

### موضوعات علمی کنفرانس

- تحقیق در عملیات
- احتمال و آمار کاربردی
- سیستم های اطلاعاتی مدیریت
- مهندسی فاکتورهای انسانی و ارگونومی
- برنامه ریزی تولید و مدیریت موجودی
- سیستم های ساخت و تولید
- مدیریت و کنترل کیفیت
- مدیریت و کنترل پروژه
- برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی
- طراحی کارخانه و خطوط تولید
- تحلیل سیستم ها
- نقش مهندسی صنایع در توسعه صنعتی

### آخرین تبلیغ ثبت نام

نام خانوادگی: \_\_\_\_\_ نام: \_\_\_\_\_ رشته تحصیلی: \_\_\_\_\_ مقطع: \_\_\_\_\_  
 دانشگاه: \_\_\_\_\_ محل کار: \_\_\_\_\_ سمت: \_\_\_\_\_  
 نشانی: \_\_\_\_\_ تلفن / فکس: \_\_\_\_\_  
 E-Mail: \_\_\_\_\_

اینجانب مایل به حضور در کارگاههای آموزشی زیر می باشم:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> تکنیک های مدیریت و مهندسی کیفیت (ISO, FMEA, COQ) | <input type="checkbox"/> مدیریت زنجیره تامین SCM                | <input type="checkbox"/> تحقیق در عملیات و روشهای مقداری در مدیریت |
| <input type="checkbox"/> سیستم های کیفیت در صنعت خودرو ISO TS/16949       | <input type="checkbox"/> نگهداری و تعمیرات بهره ور جامع TPM     | <input type="checkbox"/> سیستم های اطلاعات مدیریت MIS              |
| <input type="checkbox"/> سیستم های کیفیت در صنایع غذایی HACCP             | <input type="checkbox"/> تئوری فازی و کاربرد آن در حوزه صنایع   | <input type="checkbox"/> تکنولوژی اطلاعات IT                       |
| <input type="checkbox"/> سیستم های اتوماتیک ساخت و تولید                  | <input type="checkbox"/> مدیریت پروژه                           | <input type="checkbox"/> تجارت الکترونیک E-Commerce & E-Business   |
| <input type="checkbox"/> Virtual Organization & Distance Learning         | <input type="checkbox"/> مدیریت تکنولوژی                        | <input type="checkbox"/> مهندسی مجدد سازمان ها Reengineering       |
| <input type="checkbox"/> International Marketing                          | <input type="checkbox"/> طراحی آزمایشها DOE                     | <input type="checkbox"/> سازمان های یادگیرنده و مدیریت دانش        |
| <input type="checkbox"/> MACRO & MICRO Ergonomy                           | <input type="checkbox"/> سیستم های مدیریت کیفیت ISO 9000 : 2000 | <input type="checkbox"/> مدیریت و برنامه ریزی فسترنالوژیک          |
| <input type="checkbox"/> Rapid Prototype Manufacturing                    | <input type="checkbox"/> سیستم های مدیریت زیست محیطی ISO 14000  | <input type="checkbox"/> تحلیل بودیایی سیستم ها و تقار سیستماتیک   |
| <input type="checkbox"/> Computer Aided Quality                           | <input type="checkbox"/> سیستم های مدیریت ایمنی ISO/OSHAS 18000 | <input type="checkbox"/> مدیریت و برنامه ریزی تولید و عملیات       |
| <input type="checkbox"/> Operation Research in Insurance Industries       |   |  |

جهت بازدید از نمایشگاه نیاز به ثبت نام در کنفرانس نیست.  
 علاوه بر شرکت و موسسات، متخصصین محترم نیز می توانند بطور رایگان در نمایشگاه تجارب و توانمندیهای خود را ارائه کنند.  
 هزینه شرکت در کنفرانس آزاد ۳۰/۰۰۰ تومان، دانشجویی ۱۵/۰۰۰ تومان.  
 هزینه شرکت در هر کارگاه: ۲۰/۰۰۰ تومان (۲۰٪ تخفیف برای شرکت کنندگان).  
 برای شرکت کنندگان در کارگاههای آموزشی گواهی نامه معتبر می باشد.  
 شرکت کنندگان گرامی می بایست اصل فیش واریز وجوه ثبت نام را همراه خود در محل کنفرانس ارائه دهند.  
 مهندسی صنایع ایران بانک تجارت شعبه گیشا کد ۳۷۸ به همراه فرم تکمیل شده ثبت نام را در تاریخ ۱۳/۳/۸۰ میلادی ارسال فرمایند.



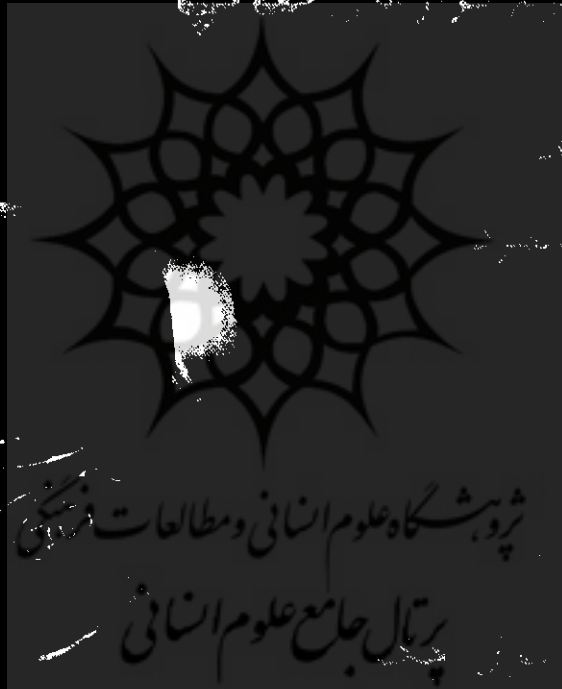
دفتر مجله صنایع - تهران - خیابان آزادی - دانشگاه مهندسی صنایع - تلفن: ۰۱۹۲۲۶ - فکس: ۰۲۲۷۱۷  
 صندوق پستی: ۱۱۳۶-۱۳۳۴۵ Website: www.Sanaaye.com/NIET1 E-mail: NIET1@sina.sharif.ac.ir  
 سازمان مدیریت صنعتی: تهران - خیابان ولیعصر، نبش جام جم، دفتر سیناها و کارگاههای آموزشی - تلفن: ۰۲۰۳۶۵۲۸ - فکس: ۰۲۱۳۲۰۸  
 انجمن مهندسی صنایع ایران: تهران - خیابان گرمشهر، خیابان گلشن، کوچه گلزار، پلاک ۲۶ - تلفن: ۰۸۵۰۱۳۳۸

شرکت علوم انسانی پروم

پتال جامع علوم انسانی  
پتال جامع علوم انسانی

Microsoft  
Windows

پتال جامع علوم انسانی



پتال جامع علوم انسانی  
پتال جامع علوم انسانی

پتال جامع علوم انسانی  
پتال جامع علوم انسانی

پتال جامع علوم انسانی  
پتال جامع علوم انسانی

است ریشه‌های اجتماعی، قومی، تربیتی و شخصی داشته باشند. اما مضاف بر تمامی اینها در خود سازمان نیز عوامل مشهودی وجود دارند که در این روند تاثیر دارند.

اهمیت عوامل تاثیرگذار بر ارتباط مناسب در سازمان به دلیل نقش مخرب این عوامل در بهره‌وری از یکسو و رضایت شغلی از طرف دیگر است.

از توصیه‌هایی که می‌توان پیشنهاد کرد تشکیل گروههایی در هر قسمت برای بازیابی روند ارتباطات در هر قسمت و با سازمان و ارایه راهکار پس از مطالعه عواملی مانند آفات کانالهای برقراری ارتباط موثر در سازمان، سازوکار سازمان، فرهنگ سازمان و کارکنان می‌تواند باشد.

یکی دیگر از قدمهای اولیه در بررسی ارتباطات داخل سازمانی سنجش تکرار استفاده از کانالهای ارتباطی موجود است. تنظیم یک چارت می‌تواند این امر را تسهیل کند. به کمک این جدول که توسط مخاطبین بالقوه در رده‌های گوناگون تکمیل می‌گردد به جدولی نهایی می‌توان دست یافت که در آن کانالهای ارتباطی که در سازمان از اولویت برخوردارند - به واسطه تعدد تشخیص توسط مخاطبین گوناگون - بلافاصله مورد بررسی قرار گرفته و راهکارهای عملی برای رفع کمبودهای آن ابزار خاص اندیشیده شود.

قدم بعد بررسی دقیق این ابزار، مهارتهای فرد در استفاده از آن، عواملی که باعث جلوگیری از استفاده مطلوب و موثر از آن ابزار ارتباطی از طرف فرد می‌شود، پیشین و استنباط فرد از کاربردهای آن ابزار و غیره می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد.

#### نتیجه

ارتباطات یک جزء جداناپذیر زندگی بشر است و شاید آنقدرها که در مورد آن تحقیق و توصیه شده به آن عمل نشده است. نظر به اینکه در هیچ زمانی در مدارس و یا حتی در خانواده به افراد ارتباطات مناسب و اثربخش به صورت روشمند آموخته نمی‌شود و یادگیریهای فردی به صورت تجربی با استزاج یادگرفته‌ها و بااستنباط و منتش فرد انجام می‌گیرد، برقراری ارتباط متجانس بین انسانها بخصوص در محیط کار، امری مشکل است هرچند که بسیار محتمل بنظر می‌رسد. □

شرایطی که او هم شما را بهتر بفهمد. به عقیده وی رابطه واقعی زمانی ایجاد می‌شود که به‌خوبی به سخنان مخاطب گوش داده تا به طرز تلقی و نقطه نظرات او واقف شده احساس و قالب ارجاعی و تئابسی را که می‌خواهد بگیرد درک کنیم. او می‌گوید باید زمانی لب به سخن باز کرد و نقطه نظرات را ابراز کرد که ابتدا اطمینان حاصل کنیم که نقطه نظرات و احساسات طرف مقابل را به‌دقت شنیده و درک کرده باشیم.

سرچشمه بسیاری از مشکلات ارتباطی عدم توجه به سخنان گوینده است و برای برقراری ارتباط موثر تنها شنیدن سخنان دیگران کافی نیست، آنچه مهم است کیفیت گوش دادن است.

#### زمان حرکات و رفتار

لغات برای رساندن مقاصد در محاورات و ارتباطات، نقشی حیاتی را بازی می‌کنند. اما باید دانست که در موارد بسیار زیادی ارتباط ما با دیگران گویشی و لغوی نیست. طبق تحقیقات به عمل آمده نزدیک به ۷۰٪ هر ارتباط، غیرگویی و غیرلغوی است. ارتباطی که اصطلاحاً به آن زبان حرکات و رفتار می‌گویند. زبان حرکات و رفتار را به‌عنوان هرنوع ارتباط غیرگویی میان انسانها می‌توان تعریف کرد. صدا، نحوه بیان، بلندی و یا کوتاهی صدا، ریتم بیان کردن، تماس چشمی یا عدم آن، حالت چهره، حرکات دست و یا عدم آن، انقباض عضلات، تغییر در رنگ پوست و یا حتی طرز لباس پوشیدن و آرایش ظاهری تماماً ارتباط غیرگویی محسوب می‌شود.

هم‌چنین در ارتباطات اگر به این عوامل توجه کافی داشته باشیم، ارتباط بهتر و مناسبتری خواهیم داشت:

- تنظیم وضعیت ایستادن و نشستن.
- حفظ حریم ارتباطی.
- گشاده‌رویی و پذیرش.
- نشان دادن توجه و اهمیت دادن به ارتباط.
- حفظ تماس چشمی.
- واکنشهای مناسب نشان دادن.
- حفظ آرامش و اعتدال در هنگام ارتباط.
- نشان دادن صمیمیت و تفاهم با انجام حرکات آینه‌ای.

وی ادامه داد: ارتباطات انسانی در سازمان به مصداقی خون سازمان محسوب می‌شود. عوامل متعددی در سازمان جلوی برقراری ارتباط مناسب را می‌گیرند. این عوامل ممکن

بوده و قصد و اهداف آن روشن و به‌خوبی درک شده باشد. گاری بولک در کتاب «رهبری در سازمانها» تاثیرگذاری را به‌عنوان فرآیندی که رفتار شخص را مورد تغییر و یا تحت تاثیر قرار می‌دهد تعریف می‌کند. او تاکتیک‌های تاثیرگذاری را به‌ترتیب زیر طبقه‌بندی می‌کند:

پیگیری منطقی، جذابیت، مشاوره، تعریف و تمجید، محبوبیت فردی، دادوستد، کمکهای خارجی، قدرت، اختیار و فشار.

محققان دیگر شیوه‌هایی مانند جلب ترحم، مخالفت با تمام حرکات و اندیشه‌های طرف مقابل، ایجاد تسهیلات، همکاری و تعاون، و خود را به‌ظاهر تسلیم نشان دادن را نیز به این لیست اضافه کرده‌اند.

#### نقش بیان موثر در ارتباطات

بیان درواقع قویترین وسیله ارتباطی انسانها و ابزار اصلی در تاثیرگذاران بر دیگران است. به کمک کلمات ما اهداف، احساسات و آرزوهای خود را برای دیگران بیان می‌کنیم.

برای برقراری ارتباطی درست و نافذ باید لغاتی را انتخاب کرد که مستقیم، صادقانه، مناسب و محترمانه باشد. بعضی از لغات علیرغم ساختارشان که ممکن است بسیار مثبت هم به‌نظر آید بااین ضوابط همگون نیستند و نمی‌توانند فکری نافذ را انتقال دهند. لغات فقط یک قسمت از ارتباط تاثیرگذار است و دقت در انتخاب و کاربرد آن مهارتی است که هر فردی باید دارا باشد.

سخت‌ترین سپس پرسید چه کنیم تا بیان موثرتری داشته باشیم. آنگاه در پاسخ به پرسش خود این موارد را برشمرد:

- دقیق و مشخص حرف بزنیم
- از برجسب‌زدن و قضاوت‌کردن پرهیز کنیم
- واقع‌بینانه حرف‌هایمان را بزنیم
- مخاطب را به نتیجه تصمیم‌گیریها هدایت کنیم
- نظراتمان را کوتاه و صادقانه بیان کنیم
- روی یک طول موج یا افراد ارتباط برقرار کنیم
- نیازهای مخاطب را در ارتباط کلامی درک کنیم
- شخصیت مخاطب را در ارتباط به حساب آوریم

به گفته آقای رحیمی گوش‌دادن نیز از موارد مهم در ارتباط مطلوب است. وی در این زمینه گفت: گوش‌دادن از ابزاری است که در ارتباط باید به‌خوبی از آن استفاده شود. کارل راجرز می‌گوید: گوش‌دادن یعنی درک بهتر مخاطب و ایجاد