

۱۴۱۹۲۸۷

بسم الله الرحمن الرحيم



مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

۴۵۶

# مهارت های ارتباطات

مترجم:

دکتر احمد عیسی خانی

مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

۱۳۹۳



## انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

عنوان و نام پدیدآور: مهارت‌های ارتباطات / مترجم احمد عیسی‌خانی  
مشخصات نشر: تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۹۱.  
مشخصات ظاهری: ۱۰۶ ص؛ جدول.

فروست: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی؛ ۴۵۶.  
شابک: ۵۰۰۰ ریال: ۲-۲۱۳-۲۴۲-۶۰۰-۹۷۸  
وضعیت فهرست نویسی: فنیپا  
یادداشت: عنوان اصلی:

Communication skills, 3th ed, 2009

یادداشت: واژه نامه

داشت: نامه: ص: ۱۰۳ - ۱۰۶

موضوع: سب کار -- ارتباطات

موضوع: نام گذاری -- رنگانی -- خطبه‌ها

شناسه افزوده: عیسی‌خانی احمد، ۱۳۵۵، مترجم

شناسه افزوده: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

رده بندی کنگره: ۱۱-۷۱۸ HF

رده بندی دیویی: ۶۵۱ / ۷

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۸۹۹۹

### مهارت‌های ارتباطات

ناشر: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۳

حروفچینی و صفحه‌آرایی: سید حامد رضوی

لیتوگرافی چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه (چاپ اندیشه)

شابک: ۲-۲۱۳-۲۴۲-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۵۰۰۰ ریال

نشانی: پاسداران - ابتدای اختیاریه جنوبی - کوچه آزاده - شماره ۵

کدپستی: ۱۹۴۵۹۴۱۱۴۸

تلفن: ۲۲۵۶۲۷۳۳ دورنگار: ۲۲۵۸۹۸۹۱

شبکه اطلاع رسانی: [www.lssi.ir](http://www.lssi.ir)

پست الکترونیکی: [lssi@lssi.ir](mailto:lssi@lssi.ir)

## فهرست مطالب

| شماره صفحه | عنوان                                                    |
|------------|----------------------------------------------------------|
| الف        | د. باچا                                                  |
| ج          | پیشگفتار ترجمه                                           |
| هـ         | مقدمه                                                    |
| ۱          | فصل اول: نگارش هدفمند                                    |
| ۳۱         | فصل دوم: صحبت کردن با اطمینان                            |
| ۴۹         | فصل سوم: برقراری ارتباطات اثربخش                         |
| ۶۹         | فصل چهارم: ارتباط برقرارکنندگان خوب، شنوندگان خوبی هستند |
| ۸۱         | فصل پنجم: افزایش اثربخشی جلسات                           |
| ۹۵         | وب سایت‌ها                                               |
| ۹۹         | واژه نامه                                                |
| ۱۰۱        | پیوست‌ها                                                 |
| ۱۰۳        | کتاب شناسی                                               |

## دیباجه:

شرایط عمومی حاکم بر بازار کسب و کار که بر افزایش کیفیت، نوآوری، تنوع، ارائه سریع محصولات و خدمات به بازار و جلب رضایت مشتریان تاکید دارد باعث بروز رقابتی شدید در بین سازمان‌ها شده است، به نحوی که غفلتی اندک ممکن است به بهای بیرون رفتن از گردونه رقابت تمام شود. این شرایط به رقابتی شدن بازار کار نیز منجر شده است. زیرا رقابت فزاینده شرکت‌ها را مجبور کرده است برای حفظ توان رقابت‌پذیری همواره در تلاش باشند تا بهره‌وری خود را به طور مستمر افزایش دهند. رشد و پیشرفت فن‌آوری نوین در حوزه تولید، خدمات ارتباطات باعث تغییر ماهیت مشاغل و بعضاً حذف گونه‌های خاصی از مشاغل شده است. بنابراین کاهش نیروی انسانی شرکت‌ها از یک طرف و حذف تعداد زیادی از مشاغل رایج را بطور دیگر، فرصت‌های شغلی را به محل رقابت جویندگان شغل تبدیل کرده است. در این بازار کسب و کار، موفق به حفظ و یافتن شغل خواهند بود که توانمندی‌ها و مهارت‌های بیشتر و برتر نسبت به هم‌ردیفان خود داشته باشند. در این بازار کار رقابتی و پویا داشتن مهارت‌های شغلی مناسب نیز کار، پیش‌شرط داشتن حرفه‌ای موفق است، از یافتن شغل و ورود موفقیت‌آمیز به محیط کار بهره‌مند می‌شوند. با برنامه‌ریزی پروژه‌ها و همکاری اثربخش با همکاران، کارکنان باید بدانند که چگونه در نیای، نه‌ین، اثربخش، منظم و حرفه‌ای باشند.

مجموعه کتاب‌های مهارت‌های شغلی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های سازماندهی، مهارت‌های حل مسأله، اخلاق و انضباط حرفه‌ای، پژوهش و مدیریت اطلاعات، مهارت‌های کار تیمی، شغلیابی و آداب درخواست شغل را به شیوه‌ای ساده و کاملاً کاربردی تشریح می‌کنند. این مجموعه برای کلیه معاضیان و به بازار کار، کلیه افراد شاغل در سازمان‌ها و فعالان حوزه آموزش مهارت‌های سازه‌ی، می‌تواند در ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی و قابلیت‌های استخدام‌پذیری موثر واقع شود. هر عنوان از این مجموعه، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای داشتن عملکرد مناسب را به تفصیل تبیین می‌نمایند و با ارائه مطالعات موردی، تمرین، پرسش و پاسخ، معرفی منابع مکمل، و ارائه سایت‌های اینترنتی مرتبط فرصت کافی را برای آموختن و تمرین مهارت‌های حرفه‌ای موردنیاز فراهم می‌کند.

امید است مجموعه کتاب‌های مهارت‌های شغلی برای سازمان‌ها و نهادهایی که به ارتقاء مهارت زندگی و شغلی کارکنان می‌اندیشند، سودمند واقع شود. مؤسسه کار و تأمین اجتماعی پذیرای نظرات و پیشنهادات اصلاحی و کارشناسی در جهت تکمیل و ارتقای هرچه بیشتر این مجموعه می‌باشد.

دکتر محمدرضا سپهری

رئیس مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

## پیشگفتار مترجم

امروزه سازمان‌ها به قدری در همه ابعاد گوناگون زندگی ما فراگیر شده‌اند که شناخت آنها نه تنها به عنوان یک موضوع علمی، بلکه به عنوان پدیده‌ای جدایی ناپذیر از زندگی اجتماعی، اجتناب ناپذیر است. سازمان‌ها به یک نهاد تبدیل شده و جامعه ما نیز یک جامعه سازمانی بوده و سازمان‌یافتگی نیز جز لاینفک زندگی ماست. بنا به قول پیتر دراکر - اندیشمند فقید مدیریت - «نسل امروز ما بنا به ضرورت‌های زندگی، سازمان‌ها را باید طوری بیاموزند که اجدادشان مجبور بودند کشاورزی را بیاموزند». لذا شناخت سازمان‌ها و کسب آمادگی جهت ورود به سازمان و داشتن مجموعه‌ای از مهارت‌ها که به افزایش بهره‌وری افراد کمک کند، یک ضرورت است.

در سال‌های اخیر به همت سازمان‌های فعال در حوزه منابع انسانی مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی تحت عناوین دوره‌های مدیریت و آمادگی شغلی و آموزش مهارت‌های توانمندساز سرمایه‌های انسانی ارائه شده است. هدف از برگزاری این دوره‌ها آموزش مهارت‌های سازمانی و افزایش قابلیت‌های ابداع و خلاقیت (Employability) افراد بوده است.

با عنایت به نیاز اساسی مدیران دربارۀ ضرورت تدوین مجموعه‌ای از کتاب‌های آموزشی که پاسخگوی نیاز متقاضیان شغلی و همچنین افراد شاغل در سازمان‌ها باشد، ۹ مجلد از آخرین ویرایش کتاب‌های انتشار یافته (۲۰۰۹) توسط شرکت انتشارات فرگوسن و Career Skills Library ترجمه شده است. این مجموعه کتاب‌های مهارت‌های شغلی و سازمانی در قالب ۹ پودمان مهارت‌های ارتباطات، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های سازماندهی، مهارت‌های حل مسأله، اخلاق و اعتبار حرفه‌ای، پرورش نیروی انسانی، مدیریت اطلاعات، مهارت‌های کار تیمی، شغلیابی و مهارت‌های ورود به شغل به شیوه‌ای ساده و کاملاً کاربردی تشریح می‌کنند. این مجموعه برای کلیه متقاضیان ورود به بازار کار، کتبی افسران در سازمان‌ها (اعم از مدیران، کارشناسان و...) و فعالان حوزه آموزش مهارت‌های سازمانی مفید بوده و در راستای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی می‌توانند موثر واقع شوند.

کتاب حاضر به تبیین و تشریح مهارت‌های ارتباطات می‌پردازد. در این کتاب ضمن ارائه اصول و مبانی و مهارت‌های ارتباطات سعی شده است با ارائه آخرین یافته‌های حاصل از نظرسنجی‌های انجام شده توسط شرکت‌های معتبر، معرفی کتب مکمل بحث، مطالب تکمیلی و همچنین سایت‌های اینترنتی مرتبط، منبع اطلاعاتی غنی و ارزشمندی را در اختیار مخاطب قرار گیرد. رویکرد کاربردی و عملی کتاب را در ارائه مصادیق و مثال‌های عینی، پرسش و پاسخ و تمرین‌های متعدد شاهد هستیم.

بدون شک تمام تلاش مترجم این بوده که ضمن رعایت اصل امانتداری، متنی روان و شیوا تقدیم علاقمندان نماید، ولی این اثر خالی از نقص نیست و بی‌تردید نقطه نظرات، انتقادات و پیشنهادات صاحب‌نظران می‌تواند در رفع نواقص و کاستی‌ها کمک شایانی نماید.

احمد عیسی‌خانی

ارتباطات بخش مهمی از جریان زندگی روزانه ماست. در مدرسه به معلم گوش می‌دهیم. مجلات و کتاب‌هایی را می‌خوانیم. با دوستان صحبت کرده، تلویزیون تماشا می‌کنیم، و از طریق اینترنت ارتباط برقرار می‌کنیم.

محیط کار تفاوتی ندارد. متخصصان می‌گویند که ۷۰ تا ۸۰ درصد از زمان کاری ما در برخی از این نوع ارتباطات صرف می‌شود. ما یادداشت‌هایی را نوشته و یا می‌خوانیم، نامه الکترونیکی را پاسخ داده یا ارسال می‌کنیم، به همکاران خود گوش می‌کنیم، یا گفتگوهای انفرادی با سرپرستان داریم.

برقایی ارتباط نیازمند حداقل دو نفر (فرستنده و گیرنده) است. در این کتاب ما به چهار نوع از ارتباطات بین فرستنده و گیرنده نگاهی خواهیم داشت: نوشتن، صحبت کردن، گوش دادن و برگزاری جلسه، هم‌اکنون برای موفقیت شما در محیط کار اهمیت دارند.

### آیا می‌دانید؟

کارکنان مورد نظرسنجی «ایم‌سی/کازفرمایان» (NACE) مهارت‌های ارتباطی (کتبی و شفاهی) را برای مساضیان شغل بسیار تا بی‌نهایت مهم<sup>۱</sup> ارزیابی کردند.

برای مثال، نامه‌های درخواست کار<sup>۲</sup> که خوب نوشته نشوند در استخدام و یافتن شغل به شما کمکی نمی‌کنند. از طرف دیگر توانایی نگارش از بخش و ارائه‌های شفاف می‌توانند در پیشرفت (ارتقاء) یا پسرفت شما موثر باشند. همان‌گونه که کن «مانجکا و دینای راموس» در کتاب‌شان تحت عنوان صحبت کردن و نگارش برای جلب و حفظ مخاطبان کسب و کار<sup>۳</sup> بیان می‌کنند: «برای پیشرفت حرفه‌ای به مهارت‌های ارتباطی از بخش و متقاعدکننده<sup>۴</sup> نیاز دارید».

گوش دادن مهارت ارتباطی است که اغلب از آن چشم‌پوشی می‌شود. نظرسنجی‌های اخیر نشان می‌دهند که ۴۵ درصد از زمان ما صرف گوش دادن می‌شود. آیا چیزهایی که دیگران می‌گویند به دقت گوش می‌کنیم؟ بر اساس یک مطالعه ما تنها یک سوم از آنچه را که گفته می‌شود، می‌شنویم. بقیه اوقات در حال خیالبافی بوده و یا کاملاً گوش دادن را متوقف کرده‌ایم.<sup>۵</sup>

1- very-to-extremely important

2- cover letter

3- Hook 'Em: Speaking and Writing to Catch and Keep a Business Audience

4- effective and persuasive

5- tuned out

یک مدیر فروش در شرکت انتشاراتی، داستانی را روایت می‌کند که کار باید در طی ۲۴ ساعت انجام شود تا کار بهترین مشتری‌اش به موقع انجام شود. او درباره پروژه رهنمودهای دقیقی را به سرپرست تولید می‌دهد. اما قبل از اتمام صحبت‌های مدیر، سرپرست گوش دادن را متوقف کرده است. سرپرست تولید تصور می‌کرد که مشتری سفارش را برای سه روز بعد می‌خواهد چون برای این نوع پروژه‌ها این مهلت زمانی معمول است. روز بعد هنگامی که مشتری برای گرفتن سفارش‌اش مراجعه می‌کند، سفارش آماده نیست. در نتیجه او مشتری را از دست داده است. متأسفانه، داستان‌هایی از این قبیل در بسیاری از سازمان‌ها متداول هستند.

### زمان ارتباطات ما چگونه می‌گذرد؟

نوشتن ۹ درصد

خواندن ۱۶ درصد

صحبت کردن ۳۰ درصد

گوش دادن ۴۵ درصد

گوش دادن، نوشتن، و صحبت کردن مهارت‌هایی هستند که در جلسات استفاده می‌کنیم. امروزه جلسات یکی از متداول‌ترین شیوه‌های تصمیم‌گیری هستند. کارهای بیشتر و بیشتری توسط تیم‌هایی متشکل از افرادی از کلیه حوزه‌های شرکت انجام می‌شود. آنها کارهای تیمی خود را در جلسات به انجام می‌رسانند. در این موقعیت‌ها باید قادر باشیم به روشنی با دیگران صحبت کرده و مکاتبه کنیم تا دیگران بتوانند ما را درک کنند. آن‌ها به ما می‌گویند که وقت گوش دهند. متأسفانه، به دلیل ارتباطات ضعیف ساعات زیادی را در جلسات هدر می‌دهیم. مطالعه انجام شده توسط یک دانشگاه برآورد کرده است که سالانه ۳۷ میلیارد دلار به دلیل جلسات غیر بهره‌ور به هدر می‌رود.

در زمینه طراحی عکس<sup>۱</sup> مهارت‌های ارتباطی قوی بسیار حیاتی هستند. این حرفه مستلزم رویابافی و ترکیب خلاق بسیاری از ایده‌ها از افراد و منابع مختلف است. مفاهیم می‌توانند بسیار مبهم و ذهنی باشند، بنا بر این احتمال خطا و سوء تفاهم بسیار زیاد است. این فرایند زمانی به بهترین شکل کار می‌کند که مباحثات شفاف بوده و انبوهی از اطلاعات وجود داشته باشد.

کاری کرنلیوس - طراح عکس

خواه این که می‌نویسید، گوش می‌دهید، صحبت می‌کنید و یا در جلسات حضور می‌یابید، مهارت‌های ارتباطی برای موفقیت شما در محیط کار بسیار حیاتی هستند. در این کتاب به تعدادی از مهارت‌هایی اشاره خواهیم کرد که به شما کمک می‌کنند ارتباطاتی موفق داشته باشید، این‌ها شامل:

- درک هدف از برقراری ارتباطات
- تحلیل مخاطب
- برقراری ارتباط با کلام و زبان حرکات بدن
- تأثیرگذاری بیشتر بر فرایند ارتباطات

www.ketab.ir