

۱۵۸۱۶۳۴

# مهارت انسانی در کسب و کار

مؤلفان:

دکتر اکبر فرجی ارمکی

مهندس امین شاکری



انتشارات آنا ر فکر

تهران - ۱۳۹۷

|                     |                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------|
| شابک                | 978-600-8833-24-6                                                 |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۵۰۹۶۶۷۰                                                         |
| عنوان و نام پدیدآور | : مهارت انسانی در کسب و کار / مولفان اکبر فرجی ارمکی، امین شاکری. |
| مشخصات نشر          | : تهران: آثار فکر، ۱۳۹۶.                                          |
| مشخصات ظاهری        | : ۱۶۸ ص: ۵/۱۴×۵/۲۱ س.م.                                           |
| موضوع               | : کسب و کار -- ارتباط                                             |
| موضوع               | : Business communication                                          |
| موضوع               | : کسب و کار -- ارتباط -- جنبه‌های روانشناسی                       |
| موضوع               | : Business communication-- Psychological aspects                  |
| رده بندی دیویی      | : ۴۵/۶۵۸                                                          |
| رده بندی کنگره      | : /HF۱۸۱۳۹۶۵۷۱۸م۹ف۴/                                              |
| سرشناسه             | : فرجی ارمکی، اکبر، ۱۳۵۱ -                                        |
| شناسه افزوده        | : شاکری، امین، ۱۳۶۷ -                                             |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیپا                                                            |



تهران: میدان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - خیابان شهید وحید نظری  
پلاک ۹۹ - طبقه دوم  
تلفن: ۶۶۹۶۷۳۵۵-۶

### مهارت انسانی در کسب و کار

مولفان: دکتر اکبر فرجی ارمکی - مهندس امین شاکری

ناشر: انتشارات آثار فکر

چاپ: اول ۱۳۹۷

تیراژ: ۵۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۳۳-۲۴-۶

قیمت ۱۵۰۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

## فهرست مطالب

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| ۹  | مقدمه / پیشگفتار.....                                          |
| ۱۴ | مهارت انسانی چیست؟.....                                        |
| ۱۵ | انواع ارتباطات انسانی.....                                     |
| ۱۷ | فصل اول: ارتباط کلامی.....                                     |
| ۱۷ | ۱- مهارتهای چهارگانه ارتباطات کلامی.....                       |
| ۱۹ | گفتن.....                                                      |
| ۲۰ | هنر شنیدن.....                                                 |
| ۲۱ | خواندن.....                                                    |
| ۲۲ | نوشتن.....                                                     |
| ۲۴ | سلام و احوال پرسى.....                                         |
| ۲۶ | نحوه معرفی و آشنایی.....                                       |
| ۲۷ | نامه نگاری.....                                                |
| ۲۷ | تماس تلفنی.....                                                |
| ۲۹ | فصل دوم: ارتباطات غیر کلامی.....                               |
| ۲۹ | فعالتهای فیزیکی در ارتباط غیر کلامی.....                       |
| ۳۰ | عمده ترین فعالتهای فیزیکی غیر کلامی (احمد یحیایی ایله ای)..... |
| ۳۱ | لباس و پوشش ظاهری.....                                         |
| ۳۴ | چهره و چشم ها.....                                             |
| ۳۵ | اشارت و حرکات دست ها.....                                      |
| ۳۵ | دست دادن.....                                                  |
| ۳۸ | تأثیر لحن کلام.....                                            |

|    |       |                                                |
|----|-------|------------------------------------------------|
| ۳۹ | ..... | اثر فاصله‌های ارتباطی                          |
| ۳۹ | ..... | Intimate distance فاصله یا حریم خصوصی          |
| ۴۰ | ..... | Personal distance فاصله یا حریم شخصی           |
| ۴۰ | ..... | Social distance فاصله یا حریم اجتماعی          |
| ۴۰ | ..... | Public distance فاصله یا حریم عمومی            |
| ۴۱ | ..... | فصل سوم: برقراری تماس                          |
| ۴۱ | ..... | ترس از افراد غریبه                             |
| ۴۳ | ..... | خود گویی‌های خود را تجزیه و تحلیل کنید:        |
| ۴۴ | ..... | درباره نحوه نزدیک شدن به دیگران تجدید نظر کنید |
| ۴۵ | ..... | طرز را دوباره مفهوم بندی کنید                  |
| ۴۷ | ..... | برای مورد طرد واقع شدن طرح و برنامه ای بچینید  |
| ۴۸ | ..... | راهبردهای ایجاد تماس                           |
| ۴۹ | ..... | از زبان بدن استفاده کنید:                      |
| ۵۱ | ..... | از یخ شکن‌ها استفاده کنید                      |
| ۵۴ | ..... | هنر گفتگو                                      |
| ۵۴ | ..... | سوالات                                         |
| ۵۶ | ..... | گوش دادن فعال                                  |
| ۵۹ | ..... | فصل چهارم: خود افشا سازی                       |
| ۶۳ | ..... | ترکیب طرح سوال، گوش دادن فعال و خود افشا سازی  |
| ۶۹ | ..... | فصل پنجم: مهارت ارتباط با کودکان               |
| ۷۰ | ..... | گوش دادن                                       |
| ۷۹ | ..... | فوری بودن                                      |
| ۸۰ | ..... | عدم قضاوت ارزشی                                |

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| ۸۲  | ثبات                                            |
| ۸۴  | درمیان گذاشتن حرف‌ها و احساس‌های درونی:         |
| ۸۷  | حل مسئله مشارکتی:                               |
| ۹۰  | رویکرد مشارکتی:                                 |
| ۹۴  | انجام کارهای روزمره:                            |
| ۹۶  | راه حل‌های سوزان:                               |
| ۹۶  | راه حل‌های مارک:                                |
| ۹۶  | راه حل‌های مامی:                                |
| ۹۷  | راه حل‌های بابی:                                |
| ۹۹  | موقعی که می‌توانید از این قوانین چشم‌پوشی کنید: |
| ۹۹  | موقعی که باید بگویید نه:                        |
| ۱۰۳ | فصل ششم: تعاملات خانوادگی:                      |
| ۱۰۶ | اختلال‌های تعاملات خانوادگی:                    |
| ۱۰۶ | انکار:                                          |
| ۱۰۷ | حذف:                                            |
| ۱۰۹ | جابه‌جایی احساسات:                              |
| ۱۱۰ | پیام‌های ناهمخوان:                              |
| ۱۱۵ | آسیب‌شناسی خانواده:                             |
| ۱۱۵ | ذهن خوانی:                                      |
| ۱۱۸ | ائتلاف‌ها:                                      |
| ۱۲۰ | راهکارهای دستکاری پنهان:                        |
| ۱۲۱ | سرزنش و قضاوت:                                  |
| ۱۲۲ | ایجاد احساس گناه:                               |

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| ۱۲۳ | ایجاد حس توهّم                           |
| ۱۲۳ | تهدید                                    |
| ۱۲۴ | رشوه دادن                                |
| ۱۲۴ | تسلی دادن                                |
| ۱۲۵ | رفتار سرد                                |
| ۱۲۶ | ایجاد نشانه ها                           |
| ۱۲۷ | سیستم خانواده                            |
| ۱۲۷ | فدایی                                    |
| ۱۲۹ | تازه عروس و دامادها                      |
| ۱۳۱ | چگونه تعاملات خانوادگی سالمی داشته باشیم |
| ۱۳۵ | فصل هفتم: مباحث تکمیلی                   |
| ۱۶۷ | منابع و مآخذ                             |

## مقدمه / پیشگفتار

مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

تعریف مهارت‌های سه‌گانه مدیریت به شرح زیر است:

(۱) مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کاربردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد.

۲) مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه‌دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد. مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و

تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد.

ارزش نسبی مهارت‌ها: همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش

دهند. در مقابل مدیران رده بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرف‌نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است. ابعاد برنامه تربیت مدیر آموزشی به نظر می‌رسد که هر برنامه‌ای که برای تربیت مدیر آموزشی تهیه و اجرا می‌شود، در چهارچوب کلی خود، حتی‌الامکان باید ناظر به ایجاد همه یا بخشی از مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز باشد.

در نظام آموزشی هر جامعه‌ای، مدیران و رهبران آموزشی باید:

- (۱) با فرهنگ جامعه خود آشنایی کافی داشته باشند.

- (۲) نظام آموزش و پرورش جامعه خود را به خوبی بشناسد و از پیشینه تاریخی و تحولات آن آگاه باشند.

- (۳) از فلسفه ارزش‌ها، هدف‌ها و مقاصد کلی آموزش و پرورش مطلع باشند.

- (۴) اصول و فنون آموزش و پرورش را به خوبی بدانند.

- (۵) نسبت به کار خود نگرش علمی داشته باشند.

- ۶) با اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت رهبری آشنا باشند و از رهنمودهای آن‌ها در عمل و رفتار تبعیت کنند .
- ۷) تشکیلات و اجزا و عناصر سازمان خود را به خوبی بشناسد و بر اداره و کنترل و رهبری آن توانا باشند .
- ۸) به وظایف و مسئولیت‌های چندبعدی آموزشی، پرورشی، فرهنگی، اجتماعی و اداری خود واقف باشند .
- ۹) مشکلات و مسائل مدارس و نظام آموزشی را در ارتباط با شرایط و ویژگی‌های جامعه تجزیه و تحلیل کنند .
- ۱۰) در زمینه مدیریت، به اقتضای نقش و وظایف خود، دارای مهارت‌های سه‌گانه فنی، انسانی و ادراکی باشند .
- ۱۱) در زمینه علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانش و معلومات کافی داشته باشند و در موارد لازم کارکنان آموزشی خود را راهنمایی کنند .
- ۱۲) برنامه آموزشی، روش‌ها و وسائل اجرایی آن را به خوبی بشناسند و در اجرای آن مهارت داشته باشند .
- ۱۳) روابط متقابل خانواده، مدرسه و جامعه را درک کنند .
- ۱۴) مسائل و مشکلات روانی و رفتاری دانش‌آموزان را در پرتو معلومات علوم رفتاری تشخیص دهند و در حل آنها بکوشند .
- ۱۵) به فنون اداری و مالی و تدارکاتی آموزش و پرورش آشنا باشند .
- ۱۶) قوانین و مقررات نظام آموزشی را به خوبی بدانند و برای حل مشکلات جاری از آنها مدد بگیرند .
- ۱۷) در زمینه معلمی، آموزش و تجربه کافی داشته باشند. علاوه بر صلاحیت‌ها و مهارت‌های فوق، مدیران آموزشی، به اقتضای موقعیت باید

ملاحظات فرهنگی، اخلاقی، دینی و ایدئولوژیکی جامعه خود را نیز عملاً رعایت کنند.

ایجاد مشخصات فوق در افرادی که نقش‌های رهبری و مدیریت در نظام آموزشی را برعهده می‌گیرند، عمدتاً از طریق پیش‌اندیشی و آینده‌نگری و طرح و اجرای برنامه‌های آموزشی و کارورزی امکان‌پذیر است. دیگر زمان آن نیست که گفته شود مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم فقط از طریق تجربه و عمل قابل حصول است، همانگونه که تربیت معلم در همه نظام‌ها اثرات مثبت و قابل ملاحظه خود را نشان داده است. اثربخشی در مدیریت و رهبری آموزشی نیز از طریق جذب تربیت و به کارگیری افرادی که مستعد و شایسته ایفای چنین نقشی باشند، تحقق خواهد یافت.

### مهارت انسانی چیست؟

وقتی شما در کلاس درس به پرسش پاسخ می‌دهید وقتی تشویق می‌شوید، وقتی در مورد عقاید و افکار دیگران بحث می‌کنید، با کسی دست می‌دهید، در یک مصاحبه استخدامی شرکت می‌کنید، در یک جلسه گروهی شرکت می‌کنید، لباسی را انتخاب می‌کنید و یا به خرید یک خودرو اقدام می‌کنید در واقع شما از مهارت ارتباطی انسانی استفاده کرده‌اید.

بنابراین از آنجایی که دائماً با مردم در ارتباط می‌باشیم باید از روابط اجتماعی قوی برخوردار باشیم و توانایی برقراری ارتباط با مردم را داشته

باشیم و از انعطاف‌پذیری بسیار بالایی برخوردار باشیم چرا که با افراد گوناگون با آداب و رسوم متفاوت در ارتباط می‌باشیم. توانایی برقراری ارتباط مناسب، قدرت شما را در تبادل نظرات افزایش می‌دهد. شما در شغل و حرفه خود به موفقیت‌های بیشتری دست پیدا می‌کنید. همچنین جذب مشتری به مهارت‌های ارتباطی شما بستگی دارد. بنابراین زیرنا و شالوده موفقیت شما در امر رضایتمندی و جذب مشتری برقراری ارتباط مناسب است و این اهمیت ارتباطات و ارزش آن را در مشتری‌مداری روشن می‌کند.

### انواع ارتباطات انسانی

ارتباطات انسانی بطور کلی بر دو نوع است: ارتباطات کلامی و ارتباطات غیر کلامی.