

مہارت ہاؤ قوانین کسب و کار



ترجمہ و تالیف
ہادی رمضانیان فہمذری

مقدمه

توسعه و شکوفایی بخش بزرگی از اقتصاد جوامع گوناگون در دنیای امروز وابسته به سازوکارهایی است که در آن کسب و کارهای جدید شکل گرفته و توسعه می یابند. ساز و کارهای توسعه کسب و کارها مجموعه راهکارهایی است که توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط را در یک جامعه تسهیل می کند و شرایطی را برای کارآفرینان فراهم می سازد تا بتوانند موقعیت رقابتی خود را در بازار بهبود بخشند (کوبین و دیگران، ۱۹۹۰).

در این میان، افراد کارآفرین هر جامعه نقش اصلی را در ایجاد این کسب و کارها ایفا می کنند و کارآفرینی ابزاری نیرومند برای شناخت فرصت هایی است که بهره گیری از آن ها می تواند باعث رفع مشکلاتی همچون اشتغال، کمبود نیروی انسانی خلاق و پویا، پایین بودن بهره وری، کاهش کیفیت محصول ها و خدمات، رکود اقتصادی و افزایش رقابت شود (لندستروم، ۲۰۰۵).

امروزه، اقتصاد کشورهای توسعه یافته بر محور کسب و کارهای کوچک و متوسط استوار است و عموماً کارآفرینانی این بنگاه ها را تاسیس می کنند که معمولاً وجوه مورد نیاز برای توسعه طرح و ایده خود را در اختیار ندارند (ایزدخواه و اصغری زاده، ۱۳۸۸). این شرکت ها سهم بسزایی در توسعه صنایع پیشرفته و ایجاد اشتغال دارند و نسبت به شرکت های بزرگ از انعطاف پذیری بالایی برخوردارند (کریمی، بانکی پور، احمدپور داریانی، ۱۳۹۳: ۳۰۷). بیشترین منافع رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط مربوط به کمک این نوع کسب و کارها به بخش استخدام و اشتغال است (هامیلتون و دانا، ۲۰۰۳ و رید و هریس، ۲۰۰۴)، بنابراین بسیاری از دولت ها متقاعد شده اند که باید بستر رشد و توسعه را برای واحدهای کوچک و متوسط فراهم سازند و آن ها را حمایت کنند (کیاو، ۲۰۰۸).

فصل اول: اصول کسب و کار



۱- تعریف کسب و کار

نویسندگان مختلف، تعاریف متفاوتی از کسب و کار دارند. در واژه نامه‌ی آکسفورد، کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است. در واژه نامه‌ی لانگ من، کسب و کار به فعالیت پول در آوردن و تجارتي که از آن پول حاصل شود، گفته می‌شود. به زبان ساده، کسب و کار عبارت است از حالتی از مشغولیت و به طور عام، شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود، در بر می‌گیرد. اریک و هانت معتقدند که کسب و کار عبارت است از هر نوع کاری که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند، تولید، توزیع و عرضه می‌شود. پروفیسور اون، نیز کسب و کار را یک نوع کاسبی می‌داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند؛ اما پترسن و پلومن بر این باورند که هر تبادلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست، بلکه کسب و کار، هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده خرید و فروش است. با توجه به تعاریف یاد شده می‌توان دریافت که کسب و کار با خرید و فروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه خدمات، به منظور به دست آوردن سود، سر و کار دارد. با توجه به تعاریف یاد شده، ویژگی‌های کسب و کار، عبارتند از:

۱. فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش
۲. معامله کالاها و خدمات
۳. تکرار معاملات
۴. انگیزه سود (مهمترین و قدرت مندترین محرک اداره امور کسب و کار)
۵. فعالیت توأم با ریسک، کسب و کار، همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو، همواره کسب و کار توأم با ریسک است. (رکابی، ۱۳۸۹)

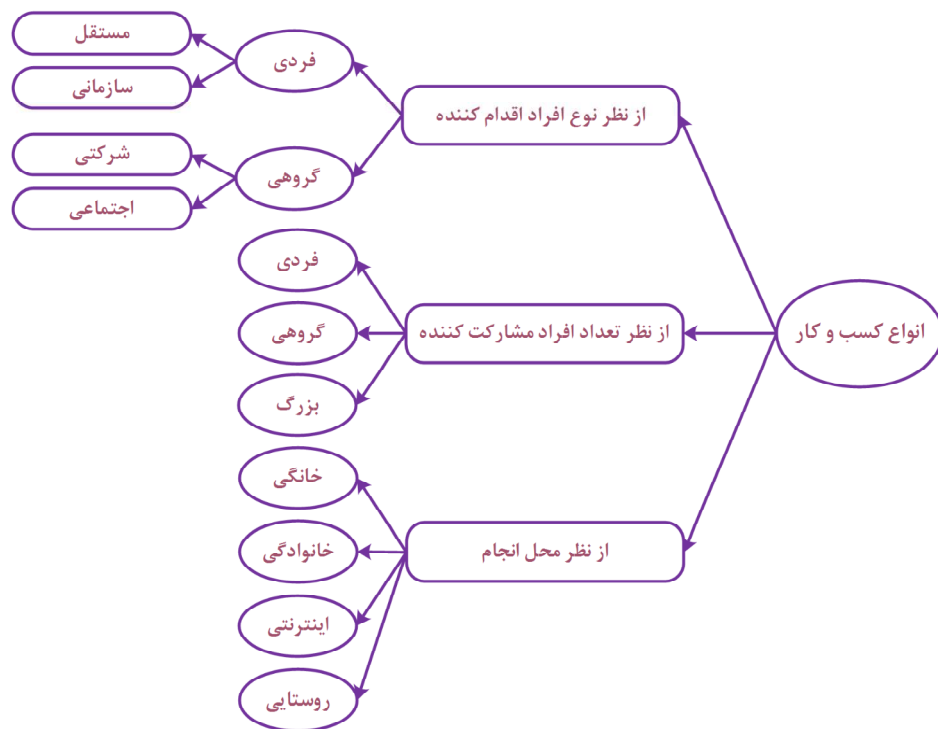
۲- هدف از راه اندازی کسب و کار

مهمترین هدف کسب و کار، کسب سود برای حفظ موجودیت و ابقای خویش است. اگر کسب و کار یا شرکتی سود نکند، ورشکست خواهد شد و فعالیتش پایان خواهد یافت. یک کسب و کار هنگامی راه اندازی می‌شود که شخصی به این نتیجه برسد که می‌تواند از طریق تولید کالا یا خدمات و فروختن آن به مردم سود کسب کرده و به جامعه خود خدمت نماید. کسب و کارها علاوه بر کسب سود، اهداف دیگری نیز مانند بدست آوردن سهم بیشتری از بازار، تولید محصولات با بالاترین کیفیت ممکن و انجام فعالیت‌های خیر خواهانه و عام المنفعه دارند. البته توجه

به این نکته دارای اهمیت است که سازمان ها و مؤسسات خیریه نیز برای پوشش دادن هزینه هایشان به درآمد کافی نیاز دارند و با توجه به این که این گونه مؤسسات معمولاً درآمد مستقلی ندارند، برای ادامه فعالیت باید حمایت های مالی بخش های مختلف جامعه و دولت را جلب نمایند و گرنه توان لازم برای ادامه فعالیت را نخواهند داشت (رکابی، ۱۳۸۹).

۳- انواع کسب و کار

تقسیم بندی های مختلفی از انواع کسب و کار وجود دارد.



شکل ۱-۱: انواع کسب و کار

۱) انواع کسب و کار از نظر نوع افراد اقدام کننده

۱-۱) فردی

۱-۱-۱) کسب و کار مستقل: فرایندی است که کارآفرین از ایده اولیه تا ارایه محصول خود به جامعه، کلیه فعالیت کارآفرینانه را با ایجاد یک بنگاه اقتصادی جدید، بطور مستقل طی می کند. اساساً سه انگیزه اولیه باعث می شود که کارآفرینان برای خود کار کنند:

الف) نیاز به پیشرفت؛

ب) علاقه به آزادی و استقلال؛

ج) احتیاج به رضایت شغلی (صمد آقائی، ۱۳۷۸: ۱۷-۱۵).

از سوی دیگر پاداش‌های حاصل از کسب و کار مستقل همچون رفاه اقتصادی و اجتماعی و سهولت و نیز شکل‌گیری بازارهای سرمایه به صورت یک صنعت نوین و تمایل آن به سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز سبب شده تا کارآفرینان با سهولت بیشتری نسبت به گذشته برای تحقق فکرها و اجرای پروژه‌هایشان به منابع مالی دست پیدا کنند.

۱-۲) کسب و کار سازمانی: فرایندی است که کارآفرین تحت حمایت یک سازمان، فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به ثمر می‌رساند. به عبارتی کسب و کار سازمانی فرایندی است که در طی آن محصولات یا فرایندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می‌رسند. حرکت از کسب و کار فردی به کسب و کار جمعی بازتاب یک روند تاریخی و واکنش به محدودیت‌های سرمایه‌ای و ظرفیتی، کنشگری فردی و نیز تلاش عقلایی جهت بسیج و تسهیم منابع جهت رسیدن به هم‌افزایی در فرایند کسب است. معمولاً بهره‌گیری و بهره‌مندی افراد از منابع بیشتر (حاصل از تسهیم و تجمیع منابع فردی) سبب تسهیل کسب و کار از سوی افراد می‌شود یا حداقل برداشت آن‌ها از فرصت‌های موجود (شناسایی فرصت‌ها از سوی افراد مختلف و در نتیجه درک فرصت‌های بیشتر یا درک بهتر فرصت‌های موجود) و چگونگی بهره‌گیری از فرصت‌ها را بهبود می‌بخشد (شریف زاده و همکاران، ۱۳۸۷).

۲-۱) گروهی

۱-۲-۱) کسب و کار شرکتی: فرایندی است که یک شرکت طی می‌کند تا همه افراد آن به کارآفرینی تشویق شده و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در شرکت انجام پذیرد. در این فرایند هر یک از کارکنان در نقش کارآفرین انجام وظیفه می‌کنند (سعیدی کیا، ۱۳۸۵، ص ۲۴). این نوع از کسب و کار به توسعه‌ی شایستگی‌ها و فرصت‌های درون سازمان با ترکیبات مختلف منابع جدید یا انجام کسب و کار مخاطره‌آمیز به وسیله سازمان اشاره دارد (مقیمی، ۱۳۸۴: ۳۴).

نوآوری و یادگیری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی بوده و بسیاری از سازمان‌ها به شدت پی‌گیر روش‌ها و رویکردهای نوآور و کارآفرینانه به منظور اثرگذاری بر کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند. در همین راستا، کسب و کار شرکتی به سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ می‌باشد (حق شناس و دیگران، ۱۳۸۶). کسب و کار شرکتی برای بقا، سودآوری، رشد و بازسازی سازمان اهمیت قابل توجهی دارد (آنتونیک و پرودان، ۲۰۰۸). پیامدهای کسب و کار شرکتی از دیدگاه

پژوهش گران مختلف، متفاوت می باشد، از جمله می توان از ایجاد ارزش برای سهام داران (اراسموس و شیپرز، ۲۰۰۸)، رشد اقتصادی (وننکرز و ثوریک، ۱۹۹۹) و رشد و سودآوری سازمان و ایجاد دارایی (هیسریچ و آنتونیک، ۲۰۰۱) نام برد.

۱-۲-۲) کسب و کار اجتماعی: کسب و کار اجتماعی یک زمینه نو ظهوری است که شامل سازمان های غیرانتفاعی است که این سازمان ها افراد را در شروع کسب و کارهای انتفاعی یاری می دهند، سازمان های غیرانتفاعی که برای ایجاد نقدینگی برای برنامه هایشان، ارزش اقتصادی ایجاد می کنند از منابع در دسترس به گونه ای خلاقانه برای موضوعات اجتماعی استفاده می کنند. کسب و کار اجتماعی از نظر دیوید پرنسکی (۲۰۰۵) فرایندی است که سازمان ها با آن برنامه های جدیدی برای حل مسایل اجتماعی طراحی و ارایه می کنند. در این تعریف باید به ترکیب شاخص های پاسخ گویی، نوآوری و تغییر توجه شود. کارآفرینان اجتماعی نقش عامل تغییر را در بخش اجتماعی بازی می کنند، این نقش از طریق ماموریت برای ایجاد و حفظ ارزش های اجتماعی (نه صرفاً ارزش اقتصادی)، شناسایی و جست و جوی مستمر فرصت های جدید برای حفظ این ماموریت، درگیر شدن با فرایندهای مستمر نوآوری، انعطاف پذیری و یادگیری، اقدام به کار بدون محدود شدن به منابعی که در دسترس قرار دارد و پاسخ گویی در برابر اقدام های انجام شده و نتایج به دست آمده (دیبز، ۲۰۰۲: ۱۷ و دیویس، ۲۰۰۲: ۹) محقق می شود.

زهرا و دیگران (۲۰۰۸) با بررسی ۲۰ تعریف کسب و کار اجتماعی آن ها را ترکیب کرده و یک تعریف جامع ارایه داده اند. به باور آن ها کسب و کار اجتماعی عبارت است از فعالیت ها و فرایندهایی که متعهد به کشف، تعریف و بهره برداری از فرصت ها به منظور ارتقای ارزش های اجتماعی و با اقدام های جدید و مدیریت سازمان های موجود به شیوه نوآورانه انجام می شود. ارزش های اجتماعی شامل همه جنبه های اقتصادی، اجتماعی، بهداشتی و محیطی رفاه انسانی می شود. در نتیجه برخلاف بسیاری از تعاریف که کسب و کار اجتماعی را با رویکرد حل مسایل اجتماعی تعریف می کردند، در این تعریف کسب و کار اجتماعی فراتر از جست و جوی راه حل برای مسایل اجتماعی و تامین نیازهای عمومی، ایجاد تغییرها و جست و جوی فرصت های جدید به دست آمده از این تغییرها است. از سوی دیگر براساس این تعریف، موسسه های اجتماعی و خیریه ها از حالت انفعالی خارج شده و با جست و جوی فرصت های جدید برای سرمایه گذاری و کسب درآمد اقدام می کنند، لازمه تحقق این هدف اتخاذ راهبرد فعالانه در این زمینه است (صالحی صدقیانی، ۱۳۸۹: ۷۰). در مجموع می توان گفت کارآفرینان اجتماعی کسانی هستند که مسایل اجتماعی را شناسایی و از اصول کسب و کار برای سازمان دهی و مدیریت فعالیت هایی که موجب تغییرهای اجتماعی می شوند، استفاده می کنند. در حالی که کارآفرینان اقتصادی عملکرد خود را با شاخص های سود و بازگشت سرمایه ارزیابی می کنند، کارآفرینان اجتماعی موفقیت خود را با شاخص های اثرگذاری و میزان آن در جامعه می سنجند (تروران، ۲۰۰۷: ۴۲).

۲) انواع کسب کار بر اساس تعداد افراد مشارکت کننده

کسب و کارها از این حیث به سه گروه کسب و کارهای کوچک، متوسط و بزرگ تقسیم می شوند.

۱-۲) **کسب کار کوچک:** به کسب و کاری گفته می شود که تعداد افراد شاغل در آن کمتر از ۵۰ نفر باشد. به عنوان مثال، مغازه خوار بار فروشی محل شما یک کسب و کار کوچک است. کسب و کارهای خانگی، خانوادگی و اینترنتی جزء کسب و کارهای کوچک به شمار می آیند.

۲-۲) **کسب و کار متوسط:** به کسب و کاری گفته می شود که تعداد افرادی که در آن کار می کنند بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشند. به عنوان مثال فروشگاههای زنجیره ای جزو کسب و کارهای متوسط به حساب می آیند.

۳-۲) **کسب کار بزرگ:** به کسب کاری گفته می شود که تعداد افراد شاغل در آن بیشتر از ۵۰۰ نفر باشد. مانند بانک ها، شرکت های ایران خودرو، سایپا و ...

کسب و کارهای کوچک در جهان بیشترین سهم را در بازار اشتغال دارند و کسب و کارهای بزرگ تنها پنج درصد بازار اشتغال را به خود اختصاص داده اند. در واقع کسب و کارهای کوچک بخش جدایی ناپذیر فرایند تحول و دگرگونی در بازار رو به گسترش دنیای امروز هستند. این کسب و کارها در ابداع شیوه های جدید که منجر به تغییرات فناوری و افزایش توانایی تولید خواهد شد، نقش مهمی ایفا می کنند. می توان گفت چنین واحدهایی در جست وجوی تغییر و



تحول و رقابت می باشند، چون در حال دگرگون کردن ساختار کلی بازار هستند (زولتان جی، ۱۳۸۳: ۱۷).

برخی اشتغال زایی را از ویژگی های مهم کسب و کارهای کوچک می دانند (میرمحمدی، ۱۳۸۸: ۱۱)، و برخی نیز بر انعطاف پذیری این مشاغل تاکید دارند (مهر، ۱۳۸۹: ۱۰۴). عباسلو و سبزهیی (۱۳۹۰: ۳۴) بالا بودن ظرفیت نوآوری را از ویژگی های مهم این نوع کسب و کار می دانند و زالی و رضوی (۱۳۸۷) بر سودآوری بالاتر آن ها اشاره می کنند. برخی نیز معتقدند بهره وری این گونه کسب و کارها بالاست (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۵).

در کسب و کارهای کوچک، کارفرما که در موارد بسیاری کارآفرین است در محیط زندگی خود با استفاده از امکانات در دسترس اقدام به کسب و کار کرده و برای خود و گاهی دیگران ایجاد اشتغال می کند (سیمون و دیگران، ۲۰۰۹: ۱۴۵۸). امبویس و مالدونی^۱ (۱۹۸۸) کسب و کارهای کوچک را واحدهای کوچک اقتصادی که در حیطه

فعالیت خود نمی توانند تاثیر زیادی بگذارند و از طرف شخصی مستقل (کارآفرین) به آسانی تأسیس و قابل اداره اند در نظر می گیرند.

۳) انواع کسب کار بر اساس محل انجام کار

بر اساس محل انجام کار، کسب و کارها به کسب و کارهای خانگی، خانوادگی، اینترنتی و روستایی تقسیم می شوند.

۳-۱) کسب و کار خانگی

کسب و کار خانگی موجب کاهش نشت اقتصادی محلی به مناطق دیگر می شود و افراد محلی خودشان در منطقه خودشان کار می کنند و از نظر استخدامی خودکفایی به وجود آمده و رشد اقتصادی محلی پایدار تسهیل می شود. به این ترتیب نیروی بالقوه ای برای ترویج کسب و کارهایی که فرصت های اشتغال محلی یا بومی خلق می کنند به وجود می آید (عباسی، ۱۳۹۰). کسب و کارهای خانگی نقطه شروع مناسبی برای جوانان است، زیرا راه اندازی آن در مقایسه با دیگر انواع کسب و کار ساده و آسان می باشد (کردنائیچ و زالی، ۱۳۸۸: ۴۱). این نوع کسب و کارها برای افرادی که در مکان های دور افتاده ساکن هستند و زنانی که مسئولیت خانوادگی دارند بسیار مفید است (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۰).

در این نوع کسب و کار افراد به دلیل ذینفع بودن، انگیزه بیشتری دارند، همین امر سبب می شود عملکرد بهتری داشته باشند و در نتیجه بهره وری افزایش یابد (ملکی نژاد، ۱۳۸۷: ۲۶). اگر چه مفهوم کسب و کارهای خانگی قدمت زیادی دارد؛ اما در مورد تعریف آن هنوز اتفاق نظر کلی وجود ندارد. نقطه مشترک در تأکید بر خانه به عنوان محل اصلی و عمده کسب و کار می باشد (گلن و وودز، ۲۰۰۵)، به طوری که تیپل (۲۰۰۶) معتقد است به کسب و کارهایی می توان عنوان خانگی اتلاق کرد که صرف نظر از اندازه و نوع آن ها محل کار اصلی شان در خانه واقع باشد.

صرفنظر از نحوه تعریف کسب و کارهای خانگی، بسیاری از محققان و صاحب نظران بر این باورند که راه اندازی و توسعه این نوع کسب و کارها دارای مزایای متعددی می باشند که از مهم ترین آن ها می توان به مواردی همچون آزادی و استقلال عمل بیشتر؛ ساعات کاری انعطاف پذیر؛ ایجاد تعادل و موازنه بیشتر بین کار و زندگی؛ پایین بودن هزینه راه اندازی؛ پایین بودن میزان ریسک؛ امکان کار کردن پاره وقت؛ راحت تر بودن تربیت فرزندان؛ داشتن فرصت و زمان بیشتر؛ تناسب با ویژگی های جسمی افراد معلول و کم توان؛ احتمال موفقیت بیشتر؛ تناسب با اقشار مختلف؛ احساس راحتی بیشتر؛ و عدم نیاز به مجوزهای دست و پاگیر اشاره نمود (احمدپورداریانی، ۱۳۸۴). علاوه بر این کسب و کار خانگی از نظر ایجاد شغل، نوآوری در عرضه محصولات یا خدمات، می توانند موجب تنوع و دگرگونی زیادی در اجتماع و اقتصاد هر کشور شوند (مجبی، ۱۳۹۰).

۲-۳) کسب و کار خانوادگی

کسب و کار خانوادگی یک نوع کسب و کار است که صاحبان آن با هم خویشاوند و فامیل باشند. به عبارت دیگر به کسب و کارهایی گفته می شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می نمایند. این نوع کسب و کارها را می توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود.

اغلب میان دو واژه "خانواده" و "کسب و کار" نوعی تضاد و دوگانگی وجود دارد، در حالی که این مفاهیم به عنوان دو زیر سیستم از یک ابر سیستم به نام اجتماع و جامعه هستند که در اثر ارتباطات و تأثیرات متقابلی که بر روی یکدیگر می گذارند تشکیل یک نظام کلی تر را به نام "کسب و کار خانوادگی" (فامیلی) می دهند. برخی دیگر نیز برای تعریف این مفهوم به مباحثی چون بینش و هدف یک شرکت و یا یک کسب و کار خاص اتکا نموده اند و به موضوع از این منظر نگرسته اند.

به هرحال تعاریف و تقسیم بندی های زیادی برای کسب و کار خانوادگی ارائه شده است. برای تعریفی دقیق و روشن از این مفهوم می توان با دو دید و تقسیم بندی کلی و جزئی به موضوع نگاه کرد. از دید کلی می توان یک کسب و کار یا شرکت خانوادگی را بدین گونه تعریف نمود:

شرکت ها، مؤسسات و کسب و کارهایی که به وسیله ارتباطات و تعاملات خانوادگی و افراد خانواده تحت تأثیر قرار می گیرند.

و از دید جزئی تر تعریف زیر را می توان برای یک کسب و کار خانوادگی ارائه نمود:

کسب و کاری که متعلق به افراد یک خانواده می باشد و توسط افراد فامیل و غیرفامیل اداره می شود. همانطور که مشخص است یک کسب و کار خانوادگی گاهی می تواند فراتر از یک شرکت خانوادگی باشد. و گاهی نیز فقط در قالب یک شرکت خانوادگی باشد. البته در تعریف این نوع کسب و کار سه عامل مهم مطرح می باشد: خانواده، مالکیت و مدیریت. آنچه که از یافته های تمام تحقیقات بر می آید این است که همگرایی عامل خانواده و تنها یکی از دو عامل مالکیت و مدیریت (خانواده و مالکیت یک کسب و کار، یا خانواده و مدیریت یک کسب و کار) می تواند به تعریف یک کسب و کار خانوادگی اشاره کند. به دلیل اهمیت بسیار زیاد شرکت ها و کسب و کارهای خانوادگی در رشد و توسعه اقتصادی و همچنین اشتغال زایی و رفع بیکاری، بسیاری از کشورهای جهان به این مسئله و کارآفرینی از طریق ایجاد این گونه شرکت ها روی آورده و برنامه ریزی های بسیار دقیق و هدفداری را در این زمینه انجام می دهند.

برای اینکه یک کسب و کار خانوادگی رشد نماید و برای نسل های بعدی نیز بقا داشته باشد باید یک برنامه ریزی دقیق و اصولی برای کسب و کار از سوی مالکان و مدیران کسب و کار انجام گیرد. علاوه براین به دلیل اهمیت روزافزون این نوع کسب و کار هم برای جوامع و برای اقتصاد ملت ها حمایت هایی نیز باید از سوی دولت ها در این

راستا انجام شود. ترکیب چندین عامل برای توضیح و تشریح موفقیت، رشد و بقای کسب و کارهای خانوادگی لازم است از آن جمله می‌توان به مواردی مانند فرهنگ خانواده، شخصیت و خصوصیات هر کدام از اعضای خانواده، عوامل محیطی و اجتماعی، نوع کسب و کار، خصوصیات کارآفرین (بنیانگذار) کسب و کار و بسیاری موارد دیگر اشاره نمود (سایت خانه کارآفرینان ایران).

۳-۳) کسب و کار اینترنتی

در عصر حاضر، اینترنت یکی از مهمترین مجاری ارتباط بین صاحبان حرفه ها و کسب و کارها و بسیاری دیگر از افراد و نهادها به شمار می رود. این پدیده شیوه های رایج کسب و کار سازمان ها را تغییر داده است. تعداد کسب و کارهایی که با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سرتاسر جهان با یکدیگر به برقراری ارتباط می پردازند هر روز بیشتر و بیشتر می شود و به تبع آن فعالیت های کسب و کار در محیط اینترنت در حال افزایش است (کها، ۲۰۰۰). کسب و کار اینترنتی مفهومی گسترده تر از بازاریابی در محیط اینترنت دارد. این نوع کسب و کار شامل ارتباطات، گردآوری و مبادله داده ها، تحلیل های مالی، خرید و فروش کالاها و خدمات در محیط اینترنت، بانکداری الکترونیک، مدیریت مشتریان و بسیاری فعالیت های دیگر است. سازمان ها از کسب و کار اینترنتی برای فعالیت هایی مانند برنامه ریزی منابع کسب و کار، مدیریت روابط با مشتریان و خرید و تدارکات اینترنتی برای گذر از کسب و کار سنتی به کسب و کار جدید استفاده می کنند (ویهلند، ۲۰۰۰).

۴-۳) کسب و کار روستایی

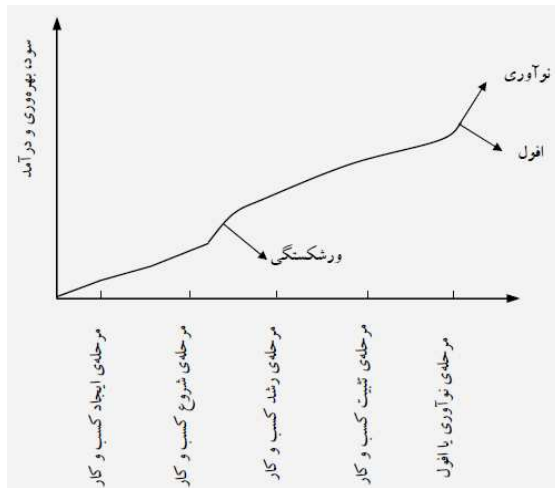
در عصر کنونی، توسعه روستایی جایگاه ویژه ای در تداوم حیات اقتصادی ملت ها دارد و به ویژه در کشورهای غیر صنعتی، محور برنامه های توسعه اقتصاد ملی به شمار می رود (استیگلیتز، ۱۳۸۵). امروزه تردیدی وجود ندارد که توسعه روستایی به عنوان یکی از اولویت ها و البته چالش های مهم برنامه های کلان توسعه به ویژه در کشورهای غیر صنعتی دنیا، به چیزی فراتر از یک استراتژی ساده نیازمند است؛ چنان که دستیابی به آن تنها در صورت برنامه ریزی دقیق، نظام مند و از طریق عملکرد شایسته یک نظام کارآمد و کثرت گرا امکان پذیر خواهد بود (تپیل، ۲۰۰۶). در این میان به تأیید بسیاری از اندیشمندان، توسعه کارآفرینی در اشکال و زمینه های مختلف در مناطق روستایی که بر محوریت انسان به عنوان منبع اصلی توسعه دلالت دارد، به واسطه ایجاد اشتغال، تولید سرمایه، کمک به توزیع عادلانه تر درآمدها در جامعه و کاهش فقر، یکی از مؤلفه های کلیدی نظام پیشران توسعه روستایی و حتی توسعه ملی به شمار می رود (قمبرعلی و زرافشانی، ۱۳۸۴). عنصر مهم تری که باید مورد توجه سیاست گذاران و

کارشناسان توسعه روستایی قرار گیرد، تأکید بر توسعه کسب و کارهای کوچک روستایی به ویژه کسب و کارهای خانگی و فراهم ساختن بسترهای ضروری برای رشد و توسعه آن ها می باشد (فتوتی و دیگران، ۱۳۹۰).

۴- چرخه حیات کسب و کارهای کوچک

صاحب نظران مختلف، مراحل ایجاد و توسعه کسب و کارهای کوچک را در قالب های متعددی تقسیم بندی کرده اند. به طور سنتی چرخه زندگی این نوع کسب و کارها را می توان در قالب پنج مرحله بررسی کرد:

۱-۴) **مرحله ایجاد کسب و کار**^۱: مرحله اول شامل فعالیت های مرتبط با شکل گیری اولیه ی کسب و کار است. در این مرحله، فرآیند کارآفرینانه ایجاد شده و خلاقیت مورد نیاز است. برای انباشت و کسب منابع مالی و غیرمالی، خلاقیت، ارزیابی و شبکه سازی نیاز است.



فلسفه کلی مأموریت و جهت کسب و کار در قالب راهبرد کارآفرینانه در این مرحله مشخص می شود.

۲-۴) **مرحله شروع کسب و کار**^۲: در این مرحله فعالیت های لازم برای ایجاد برنامه رسمی کسب و کار، جستجوی سرمایه، انجام فعالیت های بازاریابی و ایجاد تیم کارآفرینانه مؤثر انجام می شود.

شکل ۲: چرخه حیات کسب و کارهای کوچک

۳-۴) **مرحله رشد**^۳: این مرحله نیازمند تغییرات مهمی در راهبرد کارآفرینانه است. چرا که رقبا و سایر نیروهای بازار مشغول تغییر و تحول در راهبرد های خود هستند و چالش های جدیدی پیش روی کسب و کارها قرار می گیرد. در این مرحله، رشد و انتقال از رهبری انفرادی کارآفرینانه به رهبری تیم گرای مدیریتی مطرح است.

۴-۴) **مرحله تثبیت کسب و کار**^۴: این مرحله هم نتیجه شرایط بازار و هم تلاش های کارآفرینان است. در طول این مرحله رقابت شرکت ها و بی تفاوتی مشتریان نسبت به کالاها و خدمات کارآفرینان افزایش یافته و بازار اشباع می شود؛ علاوه بر آن میزان فروش کسب و کار حالت ثابتی به خود می گیرد و شرکت باید برای سه تا پنج سال آینده خود برنامه ریزی کند. نوآوری برای موفقیت آینده کسب و کار حیاتی است.

۱ - Prestart-up phase
 ۲ - Start-up phase
 ۳ - Growth phase
 ۴ - Business Stabilization

۴-۵) مرحله نوآوری یا افول^۱: شرکت هایی که به نوآوری توجه نمی کنند، سرنوشتی جز نابودی نخواهند داشت. شرکت هایی که از نظر مالی موفقیت داشته اند، اغلب تلاش می کنند تا شرکت های نوآورانه دیگر را صاحب شوند و بدین طریق از رشد خود اطمینان حاصل کنند. همچنین تعدادی از شرکت ها تولید محصولات یا خدمات جدیدی را دنبال می کنند. تمامی مراحل چرخه زندگی کسب و کارهای کارآفرینانه از دیدگاه راهبردی حائز اهمیت بوده و هر کدام از این مراحل به راهبردهای متفاوتی نیازمند هستند (هاجتس و کوراتکو، ۲۰۰۱: ۱۵۰).

۵- آشنایی با طرح کسب و کار

طرح کسب و کار^۲، یک نوشته رسمی است که اهداف کسب و کار را تعیین، دلایل امکان تحقق اهداف را ذکر و برنامه‌هایی که برای رسیدن به اهداف دنبال می‌شوند را ارائه می‌کند. همچنین ممکن است شامل اطلاعاتی درباره پیشینه سازمان و تیم مجری طرح باشد. طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش بینی شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند (پینسون، ۲۰۰۴: ۲۰).



به عبارتی طرح کسب و کار، نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک موسسه یا یک کارآفرین است. این طرح حاوی بررسی‌های دقیقی در خصوص تولیدات یا خدمات یک

شرکت، بازار و مشتریان، رقبا، منابع انسانی، منابع تامین مالی، تکنولوژی و ابعاد فنی محصول یا خدمات و ... است. یکی از مهم‌ترین کارکردهای طرح کسب و کار این است که با تدوین آن، کارآفرین می‌تواند عوامل داخلی و خارجی درگیر در یک کسب و کار را شناسایی و اثر آن‌ها را بر روی فعالیت خود بررسی نماید. یکی دیگر از کارکردهای طرح کسب و کار این است که قضاوت در مورد سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری بر روی یک طرح را برای سرمایه‌گذاران یا وام‌دهندگان طرح تسهیل می‌کند (هیسریچ و پیترز، ۱۳۸۳).

۶- ضرورت تهیه طرح کسب و کار

اگر برنامه کسب و کار را مثل یک نقشه فرض کنیم، بهتر می‌توانیم، اهمیت آن را درک کنیم. فرضاً اگر بخواهیم برای یک ماموریت یا سفر تفریحی از شهر شیراز به مشهد سفر کنیم، راه‌های متعددی وجود دارد که هر کدام

۱ - Innovation or Decline

۲ - business plan

هزینه و زمان متفاوتی خواهند داشت. شما که در آغاز راه اندازی یک کسب و کار می باشید، نیز همانند یک مسافر هستید که باید قبل از آماده سازی طرح سفر، بعضی تصمیم های مهم را بگیرید و اطلاعات را جمع آوری کنید. در برنامه سفر، عوامل بیرونی مثل تعمیر اضطراری اتومبیل، شرایط آب و هوا، وضعیت جاده، مناظر دیدنی، زمین مناسب برای اردو و... نقش دارند. این ها عواملی هستند که مسافر هیچ کنترلی بر آن ها ندارد؛ اما باید در برنامه خود آن ها را مورد توجه قرار دهد. شما هم مثل یک مسافر باید عوامل بیرونی مثل قوانین جدید، رقابت، تغییرات اجتماعی، تغییر نیازهای مصرفی یا فناوری جدید را در نظر بگیرید. از طرف دیگر مسافر در نظر می گیرد، چه مقدار پول دارد، چه مدت زمان دارد و از کدام اتوبان ها، جاده ها، اردوگاه ها و... می خواهد استفاده کند، شما هم دقیقاً در آغاز کسب و کار خود باید بر تولید، بازاریابی و... نظارت داشته باشید.



اصلی ترین دلیل بازبینی و نوشتن طرح کسب و کار، بررسی امکان پذیری و صحت اجرای موفقیت آمیز فعالیت تجاری است. در جایگاه یک کارآفرین نیز، باید نسبت به سودآور بودن فرصت تجاری مطمئن شوید. اغلب کارآفرینان تصویری مبهم و کلی نسبت به موفقیت یک فرصت تجاری دارند و به واسطه تعدد متغیرهایی که در فضای کسب و کار وجود دارد، ممکن است به برخی موضوع ها توجه نکنند. مکتوب کردن اطلاعات کسب و کار در یک چهارچوب از پیش تعیین شده امکان تحلیل جامع تر را برای کارآفرین به وجود می آورد. به بیان دیگر تا زمانی که طرح از حالت ایده اولیه خارج نشود و بر روی صفحات کاغذ ترسیم و به نگارش درنیاید، هیچ وقت اجرایی نخواهد شد. نوشتن طرح کسب و کار علاوه بر اینکه به تحلیل شرایط کمک می کند، در تصمیم گیری در خصوص نحوه اجرا نیز می تواند بسیار مؤثر باشد. با توجه به اینکه طرح کسب و کار یک برنامه اجرایی است، نوشتن درباره زوایای مختلف کسب و کار باعث می شود که مشکلات اجرا و ناسازگاری های موجود مابین بخش ها شناسایی شده و راهکارهای لازم برای آنها اتخاذ شود. تا زمانی که ایده مستند نشود، امکان بررسی، تحلیل، نقد و در نهایت پذیرش یا رد آن وجود ندارد. طرح های کسب و کار ابزار تصمیم گیری هستند. آن ها محتوای از پیش تعیین شده و ثابتی ندارند. محتوا و قالب طرح کسب و کار بر اساس اهداف و مخاطب آن تعیین می شود (بارت، ۱۳۹۱: ۶).

آماده کردن یک طرح کسب و کار نتیجه نهایی روند طرح ریزی نیست، بلکه تحقق طرح، هدف نهایی است. با این وجود نوشتن طرح یک مرحله میانی مهم است. طرح نشان می دهد که به منظور یک کسب و کار محرز، بررسی های دقیق در ایجاد کسب و کار انجام شده است و برای راه اندازی آن، کارآفرین وظیفه اش را انجام داده است.

۷- راهنمای تهیه طرح کسب و کار

اساساً دو هدف اصلی در نوشتن طرح تجاری وجود دارد. هدف اول این است که از این طرح در طول عمر کسب و کار خود به عنوان راهنما استفاده کنید. این طرح، نمونه و الگوی کسب و کار شما خواهد بود و برای نگاه داشتن شما در مسیر درست بکار می‌رود. طرح شما برای آنکه دارای ارزش باشد باید با زمان پیش رود. اگر شما طرح کسب و کاری تهیه نمایید که از زمان جلوتر است از بسیاری از مشکلات و ناکامی‌ها پرهیز کرده و آن‌ها را حذف خواهید کرد. دوم آن که اگر به دنبال دریافت وام هستید یا قصد استقرار دارید طرح کسب و کار مورد نیاز است. این طرح، اطلاعات مفصلی در مورد تمامی جنبه‌های عملیات گذشته و فعلی شرکت را در اختیار وام‌دهنده قرار می‌دهد و پیش‌بینی‌های آتی را نیز عرضه می‌کند. متن طرح کسب و کار باید دقیق بوده و بیشترین میزان اطلاعات ممکن را در بر داشته باشد. طرح کسب و کار هیچ محدودیتی از نظر حجم یا تعداد صفحات ندارد. به طور متوسط طرح کسب و کار در ۳۰ تا ۴۰ صفحه تهیه می‌شود. طرح را به بخش‌های مختلف تقسیم کنید. در مورد کارهایی که باید صورت بگیرند زمان‌های شروع و خاتمه هر کار را تعیین کنید. نوشتن طرح تجاری موثر به نظم، صرف وقت و نگارش نیاز دارد.

قبل از شروع نگارش طرح کسب و کار نکات زیر را در نظر بگیرید:

۱. به مخاطبان توجه کنید، طرح را برای چه کسی می‌نویسید (خودتان، سرمایه‌گذاران، بانک یا کارکنان)؟ چه چیزی بیش از همه برای مخاطب شما مهم است؟
۲. اگر توانستید چند نمونه طرح کسب و کار را ببینید.
۳. یک برنامه زمانی برای نوشتن آماده کنید.
۴. حتماً، قبل از شروع تحقیقات خود را کامل کنید. برای این کار فهرست اطلاعات مورد نیاز را آماده کنید.
۵. از واژه‌های روشن استفاده کنید و از اصطلاحات نامفهوم بپرهیزید.
۶. با اعتماد به نفس و اطمینان کامل بنویسید، چون در سبک نگارش شما نمایان است. فراموش نکنید که سرمایه‌گذاران و بانک‌ها پول و اعتماد خود را بیشتر روی خود شما سرمایه‌گذاری می‌کنند تا روی ایده شما.
۷. اصلی‌ترین منابعی که می‌توانند برای تحقیقات شما سودمند باشند عبارتند از: مشاوران، پژوهش‌های میدانی، کتابخانه‌ها، سازمان‌های صنعتی دولتی مانند سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان صنایع و معادن، انتشارات دانشگاهی، موسسات تجاری، جراید و نشریات، اینترنت، انجمن‌های صنفی و ...
۸. چارچوبی که در ادامه آورده شده است، را کامل کنید. برای هر قسمت یک راهنمایی مختصر ذکر شده است.
۹. دقت کنید که طرح کسب و کار باید تمیز، بدون غلط و بر روی یک طرف کاغذ نوشته شود.
۱۰. معمولاً بر روی جلد نام طرح، نام طراح، زمان نگارش آن و میزان سرمایه‌گذاری لازم درج می‌شوند.

۱-۷) عنوان طرح

عنوان طرح کسب و کار خود را به گونه ای انتخاب کنید که هم ناظر به اصل فعالیت باشد که شما قرار است انجام دهید و هم از جذابیت کافی برای مخاطب برخوردار باشد.

۳-۷) چشم انداز (vision)

به زبان خودتان بگویید که چه آینده‌ای را برای کارتان تصور می‌کنید؟ چشم انداز باید آرمان گرایانه باشد و باید خواننده و حتی خود شما را سر ذوق بیاورد.

۴-۷) ماموریت (mission)

ماموریت تنها با چند لغت، مشخص می‌کند که شما چه نیازی را از جامعه بر طرف می‌کنید. به عبارت دیگر ماموریت باید دقیق و واضح بگوید: «چرا مشتریان این کالا یا خدمات شما را می‌خرند؟»

۵-۷) اهداف (goals)

اهداف باید مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری را تعیین کنند و حتما باید دقیق، روشن، واضح و قابل سنجش باشند. هدف بدون تعیین زمان تحقق آن بی‌فایده است.

۶-۷) استراتژی‌ها (strategies)

برای رسیدن به اهداف باید جهت گیری، فلسفه، ارزش و روش معین داشت. استراتژی‌ها مسیرهای نیل به اهداف را مشخص می‌کنند.

۷-۷) برنامه‌ها (plans):

برنامه‌ها، دستورالعمل‌های رسیدن به اهداف هستند و در واقع هر برنامه پروژه رسیدن به یک هدف است. زمان بندی و مسوول هر برنامه را مشخص کنید.

۸-۷) خلاصه مدیریتی (executive summary)

در خلاصه مدیریتی باید به چند سوال اساسی جواب دهید. دقت کنید که اگر خلاصه مدیریتی را برای سرمایه‌گذار یا بانک می‌نویسید باید موجز و کامل باشد چرا که این گونه مخاطبان وقت زیادی برای خواندن همه طرح را ندارند. نکات مهمی که باید در خلاصه مدیریتی به آن بپردازید عبارتند از:

- ارزشی که برای مصرف کننده فراهم می‌کنید، چیست؟ ارزش آن چیزی است که مشتری حاضر است برای آن پول پرداخت کند.

- مزیت رقابتی محصول یا خدمت شما چیست؟ منظور از مزیت رقابتی خصایص یا ویژگی‌ها و امکانات خاص محصول یا خدمات شما هستند که تنها در محصول یا خدمات شما وجود دارد و رقبا فاقد آنند.

۷-۹) بازار هدف شما کجاست؟

- نکات برجسته عملیات کسب و کار، نظیر مسایل حقوقی و قانونی، کلیات تیم مدیریت و نقش و مهارت مربوط به هر کدام از افراد، تامین کنندگان عمده مواد اولیه و... را مشخص کنید.
- نکات برجسته مالی مانند خلاصه نیازمندی‌ها و پیش بینی‌های مالی، نحوه مشارکت شما و هر شریکی که به هر نحوی در این کسب و کار سرمایه گذاری کرده چیست؟

۷-۱۰) توصیف کسب و کار (description)

مهمترین نکاتی که در توصیف یک کسب و کار لحاظ می‌شوند عبارتند از: شکل کسب و کار شامل کسب، شرکت، نوع شرکت، کارگاه، مزرعه و ...، مالکین، مدیران و پرسنل کلیدی، نام کسب و کار، زمان شروع کسب و کار، زمان عملیات کسب و کار (تمام وقت یا پاره وقت، ساعات کاری)، توصیف محصول یا خدمات، محل کسب و کار، مشاوران شامل مشاور حقوقی، حسابدار و غیره.

۷-۱۱) تحلیل بازار (market analysis)

اندازه بازار هدف کوچک است یا بزرگ؟ هزینه‌های ورود به بازار زیاد است یا کم؟ برتری در بازار بر مبنای مزیت‌های تکنولوژیک است یا روابط تامین کنندگان؟ خصوصیات منحصر به فرد محصول یا خدمت شما چیست؟ به یاد داشته باشید که قیمت کم و کیفیت بالا برای کسب و کارهای جدید دیگر به عنوان مزیت محسوب نمی‌شوند بلکه این دو پارامتر حداقل شرایط لازم برای ورود به بازار است. آیا هیچ کالا یا خدمات ویژه‌ای هست که محصول شما به آن وابسته باشد؟ اگر چنین چیزی هست، آن چیست؟ از نگاه مشتری، خرید از شما چه منافی دارد؟ ویژگی‌های جمعیت‌شناسی مشتریان شامل: محدوده سنی، محدوده درآمد، جنس، وضعیت تاهل، شغل، شهر، تحصیلات، طبقه اجتماعی و... تحلیل رقبا شامل: شناسایی رقبای مستقیم، شناسایی رقبای غیر مستقیم، نقاط ضعف و قوت آن‌ها، استراتژی قیمت‌گذاری: قیمت تمام شده و قیمت‌گذاری خرده‌فروشی، موقعیت‌گیری رقابتی، قیمت‌گذاری کمتر از رقبا، قیمت‌گذاری بالاتر از رقبا، قیمت خطی، چند قیمتی.

۷-۱۲) تحلیل ریسک (risk analysis)

چه تغییراتی خارج از کنترل شما می‌تواند کسب و کار شما را به مخاطره اندازد، از این مخاطرات فهرستی تهیه کنید و تاثیر این تغییرات بر کسب و کار خود را ارزیابی کنید و برای هر تغییر راه حلی را پیش‌بینی کنید. برخی از این تغییرات عبارتند از: تغییرات اجتماعی شامل تغییر هرم سنی، تغییر در پوشش مردم، فرهنگ مصرف، افزایش قدرت خرید، افزایش توقعات، توجه بیشتر به مسایل آموزشی و فرهنگی. تغییرات تکنولوژیک: بروز تغییرات جدی در فناوری. تغییرات سیاسی یا قانونی شامل مقررات محلی، قوانین جدید، خط مشی‌های دولت. تغییرات اقتصادی

شامل روندهای اقتصادی، نرخ مالیات، نرخ سود، تغییرات در سایر بازارها، تغییرات محیطی شامل دسترسی به مواد اولیه و تاسیسات زیربنایی، آلودگی محیط زیست، آب و هوا.

۷-۱۳) منابع انسانی (human resource)

چه کسی مدیر کلیدی است و سابقه او چیست؟ سایر سرمایه‌گذاران و سهامداران چه کسانی هستند؟ هیات مدیره و گروه مشاوران شامل چه کسانی هستند؟ چه کسی (کسانی) مشاوران حرفه‌ای هستند. (حقوق‌دان، مالی و ... کارکنان: شرح وظایف کارکنان مورد نیاز را ارایه کنید و این نکات را مشخص کنید: مسوولیت‌ها، تمام وقت یا پاره‌وقت یا پروژه‌ای بودن، حقوق و مزایا، مجموعه مهارت‌ها. همچنین نوع روابط هر کس با دیگران را مشخص کنید: ارتباط‌ها می‌توانند دارای اشکال زیر باشند: شراکت، استخدام، همکار پاره وقت، همکار پروژه‌ای، پیمانکار و ...

۷-۱۴) برنامه اجرایی (action plan)

وضعیت فعلی محصول یا خدمات شما چیست و چه زمانی را برای نهایی شدن آن و عرضه به بازار پیش‌بینی می‌کنید؟ برای رسیدن به این نقطه شرکت چه موانعی را (اگر وجود دارد) باید پشت سر بگذارد؟ چه فعالیت‌های خاصی باید انجام شود؟ خواننده طرح شما باید بداند الان کجای کار هستید و برنامه اجرایی شما برای رسیدن به موفقیت و توسعه چه خواهد بود. آیا در مرحله پرورش ایده هستید یا در مرحله تحقیق و توسعه. اگر اقداماتی برای کسب مجوز، گرفتن زمین، ثبت شرکت یا اختراع، جذب منابع مالی و حتی نیروی انسانی انجام داده‌اید را بنویسید. همچنین نحوه همکاری با تامین‌کنندگان و واگذاری کار به پیمانکاران را توضیح دهید. در این قسمت اطلاعات مربوط به محل اجرای پروژه، نحوه مالکیت و موارد اجرایی را باید ذکر نمایید.

۷-۱۵) تحلیل مالی (Financial analysis)

برای مدیریت مالی، بودجه مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کار (هزینه‌های آغازین)، و میزان واقعی مورد نیاز برای بازنگه داشتن (هزینه‌های عملیات) را مشخص نمایید. بودجه آغازین شامل: پرسنلی (هزینه‌های پیش راه‌اندازی)، هزینه‌های حقوقی و حرفه‌ای، سکونت (اجاره)، تجهیزات، بیمه، تدارکات، تبلیغات یا ترویج، حسابداری، انشعابات، سایر هزینه‌ها، درآمدهای احتمالی. بودجه عملیات شامل: هزینه‌های پرسنل، بیمه، اجاره، استهلاک، پرداخت وام، تبلیغات و ترویج، حسابداری، حقوقی، هزینه‌های متفرقه، انشعابات، شهریه‌ها/ اشتراکات/ مقرری‌ها، مالیات‌ها، تعمیر و نگهداری و درآمدها. نقطه سربسر را تعیین نمایید. نقطه سر به سر جایی است که هزینه‌ها و درآمدهای شما برابر می‌شود. برای محاسبه نقطه سربسر بایستی هزینه‌های ثابت را بر تفاوت قیمت فروش محصول و هزینه متغیر تقسیم کنید. اگر توانستید صورت حساب جریان نقدی و ترازنامه کسب و کار خود را پیش‌بینی کنید.

فصل دوم: مهارت های ارتباطی و فنون مذاکره



مقدمه

همانند مفهوم سازمان و تعریف آن، صاحب نظران مختلف ارتباط را به طرق گوناگونی تعریف کرده‌اند که اکثر این تعاریف از حیث ظاهری با یکدیگر متفاوت و از لحاظ معنایی با یکدیگر یکسان است. احتمالاً ارسطو فیلسوف یونانی اولین دانشمندی است که ۲۳۰۰ سال قبل نخستین بار در زمینه ارتباط سخن گفت. او در تعریف ارتباط می‌گوید: ارتباط عبارتست از "جستجو برای دست یافتن به کلیه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران" (مشبکی، ۱۳۸۰، ۲۱۱).

در یک تعریف کلی ارتباطات عبارتست از فرایند تبادل و انتقال اطلاعات، عقاید، احساس‌ها، تفکرات، معانی و مفاهیم از طریق علائم و نماد های مشترک از یک فرد، گروه یا سازمان به عنوان فرستنده به فرد، گروه یا سازمان دیگری به عنوان گیرنده، به منظور اثر گذاری و نفوذ بر رفتار فرد گروه یا سازمان (فرهنگ هریتیج یا هو، فرهنگ ویستر، رضائیان به نقل از کونتر و همکاران، ۱۳۷۹، ۲۷۸، باگلی، ۱۹۹۴، ۶، گرین برگ و بارون، ۱۹۹۷، ۲۹۰، مقیمی به نقل از گوردون، ۱۳۷۷، ۳۱۱، مشبکی با نقل از دنس لانگی و میشیل شین، ۱۳۸۰، ۲۱۲، لوسیر، ۱۹۹۷، ۳۱۸، استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ۱۱۱۳، جیمز جیبسون و همکاران، ۱۹۹۷، ۴۰۸، محسنیان راد به نقل از پراسا و بانرجی، ۱۳۷۴، فرهنگ، ۱۳۷۷، ۷).

برلو بر اساس تعریف علمی می‌گوید: ارتباطات فرایندی پویا، پیوسته، برگشت ناپذیر، تعاملی و زمینه ای است. پویاست؛ زیرا پیوسته از حالتی به حالتی تغییر می‌کند. پیوسته است؛ زیرا هرگز متوقف نمی‌شود. برگشت ناپذیر است؛ زیرا هنگامی که پیامی را می‌فرستیم، نمی‌توانیم آن را بی اثر سازیم. تعاملی است؛ زیرا پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم. محتوایی (زمینه ای) است؛ زیرا ارتباطات بستگی زیادی به کل تجربه انسانی ما دارد. پیچیدگی ارتباطات ما را وادار می‌کند تا دانش و مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط را کسب نماییم و با محیط هماهنگ گردیم (برلو و همکاران، ۱۳۷۸، ۶-۷).

در واقع ارتباطات یک فرایند اجتماعی است که در آن اطلاعات مبادله شده و نوعی تفاهم بین طرف های ذینفع حاصل می‌شود. ارتباط یک فرایند اجتماعی است به دلیل آنکه در آن دو یا چند نفر دخالت دارند. همچنین ارتباطات یک فرایند دو طرفه است و در یک لحظه به وقوع نمی‌پیوندد، بلکه در طول زمان تحقق می‌یابد (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴، ۴۵۲).

اجزای مختلف تشکیل دهنده فرایند ارتباط عبارتند از:

۱- منبع یا فرستنده پیام: منبع پیام آغازگر ارتباطات است. در یک سازمان منبع پیام کسی است که دارای اطلاعات، نیاز یا نوعی تمایل است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر برساند یا ابلاغ نماید.

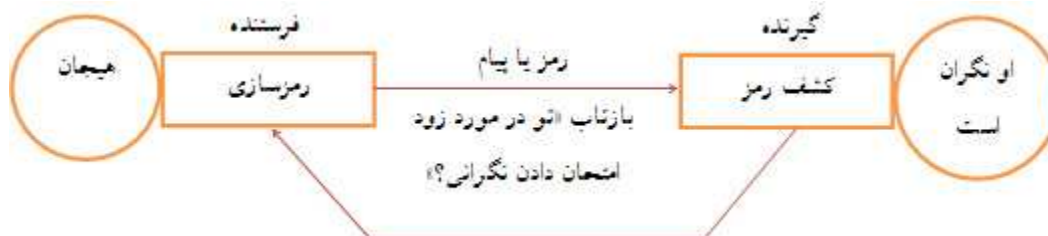
۲- به رمز در آوردن پیام: به رمز در آوردن پیام زمانی انجام می شود که منبع پیام اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد در آورد. به رمز در آوردن پیام از آن نظر لازم است که اطلاعات باید تنها بین یک نفر و نفر دیگری، از طریق علامت و نشانه مبادله شود.

۳- پیام: پیام اطلاعاتی است که منبع پیام آن را از نظر فیزیکی، به صورت رمز در می آورد. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را تجربه و درک کند.

۴- کانال: کانال یا مجرای ارتباطی وسیله ایست برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل وجود هوا برای صوت و کاغذ برای نامه) غالباً نمی توان آن را از پیام جدا کرد. برای اینکه ارتباط به صورت مناسب و با راندمانی بالا صورت گیرد، نوع کانال باید مناسب پیام باشد.

۵- گیرنده پیام: گیرنده پیام شخصی است که اندام های حسی او احساس می کنند که پیام را دریافت کرده اند. امکان دارد تعداد زیادی گیرنده پیام وجود داشته باشد. مثل مواردی که یک یادداشت یا بخشنامه برای اعضای یک سازمان منتشر می شود. و امکان دارد گیرنده پیام یک نفر باشد، مثل موردی که کسی با همکار خود به صورت خصوصی درباره موضوعی بحث کند.

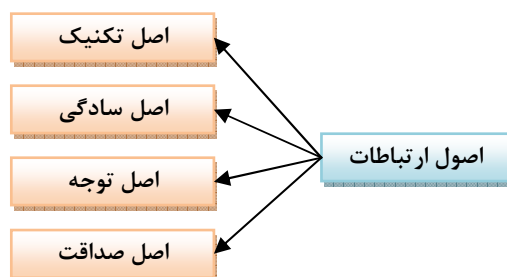
۶- از رمز خارج کردن پیام: از رمز خارج کردن پیام فرایندی است که بدان وسیله گیرنده ، پیام را تفسیر می کند و آن را به صورت اطلاعات معنی دار در می آورد. آن یک فرایند دو مرحله ای است. گیرنده باید نخست پیام را بگیرد، سپس آن را تفسیر کند.



۷- شلوغی یا سر و صدا: شلوغی یا سر و صدا عاملی است که موجب مخدوش شدن، ابهام یا اختلال در ارتباطات می شود. در هر مرحله ای از ارتباطات ، شلوغی یا سر و صدا می تواند وجود داشته باشد.

۸- بازخور نمودن نتیجه: باز خور نمودن نتیجه مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است که در آن واکنش گیرنده پیام، به منبع پیام داده می شود (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ۱۱۲۱-۱۱۱۴).

اصول ارتباطات عبارتست از کلیه حرکات و تکنیک هایی که مدیران باید در استقرار یک سیستم ارتباطی سالم و موثر برای اداره امور سازمان و رسیدن به کارآیی مطلوب به کار گیرند. مهمترین اصول ارتباطات به این شرح است.



نمودار ۱-۱: اصول ارتباطات

۱- اصل تکنیک: استقرار ارتباط مطلوب در سازمان بین واحد ها و افراد در سطوح و سلسله مراتب سازمانی بستگی به توجه کامل به اعمال پاره ای مسائل تکنیکی به شرح زیر دارد.

- برقرار کننده ارتباط باید اطلاعاتی را که طرف مقابل پیام انتظار دارد به او بدهد.
- برقرار کننده ارتباط باید کاملاً از موضوع پیام مطلع باشد.
- برقرار کننده ارتباط باید از مجاری سازمانی برای ارسال اطلاعات و پیام استفاده نماید.
- برقرار کننده ارتباط باید نوع زبان، علامت و اشاره های رایج بین گروه های مختلف در سازمان را بشناسد و به گونه ای مناسب و منطقی اطلاع رسانی نماید

- برقرار کننده ارتباط باید فقط اطلاعات راجع به وظایف در نظر گرفته شده را به گیرنده بدهد و نه بیشتر.
- برقرار کننده ارتباط باید اطلاعات ضروری از غیر ضروری را تشخیص دهد.
- برقرار کننده ارتباط باید لحظه هایی را که ترمیم اطلاعات ضروری می باشد تمیز دهد و بداند چگونه قبل از اینکه مقاومت در کارکنان ایجاد شود، اطلاعات تکمیل کننده پیام اولیه را فوراً ارسال نماید.

۲- اصل سادگی: انتخاب واژه ها و جملات ساده از طرف فرستنده پیام باید در اولویت قرار داشته باشد تا درک آن برای همه کارکنان به آسانی صورت پذیرد، بنابراین فرستنده باید با انتخاب ساده ترین پیام از اطالۀ کلام و اتلاف وقت جلوگیری نماید.

۳- اصل توجه: توجه کامل به پیامی که قرار است دریافت شود نهایت ضرورت را دارد. اگر پیام همان گونه که دریافت شده به آن عمل شود و یا اگر قرار است که به گیرنده ثالثی بدون ورود حشو و زوائد در متن آن رد شود ضرورت دارد که پیام با توجه کامل مبادله شود تا ارتباط فارغ از هیاهو و اغتشاش صورت پذیرد.

۴- اصل صداقت: هدف از ارتباطات تسهیل تحقق اهداف سازمانی می باشد. ارتباطات وسیله ای برای حفظ، نگهداری، همکاری و مشارکت در رسیدن به اهداف تعیین شده سازمانی می باشد و برای دستیابی به این منظور باید صداقت و درستی را به هنگام استقرار آن در نظر گرفت (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۹).

مهارت‌های ارتباطی با همکاران (کارکنان و مدیریت)

موفقیت و رشد هر سازمان وابستگی فراوان به مهارت‌های ارتباطی تمام کارکنان آن سازمان دارد. بسیاری از کارکنان، اهمیت و نقش مهارت‌های ارتباطی را در موفقیت شغلی‌شان بسیار مهم‌تر از مهارت‌های فنی می‌دانند (همیلتون و پارکر^۱، ۱۳۸۶: ۲۳).



در هر حرفه و پستی که باشید برقراری ارتباط خوب و موثر در کار شما تاثیر مهمی دارد. بیشتر اوقات به کارگیری و استفاده از دانش و آگاهی لازم در انجام وظایف شغلی کار ساده‌ای است، ولی بخش مشکل‌حرفه و شغل ارتباط با دیگران بخصوص همکاران است. هر شخصی می‌داند که برای موفق شدن در کار، تخصص در رشته‌ای که در آن فعالیت می‌کنید کافی نیست. بلکه باید بتوانید تخصص خود را به گونه‌ای به کاربرد که

دیگران بتوانند آن را درک کنند. این کار شامل گوش دادن به نیازهای دیگران و همکاری با آن‌ها و برقراری روابط است. این امر به ویژه زمانی اهمیت می‌یابد که سمت مدیریت داشته باشید. بزرگترین چالش برای بسیاری افراد، برقراری ارتباط با دیگران، از جمله همکاران، کارکنان، مدیران و ... است.

مهارت‌های ارتباط با مشتریان

ارتباط موثر برای کسب و کار موفق، نیازمند آن است که افراد، منظور شمار را درست بفهمند و پاسخ آن‌ها به گونه‌ای باشد که جریان تبادل اطلاعات را ترجیحا در مسیری که مورد نظر شما است، پیش ببرند. ارتباط، همیشه یک فرآیند دو طرفه است. در مباحث مدیریتی از این فرآیند برای انجام کار توسط دیگران، دادن و گرفتن اطلاعات، تصمیم‌گیری، رسیدن به درک مشترک و توسعه روابط استفاده می‌شود (هلر^۲، ۱۳۸۳: ۳۷).

مهارت‌های ارتباطی با نگرش مشتریان و میزان رضایت مندی آن‌ها ارتباط دارد. در واقع ارتباط موثر باعث ایجاد اشتیاق و مثبت‌نگری در مشتریان شده و ارتباط غیر موثر موجب بی‌تفاوتی و ایجاد نگرش منفی می‌گردد (پرسی و روسیتر^۳، ۱۹۸۰: ۸۷). روابط میان فردی مناسب و مطلوب برای سازمان‌هایی که به دنبال بهره‌وری بالا هستند و تمایل دارند که خدمات با کیفیت به مشتری ارائه دهند، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است (کیکال و والتر، ۲۰۰۲: ۲۹۳).

^۱ - Hamilton & Parker

^۲ - Heler

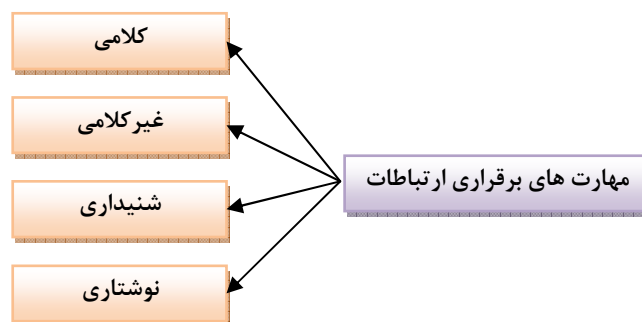
^۳ - Perci & Rossiter

وجود توانایی کارکنان در مهارت های رفتاری به صورت منطقی موجب مراجعه مجدد مشتریان به سازمان و رضایت بیشتر آن ها از سازمان و خدمات آن خواهد شد (میتاس و ویتاگر^۱، ۲۰۰۷: ۱۷۵).

انواع مهارت های ارتباطی

مهارت های ارتباطی یک فرد، به معنای توانایی در کار کردن، درک و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه است. کارکنانی که روابط فردی مطلوبی با دیگران برقرار می کنند، در مقایسه با افراد فاقد این توانایی ها، دید متفاوتی داشته و روابط مثبت آن ها جریان آزاد عقاید و ایده ها را ممکن می سازد در حالی که روابط ضعیف گروه دوم سوء ظن و ارتباط ناسالم را در پی خواهد داشت (هابر و ریچل^۲، ۲۰۰۷: ۱۱۹).

مهارت های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می شود که شخص می تواند از طریق آن ها با دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ های مثبت و پرهیز از پاسخ های منفی منجر گردد (کول، ۱۳۸۷: ۶۴).
مهارت های مختلفی برای برقراری ارتباط وجود دارد که برخی از مهم ترین آنها عبارتند از:



نمودار ۱-۲: مهارت های برقراری ارتباطات

مهارت برقراری ارتباط کلامی

در میان تمام ویژگی های انسان ، توانایی تکلم بارزترین ویژگی است. فلاسفه از زمان یونان باستان به این سو، بالاتفاق زبان را مهم ترین وجه تمایز انسان از حیوان دانسته اند. به ندرت جنبه ای از زندگی را می توان یافت که زبان در آن نقشی ایفا نکند. ما عمدتاً به وسیله زبان ارتباط برقرار می کنیم، به کمک زبان تفکر و استدلال می نماییم و با بیانی خلاق، زبان را بر تن تخیل خود می پوشانیم. ساعات خواب ما نیز به اندازه ساعات بیداریمان تحت تأثیر زبان است، حتی رؤیاهای ما نیز به وسیله زبان منتقل می گردد (نیو مایر، ۱۳۷۸: ۹).

^۱ - Mithas & Whitaker

^۲ - Haber & Reichel

مهارت کلامی مجموعه روابطی است که از طریق گفتن و گفت و گو برقرار می‌شود. هر کلمه‌ای احساسات، عواطف خاص و عملکرد متفاوتی را در افراد بر می‌انگیزد که اگر در جا و مکان مناسب خود به کار برده شوند، به سرعت بر جسم و روح افراد اثر می‌گذارند (یحیایی، ۱۳۸۸: ۴۷).

ارتباط کلامی به این دلیل مهم است که یکی از ابزارهای کارساز بشر برای کنترل و درک محیط خویش و تأثیر



در آن است حداقل برای اکثر افراد، مهارت در استفاده از کلام یکی از بهترین ابزارهای کسب بیشترین پاداش در محیط زندگی و به حداقل رساندن تنبیه است. ارتباط کلامی اهمیت بسیار دارد؛ زیرا یکی از ابزارهای اولیه‌ای است که انسان برای تأثیر در محیط و کنترل و درک آن به کار می‌برد (میلر، ۱۳۶۸).

در واقع مهارت کلامی یکی از نخستین گام‌ها برای ایجاد ارتباط موثر است. مهارت کلامی یعنی این که مطلبی جالب و جذاب برای گفتن داشته باشید و نیز به طرف مقابل فرصت دهید که از تجربه‌هایش سخن بگوید و عقاید و آرمان‌هایش را مطرح کند (آل یاسین، ۱۳۸۷: ۳۹).

رمزهای کلامی، دربرگیرنده کلمات و ترتیب دستوری هر یک در به کارگیری آن‌ها است. کلمات و دستور هر زبان، در حقیقت کدها یا رمزهایی هستند که در جاهای مناسب به کار گرفته شده‌اند. رمز گذاری و رمز گردانی تحت تأثیر فرهنگ و تجربیات زندگی می‌باشد و باعث درک آسان پیام می‌شود (اقلیما، ۱۳۸۳: ۷۶).

در مجموع می‌توان گفت در زندگی انسان هیچ رفتار ارتباطی به اندازه ارتباط کلامی وسعت و تأثیر ندارد و هیچ پدیده ارتباطی این قدر با زندگی انسان عجین نیست. روان‌شناسان در این مورد اتفاق نظر دارند که از راه زبان، انسان تحول اساسی پیدا می‌کند. بعضی از نویسندگان عقیده دارند که سخن گفتن فی‌نفسه مجذوب‌کننده است (میلر، ۱۳۶۸: ۷).

تمرین ساده مهارت کلامی

ما این توانمندی را داریم که مقصودمان را به شکل‌های مختلفی بیان کنیم و در هر بیان، بازخوردی متفاوت دریافت نماییم. عبارت معروف «بفرما و بنشین و بتمرگ، همه‌شان یک معنا دارند» اشاره به همین موضوع دارد.

واقعیت این است که بسیاری از ما به دلیل نداشتن مهارت‌های کلامی بالا و دایره واژگان محدود، از کلمات محدود و جملات ابتدایی برای بیان منظورمان استفاده می‌کنیم. در حالی که اگر بتوانیم این توانمندی را در خودمان ایجاد کنیم که یک منظور واحد را بسته به موقعیت و مخاطب، با جملات متفاوتی بیان کنیم، سطح بالاتر و بهتری از تعاملات خانوادگی و اجتماعی را تجربه خواهیم کرد و چه بسا از برخی سوء تفاهم‌ها، جلوگیری خواهیم

نمود.

سوال مهم این است که چگونه به این توانمندی برسیم؟ برای دستیابی به توانمندی کلامی خواندن کتاب های متعدد، به ویژه رمان، داستان کوتاه و شعر می تواند در دراز مدت کمک بسیار موثری باشد. دیدن فیلم های خوب هم قطعاً می تواند مفید باشد؛ اما یک تمرین ساده ولی عالی که می تواند هم برای تان سرگرم کننده و جذاب باشد و هم قدرت کلامی شما را بهبود بخشد این است که یک موقعیت یا یک مفهوم را در نظر بگیرید و تلاش نمایید تا منظوری که مد نظر تان است را حداقل با ۵ جمله متفاوت بگویید. این تمرین را می توانید به تنهایی یا با اعضای خانواده و دوستان انجام دهید و تکرار کنید.

مثلاً فرض کنید در یک مهمانی هستید و بسیار گرسنه اید، ولی میزبان غذا را نمی آورد. شما می خواهید از میزبان بخواهید غذا را سرو کند. با ۵ جمله خواسته تان را بیان کنید:

✓ ببخشید! شام را کی می آورید؟

✓ برای شام منتظر کسی هستیم؟

✓ هر چقدر شام را دیر بیاورید به ضرر خودتان است، چون ما گرسنه تر می شویم. (به شوخی).

✓ هر وقت خواستید شام را بیاورید حتماً بگویید بیایم کمک کنم.

✓ به به! چه بوی مطبوعی از آشپزخانه می آید؛ آدم را سر هوس می آورد که رژیمش را بشکنند.

تمرینی مانند این، کمک می کند که مهارت های کلامی شما را به طرز شگفت انگیزی ارتقا دهد. فراموش نکنید که بخش بسیار مهمی از ارتباطات ما، با کلام رخ می دهد و هر چقدر مهارت های کلامی ما بیشتر باشد، در ارتباطات مان موفق تر خواهیم بود.

مهارت برقراری ارتباط تلفنی

بسیاری از ما فرصت قابل ملاحظه ای را صرف صحبت های تلفنی می کنیم. با شکل گیری و رواج تلفن های همراه، به هر جایی که نگاه می کنید اشخاص را در حال صحبت تلفنی می یابید. بنابراین ایجاد گیرایی به هنگام صحبت تلفنی، می تواند بر تاثیر مثبت شما در برخورد با دیگران بیفزاید. وقتی می خواهید یک تماس تلفنی برقرار کنید یا انتظار یک تلفن را دارید به جای آشفتگی برنامه ریزی نموده و به موارد مکالمه فکر کنید. نکات اصلی را که می خواهید درباره اش صحبت نمایید، بنویسید و در حین مکالمه به یادداشت ها رجوع و هر نکته را کنترل کنید. این تکنیک کمک خواهد کرد که روی موضوع اصلی متمرکز بمانید. اگر حین صحبت یک موضوع غیرمنتظره پیش می آید و به اطلاعات بیشتری نیاز دارید، آن را برای تلفن کننده توضیح دهید و برای یک تلفن دیگر همراه با جواب ها به توافق برسید.

وقتی اقدامات زیر را به نحو مطلوب انجام می دهید بیانگر این است که شما از مهارت برقراری ارتباط تلفنی خوب برخوردار هستید:

الف) به موقع به تلفن پاسخ دهید:

این کار به تلفن کننده این حس را می دهد که شما مسئول و کارآمد هستید. گاهی اوقات ممکن است از جواب دادن به تلفن به خاطر انجام یک کار فوری خودداری کنید و یا شاید از میزتان دور باشید، اما تلفن محل کار نباید بیش از ۴ بار زنگ بخورد. بی توجهی به تلفنی که زنگ می زند یک راه حتمی از دست دادن تلفن های مهم و عصبانی کردن کسانی است که سعی دارند با شما ارتباط برقرار کنند. بارها تجربه شده که بی توجهی به یک تلفن سرنوشت کاری را تغییر داده است و یا اینکه تلفنی زنگ می زند، زنگ می زند... بدون هیچ جوابی. در این گونه مواقع همه عصبانی می شویم و فکر می کنیم چه شرکت یا سازمان بی مسئولیتی که اجازه می دهد تلفن این همه مدت بی پاسخ بماند. اگر در حالی که دور از تلفن هستید کسی در دفترتان نیست که تلفن ها را پاسخ دهد، شماره را به یک متصدی اطلاعات و یا فرد دیگری که حاضر است پاسخگو باشد منتقل نمایید. به آن شخص بگویید کجا می روید و چه موقع باز می گردید شماره تلفن جایی را که می روید نیز به او بدهید، سپس پیام هایتان را دریافت و فوراً بررسی کنید. وقتی پاسخ می دهید، سلام کافی نیست. حداقل نام واحد کاری خودتان را بگویید. با این کار به تلفن کننده ها اطلاعاتی را که نیاز دارند، می دهید. همچنین آنها را وادار می کنید خودشان را در پاسخ معرفی نمایند. این مورد هم چنین نشان می دهد شما منضبط و آماده خدمت رسانی هستید. این قاعده وقتی که تلفن شخص دیگری را هم پاسخ می دهید به کار می رود. بنابراین تلفن کننده ها متوجه خواهند شد که شخصی مسئول کمک به آنهاست. طبیعی است که هیچ تلفن کننده ای دوست ندارد سرگردان بماند، بنابراین اگر فرد را به شخص دیگری مرتبط نمایید، اول توضیح دهید که چرا و به کجا تلفن را وصل می کنید و در مواردی که ممکن است تلفن قطع شود، شاید بهتر باشد به او یک شماره تلفن بدهید.

ب) تلفن ها را خودتان بررسی کنید:

حتی الامکان خودتان تلفن ها را پاسخ دهید. داشتن دستگیری مانند منشی یا متصدی اطلاعات که تلفن ها را انتخاب می کند، وقت را هدر می دهد و باعث ناراحتی تلفن کننده ها می شود. تلفن کننده ها از این مسئله که دردسترس هستید و به آسانی با شما ارتباط برقرار می کنند، قدردانی خواهند کرد. هم چنین تماس های تلفنی لازم را خودتان برقرار کنید. در صورتی که مجبورید، به خاطر اینکه کارا تر باشید، کسی را به پاسخگویی تلفن ها بگمارید، دقت نمایید که آیا آن فرد مؤدبانه و مناسب به تلفن ها پاسخ می دهد یا خیر؟ اجازه ندهید تلفن کننده ها احساس نمایند بین آن ها فرق می گذارید. عباراتی مانند بگویم چه کسی تلفن کرده؟ یا، بدتر، شما؟ وی را به چالش وامی دارد. سؤالی مانند اینکه آیا ایشان شما را می شناسند؟ تهاجمی است. چون باعث معذب شدنش می شود که آیا او را

به خاطر می آورید یا نه و اینکه هر تلفن کننده ای که شناخته نشود شانس برقراری ارتباط با شما را ندارد. در مقابل باید پرسیده شود می توانم به او بگویم چه کسی تلفن می زند؟ از عباراتی که لاجرم پاسخ های نامناسبی را پیش می آورد، حتی اگر عیناً توسط تلفن کننده مطرح نشود، اجتناب کنید. عباراتی مانند: آیا او می داند شما از کجا زنگ می زنید؟ دلیل تماستان چیست؟ شما از کدام شرکت یا سازمان زنگ می زنید؟ مشکل چیست؟ اگر قصد دارید فقط با افراد خاصی صحبت کنید از منشی بخواهید اول بگوید شما مشغول هستید و سپس بپرسد، می توانم به او بگویم چه کسی زنگ زده است؟ اگر تلفن کننده شخصی است که می خواهید با او صحبت نمایید معاون یا منشی می تواند بگوید: او در حال حاضر اینجاست یا اجازه بدهید بینم می توانم او را پیدا کنم.

پاسخگوی تلفن باید توضیحی درباره اینکه چرا در دسترس نیستید فراهم کند. بهتر است بگوید: او در حال حاضر شدیداً گرفتار است، با خط دیگری صحبت می کند و یا پشت میز نیست. این توضیحات بهتر از این است که بگوید او در دسترس نیست یا او نمی تواند بیاید پای تلفن. ارائه اطلاعات بیشتر نشان می دهد که شما صادق هستید. بنابراین تلفن کننده کمتر احساس می کند که مزاحم بوده است یا بین وی و دیگری فرقی قایل شده اید. اگر شما پاسخگوی منتخب کسی هستید یا به تلفن های فرد دیگری پاسخ می دهید، همیشه به تلفن کننده کمک کنید تا شخص مورد نظر را پیدا کند یا پیام او را بگیرید و شخصاً پیگیر باشید و ببینید فرد مناسب آن پیام را می گیرد یا نه. از آن شخص نخواهید که بعداً تماس بگیرد، این بی توجهی به وقت تلفن کننده است. ضمناً وقتی پیام تلفنی را می گیرید با دقت گوش کنید و همه نکات را بنویسید. نام شخص یا سازمان تلفن کننده، شماره تلفن و دیگر روش های دسترسی را یادداشت نمایید. حتی وقتی آنها عجله دارند، اگر بار اول اطلاعات را به طور واضح نشنیده اید، از آنها بخواهید نام های ذکر شده را دوباره تلفظ یا هجی کنند. پیام را به طور کامل و صحیح بگیرید و به امید اینکه آن تلفن می تواند تکرار شود، نباشید.

ج) به تلفن کننده احترام بگذارید:

هیچ کس نمی خواهد پشت خط منتظر بماند. اما اگر کاری ضروری پیش آمد، ابتدا توضیح دهید که چرا خط را ترک می کنید و چه مدت می روید. از تلفن کننده خواهش کنید اگر می تواند منتظر بماند، بگذارید به درخواست شما پاسخ دهد و قبل از این که نظرش را بگوید او را منتظر نگذارید، البته با این خواهش اکثراً موافقت و از ادب و نزاکتتان سپاسگزاری می شود. وقتی به مکالمه برگشتید از آن فرد به خاطر انتظار و صبرش تشکر کنید. مطمئن شوید که تلفن کننده بیش از ۱۵ تا ۳۰ ثانیه منتظر نمی ماند. اگر مدت زمان بیشتری باید از تلفن دور شوید بگویید در صورت امکان بعداً به او زنگ می زنید. قول بدهید که در یک زمان مشخص تلفن خواهید کرد و حتماً این کار را انجام دهید.

د) صدایتان را شاد نگه دارید:

هر کسی ممکن است یک روز بد داشته باشد، اما این دلیل نمی‌شود آن را طی مکالمه تلفنی منتقل کند. عصبانیت، بی‌صبری و یا یک کسالت ساده به طور واضح از طریق تلفن منعکس می‌شود و تلفن‌کننده را تحت تأثیر و در یک موضع دفاعی قرار می‌دهد. اگر در حین مکالمه تلفنی مهربان نباشید و با خشونت صحبت کنید، ممکن است مردم راهشان را جدا نموده و از صحبت کردن با شما اجتناب نمایند. یا ممکن است برای ارتباط‌های بعدی مشکل داشته باشند. بنابراین تلاش کنید که در سراسر مکالمه مطلوب و هشیار باشید. وقتی افراد در وقت نامناسبی تلفن می‌کنند، بپرسید آیا می‌توانید بعداً به آنها زنگ بزنید و زمانی را برای تماس مشخص کنید. یک قاعده خوب این است که با تلفن‌کننده به طریقی رفتار کنید که گویی در خانه یا اداره مهمان دارید. به این طریق احترام و حسن نیت آن‌ها را بدست خواهید آورد. برخورد خوب به شما و سازمان تان در ایجاد یک تصویر عمومی مناسب کمک می‌کند.

ه) شمرده و با صدای مناسب صحبت کنید:

آیا تا به حال گوشی را در حدود ۱۰ سانتی متر دور از گوشتان نگه داشته اید تا صدا را کم کنید؟ یا تلاش کرده اید جملاتی را که شخص در آن طرف خط می‌گوید بازسازی کنید؟ اگر پاسختان مثبت است، پس می‌دانید چقدر مهم است که با یک صدای مناسب صحبت نمایید. اندازه و وضوح صدا در کارایی ارتباطات تلفنی نقش زیادی دارد. وقتی تلفن می‌زنید گوشی را روی گوشتان بگذارید و بخش دهانی را نزدیک لب‌ها نگه دارید و واضح و معمولی صحبت نمایید. اگر مردم گفته‌های شما را نمی‌فهمند به خاطر این است که سریع صحبت می‌کنید. پس یک تلاش جدی به کار ببندید تا شمرده صحبت کردن عادتتان شود. این اصول به نظر ابتدایی می‌آید، اما بسیاری از اوقات رعایت نمی‌شوند و در نتیجه باعث مخدوش شدن ارتباطات و استیصال شنونده می‌گردند.

و) یک پایان راضی‌کننده برای یک مکالمه داشته باشید:

وقتی می‌خواهید مکالمه را به پایان ببرید، حتی اگر از نتیجه آن راضی نیستید، مهربان و باوقار باشید. نکاتی را که روی آن توافق دارید و فعالیت‌هایی را که باید انجام دهید، خلاصه کنید و از طرف مکالمه به خاطر وقتی که صرف کرده، تشکر نمایید. بنابراین آن فرد می‌داند که شما می‌خواهید مکالمه را تمام کنید. بعد از خداحافظی بهتر است اول فرد تلفن‌کننده ارتباط را قطع کند. وقتی شما این کار را می‌کنید، گوشی را محکم روی دستگاه نگذارید، چرا که این مسأله یک اثر منفی دارد.

دنبال کردن این راهکارهای ساده شما را در رأس گروهی قرار می‌دهد که با همکاران، رؤسا، ارباب رجوع‌ها و ... در ارتباط است. در نهایت ممکن است خودتان را در ارتباط بیشتر با مکالمه‌های تلفنی بیابید، چون مردم دوست

دارند که با شما سروکار داشته باشند. با به دست آوردن مهارت استفاده موثر از تلفن اعتبار خود و محل خدمتتان را بالا ببرید.

مهارت برقراری ارتباط غیر کلامی

ارتباط غیر کلامی که آن را زبان خاموش نیز می نامند، عبارت از کلیه رفتارهایی است که آگاهانه یا ناآگاهانه در حضور دیگران ابراز می شوند و یا توسط دیگران درک می گردند (لوتانز، ۱۳۷۴). به عبارت دیگر، اگر پیام ها به صورت علایم یا رمزهای غیرکلامی انتقال یابد، آن را ارتباط غیرکلامی می گویند؛ همانند حرکات دست و صورت یک مدیر در برخورد با کارکنان خود (شعبانی، ۱۳۷۱). در واقع رفتارهای غیرکلامی شامل رفتارهای صوتی؛ مثلاً تَن

صدا، سرعت و تکیه صدا و مواردی از این قبیل و رفتارهای غیرصوتی مثل حالت‌های چهره، ژست ها و حرکات بدنی هستند (هارجی و همکاران، ۱۳۸۴).

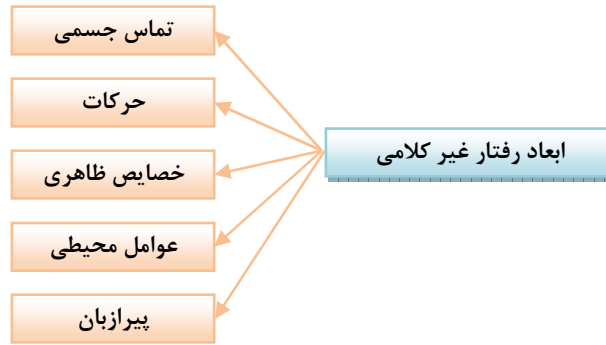


پیام غیرکلامی انسان ها دلالت بر احساسات حقیقی آن ها دارد (محسنیان راد، ۱۳۶۱). با آگاهی از تعداد نشانه ها، علایم و یا نمادهای غیرکلامی، افراد می توانند ارتباطات بیشتر و بهتری را با دیگران برقرار کنند و آنان را راحت تر به سوی خود جلب نمایند. همچنین این

آگاهی، آنان را قادر می سازد تا اختلاف نظرها، سوء تفاهم ها و آغاز هر گونه تعارضی را پیشاپیش تشخیص داده و حمایت، توافق و دلگرمی طرف مقابل را به دست آورند (کرل، ۱۳۷۴).

ابعاد رفتار غیر کلامی

با توجه به اینکه تاکید ما بر جنبه هایی از رفتار غیرکلامی است که کارکرد ارتباطی دارند اجزای آن را در پنج بُعد به شرح نمودار ذیل طبقه بندی می کنیم: تماس جسمی؛ حرکات زبان بدنی، مجاورتها یا فضایی میان فردی؛ خصایص ظاهری؛ عوامل محیطی؛ پیرازبان (بخش صوتی گفتار مثلاً زیر و بمی، بلندی و سکوت).



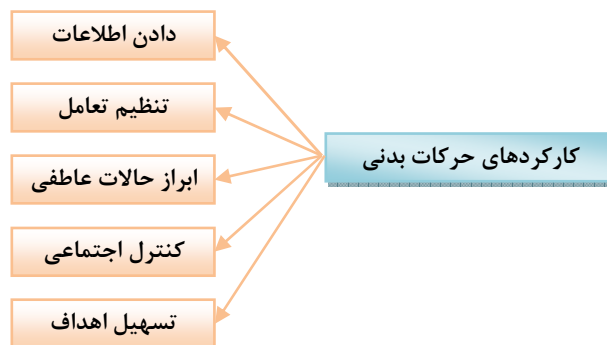
نمودار شماره ۲-۲ : ابعاد رفتار غیر کلامی

۱- تماس جسمی

تماس جسمی اولین شکل ارتباط اجتماعی است. اولین تماس ما با دنیای بیرون و محتوای آن از طریق حس لامسه صورت می پذیرد. برخی از تجارب لامسه ای اولیه ما عبارتند از: تماس نوزاد با پزشک یا مادر که او را شیر می دهد، در گهواره می گذارد و از او مراقبت می کند (رضانیان و عالی، ۱۳۸۷: ۶۶).

۲- حرکات

منظور از حرکات کلیه حرکتی است که با بدن انجام می دهیم؛ مثلاً ژست ها، حرکات اندام های بدن، تکان دادن سر، حالت های چهره، نگاه ها و وضعیت بدن. وقتی تعامل افراد را مورد مشاهده قرار می دهیم، درمی یابیم که یکی از جنبه های بارز تعامل، حرکات آنهاست. ما در حین ارتباط حرکت می کنیم و با این حرکات به انتقال اطلاعات، نگرش ها، حالات عاطفی یا خلیقیات و پایگاه خودمان می پردازیم. حرکات بدنی پنج کارکرد دارند: دادن اطلاعات، تنظیم تعامل، ابراز حالات عاطفی، کنترل اجتماعی و تسهیل اهداف (پترسون، ۱۹۸۳).



نمودار ۲-۳ : کارکردهای مختلف حرکات بدنی

۳- خصایص ظاهری

ما پیش از شناخت طرف مقابل یا سنجش صحبت های او، ظاهر جسمانی وی را ملاک قضاوت های خود قرار می دهیم. در جامعه ما اهمیت زیادی به جذابیت داده می شود، طوری که گاهی برای نشان دادن شغل، پایگاه، یا شخصیت خود، ظاهرمان را دستکاری می کنیم. اشخاص جذاب در تعاملات اولیه خوشایندتر از اشخاص غیر جذاب

تلقی می‌شوند (برشید و والستر، ۱۹۸۷). اگرچه جذابیت جسمانی در ابتدا مهم است؛ ولی در دراز مدت مهارت‌های اجتماعی همچون حالات چهره و سلیس بودن گفتار و ژست‌ها هستند که اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند (ریگیو و فریدمن، ۱۹۸۶).

۴- عوامل محیطی

محیطها بر نوع تعاملات ما تاثیر می‌گذارند. قضاتی که می‌خواهند با ایجاد آرامش خاطر در طرفین دعوا، جلسه دادرسی مطلوبتری داشته باشند، باید محیط فیزیکی اطراف خود را به نحو مناسبی طراحی نمایند؛ رعایت ادب، کلمات و ژست‌های لطیف و اطمینان یافتن از اینکه طرفین دعوا از لحاظ فیزیکی و روانی احساس راحتی می‌کنند برای ارتباط موثر، ضروری است.

۵- پیرازبان

پیرازبان یعنی هرآنچه که پس از کنار گذاشتن محتوای کلامی در گفتار باقی می‌ماند. اگر بخواهیم تعریفی قالبی از زبان ارائه دهیم باید بگوییم زبان یعنی آنچه گفته می‌شود. پیرازبان به نحوه بیان این گفته‌ها اطلاق می‌شود و می‌تواند ما را فریب دهد؛ زیرا معمولاً این نحوه گفتار است که معنای گفته‌ها را تعیین می‌کند (هارجی و همکاران، ۱۳۸۴). نشانه‌های صوتی، کل پیامها را تحت الشعاع قرار می‌دهند. پیرازبان‌ها اطلاعات هیجانی را نیز منتقل می‌سازند (مهرابیان و فریس، ۱۹۶۷). ما می‌توانیم ابرازهای پیرازبانی همچون ریتم گفتار، تاکیدها، سرعت گفتار، زیر و بمی، و بلندی را تشخیص دهیم و متناسب با کاربرد آنها به تعاریفی فرهنگی دست یابیم (جفه و دیگران، ۱۹۷۹).

توصیه‌های زیر، به شما کمک می‌کند تا بتوانید علائم غیرکلامی دیگران را به خوبی بخوانید و توانایی برقراری ارتباط خود با دیگران را بهبود بخشید:

الف) به علائم غیرکلامی توجه کنید:

افراد می‌توانند از راه‌های مختلف، ارتباط برقرارکنند بنابراین توجه به مواردی مانند تماس چشمی، اشاره‌ها، حرکت اندام‌ها، حالت اندام‌ها و لحن صدا می‌تواند موجب کسب اطلاعات و پیام‌ها شود. همه این علائم می‌توانند اطلاعات مهمی به شما بدهند که در قالب کلمات پیدا نمی‌شوند. با توجه دقیقتر به رفتارهای غیرکلامی دیگران می‌توانید ارتباط سازنده تری با آنان برقرار نمایید.

ب) به دنبال رفتارهای متضاد باشید:

اگر کلمات ادا شده با رفتارهای غیرکلامی فرد همخوانی نداشته باشد، ارتباط مختل می‌شود. برای مثال ممکن است شخصی به شما بگوید خیلی خوشحال است در حالی که چهره‌ای اخم‌آلود داشته و سرش پایین باشد. تحقیقات

نشان می دهد وقتی کلمات با حرکات بدن متضاد باشد، افراد بیشتر آنچه را که گفته می شود، نادیده می گیرند و به اشارات غیرکلامی، خلق و خو، افکار و هیجان ها اهمیت بیشتری می دهند.

ج) هنگام صحبت، به لحن صدایتان توجه کنید:

لحن صدایتان می تواند اطلاعات فراوان و ارزشمندی، حاوی شور و اشتیاق یا خشم و بی تفاوتی را انتقال دهد. همیشه توجه داشته باشید که چه طور لحن صدایتان بر رفتار و واکنش دیگران اثر می گذارد و تلاش کنید لحنی را به کار گیرید که بتواند پیام شما را به خوبی منتقل کند.

د) تماس چشمی مناسب برقرار کنید:

وقتی افراد از نگاه کردن به یکدیگر خودداری می کنند، گویی می خواهند از چیزی طفره رفته یا مطلبی را پنهان کنند. تماس چشمی، بخش مهمی از ارتباط شمرده می شود. تماس چشمی خوب، به معنی زل زدن و خیره شدن به چشمان کسی نیست. بعضی از کارشناسان علوم ارتباطات، توصیه می کنند زمان تماس چشمی، باید بین ۴ تا ۵ ثانیه باشد.

ه) درباره علائم غیرکلامی سؤال کنید:

اگر درباره علائم غیرکلامی کسی اشتباه کردید، از سؤال کردن نترسید. برای درک پیام و تفسیر درست آن، سؤال کنید و آنچه را که فهمیده اید، تکرار نمایید. به عنوان مثال «اجازه بده ببینم شما گفتید که ...» .

و) از علائم استفاده کنید:

به خاطر داشته باشید ارتباطات کلامی و غیرکلامی می توانند همزمان پیام را منتقل کنند. شما می توانید مهارتهای کلامی خود را با استفاده صحیح از علائم و اشارات بهبود دهید تا به انتقال پیام کمک نماید، به ویژه وقتی بخواهید مطلبی را بیان کرده یا برای گروهی سخنرانی کنید.

ز) به علائم به صورت گروهی توجه کنید:

یک حرکت یا اشاره به تنهایی می تواند معانی مختلفی داشته باشد یا حتی ممکن است بی معنا باشد. برای خواندن صحیح رفتار غیرکلامی، باید به دنبال مجموعه ای از علائم باشید که نقطه مشترک را تقویت کند. اگر از مجموعه علائم، فقط به یک علامت توجه کنید، ممکن است در دریافت پیام، مرتکب خطا شوید. به عنوان مثال، شل دست دادن، شاید نشان دهنده یک بیماری مانند آرتروز باشد. همیشه به دنبال مجموعه ای از رفتارها باشید؛ چراکه رفتار کلی یک فرد، بیش از یک علامت می تواند پیام را منتقل کند.

ح) شرایط را در نظر بگیرید:

وقتی قصد دارید با دیگران ارتباط برقرار کنید، شرایط را در نظر بگیرید. بعضی از شرایط، نیازمند رفتارهای رسمی هستند که شاید در شرایط دیگر، نیازی نباشد. همیشه توجه کنید که آیا رفتارهای غیرکلامی شما، مناسب با آن

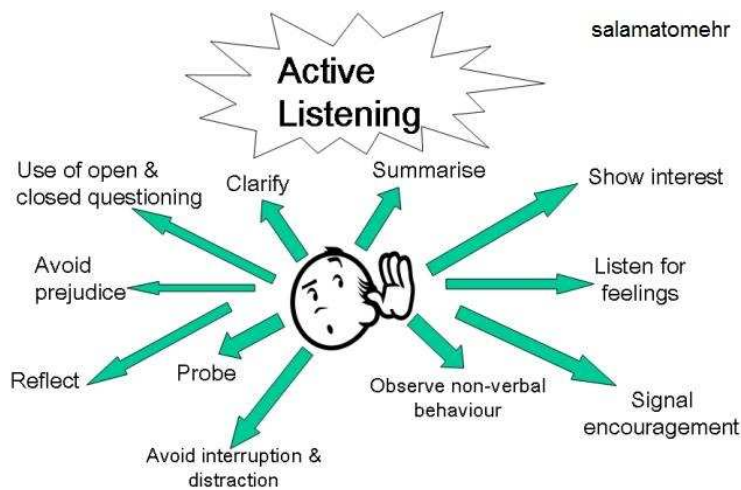
شرایط می باشد یا نه؟ اگر میخواهید ارتباط غیرکلامی خود را بهبود دهید، بر علائم غیرکلامی رسمی مناسب با شرایط تمرکز کنید.

ط) تمرین کنید:

به نظر می رسد بعضی افراد در به کارگیری ارتباط غیرکلامی مؤثر و تفسیر صحیح علائم غیرکلامی، مهارت بیشتری از دیگران دارند. به طور معمول این افراد به خوبی می توانند احساسات دیگران را درک کنند. درحقیقت شما می توانید این مهارت را از طریق توجه کافی به رفتار غیرکلامی و تمرین انواع مختلف ارتباط غیرکلامی با دیگران کسب کنید(آقایار، ۱۳۸۸: ۱۹).

مهارت برقراری ارتباط شنیداری

گوش دادن از جمله مهارت های ارتباطی است که معمولاً مورد بی توجهی قرار می گیرد و به ندرت می توان کسی را یافت که برای گوش دادن آموزش رسمی دیده باشد، در حالی که افراد برای خواندن، نوشتن و صحبت کردن به صورت رسمی آموزش می بینند. اغلب ما در هر ساعت بیداری شبانه روز حدود ۵۰ دقیقه را صرف برقراری ارتباط می کنیم که از این مقدار زمان، ۱۵ دقیقه صرف خواندن یا نوشتن، ۱۰ دقیقه صرف صحبت کردن و ۲۵ دقیقه



صرف گوش کردن می شود. البته کسانی که این گونه عمل می کنند از مزایای گوش دادن نظیر بهره وری بالاتر، یادگیری سریعتر، پیدا کردن مشاغل بهتر، ترفیحات بیشتر و روابط بهتر با دیگران بهره مند می شوند(کینکی و کرینتو^۱، ۱۳۸۴: ۳۷).

گوش دادن (شنود موثر) عبارت

است از فرایندی فعال که شامل توجه، درک، ارزیابی، به خاطر آوردن و پاسخ گویی (واکنش) می باشد. شنود موثر سنگ بنای مهارتهای ارتباطی است. در واقع گوش دادن موثر مشارکت فعال در یک گفت و شنود است(رضائیان، ۱۳۸۵؛ کرل، ۱۳۷۴).

یکی از عوامل مهم در شنود موثر، پاسخ دادن به گوینده از طریق بازخوردهای مناسب است. برخی از بازخورها گوینده را برای بحث بیشتر پیرامون موضوع و گسترش آن به زمینه های مربوط دیگر ترغیب می نمایند در حالی که

^۱ - Kinki & Krinto

برخی دیگر از بازخوردها موجب تحدید موضوع و ختم محاوره می‌گردند. این موضوع مؤید این سخن نغزی است که بر زبان ما ایرانیان جاری است: «مستمع صاحب سخن را بر سر ذوق آورد» و بیانگر زمینه‌هایی است که گوینده را ترغیب به بحث بیشتر پیرامون موضوع می‌کند (رضائیان، ۱۳۸۵).

گوش دادن موثر اگر چه مهارتی اکتسابی است؛ اما نیازمند تلاش فراوان است و در عوض، اطلاعات بیشتر، تفاهم متقابل و نتایج ارزنده‌ای را در پی دارد و مانند بسیاری از مهارت‌های ارتباطی، یک فرایند دو طرفه است؛ یعنی کافی نیست که شنونده فقط سراپا گوش باشد و تمام حواس خود را به سخنان گوینده معطوف دارد، بلکه برای اطمینان از درک مطلب، باید استنباط خود را نیز به او منتقل کند (کرل، ۱۳۷۴).

در زندگی محیط کاری، هنر گوش دادن موثر، کیفیت ارتباطات را در سازمان بالا می‌برد و افراد را قادر می‌سازد تا بتوانند با همکاری، همدلی و هم‌فکری در کنار یکدیگر به کار بپردازند و سازمان را در رسیدن به اهداف فردی و سازمانی یاری کنند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۳).

تمرین ساده مهارت شنیداری

برای گوش دادن فعال و موثر به بازسازی عبارت‌های بیان شده از سوی طرف مقابل بپردازید. برای این کار آنچه فکر می‌کنید طرف مقابلتان گفته است، به بیان خودتان در ذهن تکرار کنید. بازسازی عبارت‌ها، یکی از ابزارهای اصلی برای گوش کردن واقعی و فعال است. امتحان این شیوه به ما کمک می‌کند که اگر صحبت‌های طرف مقابل را هم خوب نشنیده باشیم و یا او تصور کرده که به حرف‌هایش گوش نداده‌ایم با بازسازی عبارت‌ها به او بفهمانیم که حرف‌هایش را شنیده‌ایم. در بازسازی اغلب می‌توانیم از عبارت «منظورت این بود» و یا «آنچه اتفاق افتاده این بود» استفاده کنیم.

مهارت برقراری ارتباط نوشتاری

زمانی که صحبت از وسایل ارتباط می‌شود قبل از هر چیز علائم و زبان به ذهن تداعی می‌شود. قدر مسلم زبان یکی از مهمترین وسایل ایجاد ارتباط در جامعه بوده و سازمان به عنوان جزئی از آن از این وسیله رایج استفاده می‌کند. برای استقرار ارتباط غیررسمی و یا کمک به برقراری ارتباطات رسمی، زبان نقش مهمی را بر عهده دارد؛ اما چنانچه قرار به برگزاری ارتباط رسمی باشد گفتار باید تبدیل به نوشته شود و طی ضوابط خاص مبادله گردد تا جنبه قانونی نیز به خود بگیرد.

امتیاز اصلی نوشتن بر ارتباط کلامی این است که معمولاً دقت بیشتری دارد و یک نسخه ثبت شده را نگهداری می‌کند. عیب اصلی آن این است که معمولاً زمان زیادی می‌گیرد و مانع بازخورد می‌شود. در ارتباط نوشتاری

برقرارکننده ارتباط معمولاً وقت کافی برای تدوین مطالبی که باید در پیام گنجانده شوند را دارد و بیان دلیل اشتباه در این نوع ارتباط بسیار اندک است.

اصول نگارش موثر

اصول نگارش موثر در مورد یادداشت‌ها، گزارش‌ها و نامه‌ها یکسان است. این اصول در شش کلمه صراحت، ادب، اختصار، صمیمیت، درستی و آداب محاوره خلاصه می‌شود.

۱- صراحت: اولین اصل برای نگارش موثر آن است که مفهوم مورد نظر با صراحت و دقت بیان شود. عدم موفقیت در نوشتن با صراحت مانند چشمک زدن در تاریکی است. برای افزایش صراحت در پیام‌های کتبی باید سعی شود به مقصود و زبان ساختار توجه گردد. لازمه نوشتن با صراحت، چشم بر نداشتن از هدف است. در واقع هدف از نوشته دقیقاً باید مشخص شود و کلمات و عباراتی که انتخاب می‌شود باید بازتابی از تصورات ذهن روشن، مشخص و متمرکز نویسنده باشد.

۲- ادب: به هنگام نوشتن، رعایت ادب ایجاب می‌کند که خود را در چهارچوب فکری خواننده قرار دهید. متأسفانه اغلب افراد، خودخواهانه و بدون توجه به اینکه مخاطب آنها کیست و در چه وضعیتی ممکن است قرار داشته باشد به نوشتن پیام‌هایشان می‌پردازند. قبل از اینکه چیزی نوشته شود باید سعی کنید خود را به جای خواننده بگذارید و در چهارچوب فکری او قرار بگیرید. پاسخ به سئوالات زیر می‌تواند در این زمینه راهنمای عمل باشد:

۱-۲- چه کسانی این متن را خواهند خواند؟

۲-۲- چه چیزهایی را از قبل در مورد این موضوع می‌دانند؟

۳-۲- برخورد آنها و تلقیشان از این نوشته چه خواهد بود؟

۴-۲- تلقی آنها از من چیست؟

۵-۲- چه عواملی ممکن است در خواندن این پیام تاثیر داشته باشد؟

۶-۲- مخاطبهای من، چه چیزی را لازم است بدانند؟

۳- اختصار و ایجاز: اصل "آن را ساده و واضح بگو" بر رفتار بسیاری از مجریان حاکم است.

افرادی که در نگارش از این اصل استفاده می‌کنند احتمالاً از شیوه‌های زیر بهره می‌گیرند:

۱-۳- پیام‌های آنان کوتاه و فقط شامل اطلاعاتی است که خواننده به دانستن آن نیاز دارد.

۲-۳- از حشو و حاشیه در نوشتن پرهیز می‌کنند و اطلاعات زاید را از پیام خود می‌زدایند.

۳-۳- زبان آنها ساده، مستقیم و صریح است.

- ۳-۴- پیام های آنان دارای یک هدف یا محور روشن و مشخص است.
- ۴- صمیمیت: برای رعایت اصل صمیمیت در نگارش باید با لحنی مثبت، مستقیم، دقیق و بی پرده بنویسید و از کلمات و عباراتی که تصویرهای آشفته و مبهم در ذهن ایجاد می کند پرهیز نمایید.
- ۵- درستی: نگارش عموماً در چهار چوب یک سلسله قواعد انجام می گیرد این قواعد مشخص می کنند که چه چیز درست و چه چیز نادرست است.
- اصول عمده در این مورد عبارتند از:
- ۵-۱- استفاده از دستور زبان درست.
- ۵-۲- نوشتن کلمات با املای صحیح.
- ۵-۳- استفاده از علائم، ویرگول ها و نقطه گذاری های درست.
- ۵-۴- تدوین نامه، گزارش یا یادداشت بر اساس ترتیب و چهار چوب خاص هر یک از آنها.
- ۵-۵- پرهیز از استفاده از عبارات عامیانه یا محاوره‌ای به جز در موقعیتهایی که عدم رسمیت را ایجاب می - کنند.
- ۶- آداب محاوره: به هنگام تحریر مکاتبات اداری باید به فکر این باشید که با طرف مقابل به صورت رو در رو محاوره و گفتگو می کنید همچنین باید تصویری روشن و مشخص از خوانندگان و مخاطبان خود در ذهن داشته باشید. در این ارتباط رعایت دو نکته الزامی است:
- اول اینکه؛ پیام نوشته شده باید برای یک خواننده مشخص نوشته شود نه یک خواننده مبهم و خیالی.
- دوم اینکه؛ پیام کتبی ارسالی باید طوری سامان دهی شود که گویی یک پیام شفاهی منتقل می شود، ولی در عین حال، به درست نویسی و رعایت صرف و نحو و ساخت دستوری جملات و نیز علائم و نقطه گذاری، توجه کامل داشته باشید. پیام نوشته شده را بخوانید و موارد زاید و مبهم آن را بزدايید و آن را روان و روشن کنید.
- در ذهن داشته باشید هنگامی که می نویسید، در واقع در شکل خاصی از ارتباط - که در آن بازخورد فوری امکان پذیر نیست - شرکت کرده‌اید. در نتیجه، شما باید کج فهمی های بالقوه و احتمالی را پیش بینی کنید و پیام خود را با توجه به آنها تعدیل و تصحیح کنید.