

مهارتهای ارتباطی در سازمان

دکتر بهرام سرمست^۱

چکیده

لذا، سازمانها برای بقای خود، به ارتباطات نیاز دارند و درک و شناخت بهتر از مهارتهای ارتباطات انسانی، موجب ارتقای سازمانی می شود. برای همین افراد سازمان، باید مهارتهای ارتباطی خود را در زمینه پیشبرد و دستیابی به اهداف و تامین نیروی انسانی سازمان بکار گیرند. در این مقاله مفاهیم و فنون ارتباط را در حوزه مدیریت سازمان رامورد بررسی می دهد. فرایند ارتباطی و اجزاء آن، راه های ایجاد ارتباطی و انواع آن، روش های بهبود و شناسایی و رفع موانع ارتباطی برای ایجاد محیط و مهارتهای ارتباطی پویا در سازمان که مباحث این مقاله را تشکیل می دهند.

کلمات کلیدی: ارتباطات سازمان، مهارت های ارتباطی

مقدمه

ارتباطات یک مهارت بسیار مهم مدیریت است و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می سازند و حفظ می کنند. به وسیله ارتباطات، مدیران به حرف دیگران گوش می دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهیم می شوند. هیچ مدیری نمی تواند کار خود را به خوبی، بدون ارتباطات خوب و «مهارت های ارتباطی» انجام دهد. این مهارت ها، توانایی برقرار ساختن ارتباطات خوب در وضعیت های رو در رو، به وسیله تلفن، در شکل های مختلف صحبت با عموم، در نوشتن، و در وسائل الکترونیکی رایانه ای نیز توانایی انجام وظایف به نحو مطلوب در محیط های کاری متنوع را در بر می گیرد. در واقع، بسیاری از پیشرفت ها در محیط کاری امروزی، اغلب به ارتباطات به عنوان کلید آزاد کردن تمام توانایی های منابع انسانی سازمانی، بستگی دارد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۵، ۳۲۰).

اهمیت ارتباطات

ارتباطات موثر به دو دلیل برای مدیران حائز اهمیت است: نخست ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می رسانند. دوم ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می دهند (جوهری، ۱۳۷۹، ۲۷).

اهمیت ارتباط در یک تلاش به سازمان، طی سال های گذشته، مورد تایید و تاکید بسیاری از صاحب نظران قرار گرفته است. برخی ارتباط را به نام وسیله ای که موجبات پیوند افراد را در یک سازمان در رسیدن به هدف های مشترک فراهم می آورد نگاه می کنند، پدید آوردن این پیوند و پیوستگی هنوز نقش و کارکرد بنیادی در سازمان به شمار می آید. روانشناسان نیز به موضوع ارتباط از خود دلبستگی نشان داده اند. آنها به مسائل

انسانی در فرایند ارتباط که از مرحله شروع و شکل گیری جابجایی تا دریافت اطلاعات پدید می آید تاکید دارند. آنها توجه خود را به بازدارنده های که در جریان یک ارتباط خوب پدید می آید، به ویژه به مانع هایی که در ارتباط میان اشخاص پدیدار می شود معطوف می دارند. جامعه شناسان، نظریه پردازان اطلاعات و همچنین روانشناسان توجه خود را بر مطالعه شبکه های ارتباطی متمرکز کرده اند (طوسی و دیگران، ۱۳۷۰، ۳۳۶).

اهمیت ارتباطات در یک تلاش گروهی، مورد تاکید صاحب نظران است. در واقع، ارتباط وسیله ای است که باعث پیوند افراد در یک سازمان به منظور رسیدن به هدف های مشترک می شود. پدید آوردن این پیوند، نقش بنیادی ارتباط در سازمان به شمار می آید و به راستی کوشش گروهی بدون ارتباطی که پدید آورنده هماهنگی و دگرگونی در کار است، ناممکن می نماید. روانشناسان نیز به اهمیت ارتباطات توجه خاصی دارند. آنان بر مسایل انسانی در فرایند ارتباطی که از مرحله شروع و شکل گیری تا جابه جایی و دریافت اطلاعات پدید می آید، تاکید می ورزند (محمدی، ۱۳۸۷، ۱۶۱).

فرایند ارتباطات

ارتباطات به عنوان یک فرایند، شامل اطلاعاتی است که از طریق علائم و نشانه ها ارسال و یا دریافت می شود. این اطلاعات شامل کلمات، حرکات غیر کلامی، نگرش ها و حالات می باشد. به عبارت ساده چنین گفته می شود که ارتباطات در بردارنده

این تغییرات سریع، باعث دگرگونی در مدیریت سازمان ها گردیده است که آن نیز به نوبه خود کسب دانش و مهارت های جدید در زمینه های متناسب از جمله مهارت های ارتباطی را برای کارکنان سازمانی ضروری می سازند. بدیهی است که هر قدر دانش و مهارت های ارتباطی کارشناسان سازمان با نیازهای جامعه، پیشرفتهای علمی و تغییرات، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می شود (میر کمالی، ۱۳۷۳، ۲۲). لذا سازمانهای امروزی نیاز به ارتباطات مناسب با مردم را درک کرده اند، ولی آنچه هنوز باقی مانده است، عدم درک و آگاهی نسبت به چگونگی و چرایی ارتباطات و همچنین نقشی است که ارتباطات در درون یک سازمان ایفا می کند (سیمسون، ۲۰۰۲، ۳۹۹). در این مقاله مفاهیم و فنون ارتباطی را در حوزه مدیریت سازمان را مورد بررسی می دهد.

تعریف ارتباطات

کلمه ارتباطات از لغت ارتباط مشتق شده است که این لغت خود در زبان لاتین به معنی عمومی کردن یا به عبارت دیگر در معرض عموم قرار دادن است. یکی از نامداران دانش ارتباطات انسانی پرفسور دین بارنولد چنین می نویسد ارتباطات آن گونه که من بدان می نگرم کلمه ای است که بیانگر فراگرد ایجاد معنی است. ارتباطات تفهیم، تفاهم و تسهیم تجارت و دانسته های خود است با دیگران (فرهنگی، ۱۳۸۶، ۹). ارتباطات عبارت است از «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلا واسطه» (الوانی، ۱۳۷۸، ۱۶۸). ارتباطات عبارت

است از فرایندی که بدان وسیله افراد درصدد برمی آیند در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ۱۱۱۳). ارتباطات را به صورت های گوناگون تعریف می کنند: الف. تبادل اطلاعات با استفاده از تواناییهای انسانی یا رسانه های تکنولوژیکی. ب. مبادله عقاید و افکار یا قلمرو وسیع مبادله اندیشه های انسانی. ج. فراگرد دادن و رساندن اطلاعات (علاقه بند، ۱۳۷۴، ۱۰۳). ارتباطات عبارت از: پیام های که به وسیله فرستنده و گیرنده که به صورت علائم و نمادین از یک عنصر کلیدی در داخل سازمان می توان در ارتباطات سازمانی مشاهده کرد (دریسی، ۱۹۹۸، ۲). ارتباط یعنی فراگرد ارسال پیام از جانب فرستنده و دریافت و فهم آن از جانب گیرنده زمانی که پیام ارسالی توسط گیرنده و دریافت شده و وی منظور واقعی پیام را ادراک نماید ارتباط برقرار شده است (سید عباس زاده، ۱۳۸۶، ۱۲۵).

اهمیت ارتباطات در

یک تلاش گروهی، مورد تأکید

صاحب نظران است. در واقع، ارتباط

وسيله ای است که باعث پیوند افراد در یک

سازمان به منظور رسیدن به هدفهای مشترک

می شود. پدید آوردن این پیوند، نقش بنیادی

ارتباط در سازمان به شمار می آید و به راستی

کوشش گروهی بدون ارتباطی که پدید

آورنده هماهنگی و دگرگونی در کار

است، ناممکن می نماید

این است که کی چه می گوید؟ به چه طریقی می گوید؟ برای چه کسی و با چه دردی ای از تاثیر پیام می فرستد. فرایند ارتباط در بردارنده فرستنده است که پیام را از راه یک کانال ارتباطی معین به فرستنده می رساند. یک مدار کامل ارتباط که در واقع تشکیل دهنده فرایند نظام ارتباطی می باشد؛ شامل اجزاء شش گانه زیر است:

۱. عقیده یا فکری که باید مستقل شود.
۲. سوار کردن عقیده یا فکرمورد نظر بریک وسیله ارتباطی که ممکن است؛ کلمات، ایماء و اشاره یا علائم قراردادی مثل، رنگ، نور و غیره باشد. این مرحله را معمولا کدگذاری می نامند.
۳. انتقال و ارسال پیام از فرستنده به گیرنده
۴. دریافت پیام توسط گیرنده
۵. درک یا فکر محتوای پیام توسط گیرنده که این مرحله را معمولا کدبرداری می گویند
۶. اقدام یا عکس العمل، در صورتیکه اطمینان حاصل کند که منظور و مقصود فرستنده پیام را کاملا درک کرده و آنرا معقول و منطقی تشخیص دهد به اقدام مورد نظر مبادرت می نماید (کاشفی، ۱۳۸۴، ۵۰-۴۹).

انواع روش های ارتباطی

با توجه به پیشرفت علوم و پیدایش تکنولوژی های نوین، هدف های ارتباطی، پیچیده تر شده و ناگزیر برای تحقق هدف های پیچیده، باید روش های گوناگون در فرایند ارتباطات مورد توجه قرار گیرد که به طور مختصر به چند نمونه از این شیوه ها اشاره می کنیم:

۱-۹-۲) ارتباط ارادی و غیر ارادی

اگر ارتباط با طرح و برنامه ریزی قبلی حساب شده باشد، آن را ارتباط ارادی می گویند. اگر ارتباط بدون طرح و برنامه ریزی قبلی صورت گرفته باشد، ارتباط غیر ارادی است؛

۲-۹-۲) ارتباط مستقیم و غیر مستقیم

ارتباط مستقیم ارتباطی است که بدون واسطه میان فرستنده و گیرنده پیام ایجاد می شود، اما ارتباط غیرمستقیم با واسطه است، چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد، زیرا معمولا در چنین ارتباطی فرستنده و گیرنده پیام یکدیگر را نمی شناسد. مانند نگارنده و خوانندگان یک کتاب؛

۳-۹-۱) ارتباط رسمی و غیر رسمی

منظور از ارتباط رسمی، آن روش ارتباطی است که در سطح وسیع و در محیط های رسمی صورت می گیرد. ارتباطی که برای ابلاغ مصوبه ها و آئین نامه ها در سازمان ایجاد می شود، ارتباط رسمی است. ارتباط غیر رسمی، به آن نوع ارتباطی گفته می شود که بین دو نفر یا دو گروه عادی و دوستانه اتفاق می افتد. این نوع ارتباط، اغلب صمیمانه تر و ژرف تر از ارتباط رسمی است (محمدی، ۱۳۸۷، ۱۶۵).

انواع مجاری ارتباطی

ارتباطات از بالا به پایین: مدیران سطوح بالا برای مدیران سطوح پایین تر اطلاعاتی درباره هدف های سازمان تامین می کنند، توصیه و دستور صادر می کنند و مدیران عملیاتی را ارزیابی می نمایند.

ارتباطات از پایین به بالا: فرودستان یا مدیران سطوح پایین تر اطلاعات می فرستند مانند گزارشات پیشرفت کار و توضیحات، پیشنهاد می دهند و از مدیران سطوح بالا سؤال می کنند.

ارتباطات جانبی و مورب: ارتباطات جانبی بین افراد یک گروه کاری، بین گروهها در یک اداره، بین ادارات و ارتباطات مورب، بین یک یک اداره در یک سطح سلسله مراتب سازمان و اداره دیگری در سطحی دیگر روی می دهد.

ارتباطات غیررسمی: شایعه در هر سازمان، یک ارتباط غیررسمی و بدون ساختار وجود دارد که به آن شایعه پراکنی می گویند مدیران باید از وجود آن و نقشی که گاهی در کارکرد سازمان ایفا می کند آگاه باشد.

انواع مدل های ارتباطی

طبقه بندی دقیق و توأم با واقعیت اجازه می دهد که بهترین مدل را برای شرایط حاکم انتخاب کنند. مدل ها بر اساس خصوصیات گوناگون خود قابل تقسیم بندی می باشند.



الف) مدل های فیزیکی^۱: که خود به دو گروه مدل های تمثیلی^۲ و مدل های ترسیمی^۳ تقسیم شده اند. مدل های تمثیلی اندازه کوچک شده یک شیء بوده که شباهت زیادی با آن دارند. نمونه بارز آنها اسباب بازی های کودکان است تصویر فنی یا طرح یک شیء مدل ترسیمی آن نامیده می شود. نقشه یا طرح ترسیمی یک هواپیما یا یک اتومبیل بر روی کاغذ نمونه خوبی از مدل های ترسیمی می باشند. نمودارهای سازمانی نیز در شمار مدل های ترسیمی به حساب می آیند.

ب) مدل های ذهنی^۴: عبارتند از تصاویر ذهنی یا مفاهیمی که در ذهن انسان ها جایگزین یک پدیده یا شیء می گردند. بهترین مثال آن تصویر ذهنی فرستنده پیام، در مورد پیام خود بر روی گیرنده پیام می باشد. هر چند این مدل چندان گویا نمی باشد ولی توسط اکثر مدیران و دست اندر کاران ارتباطات انسانی به کار گرفته می شود.

ج) مدل های نمادین^۵: این مدل ها عمدتاً نسبت به مدل های دیگر مدل هایی انتزاعی و پیچیده می باشند. این مدل ها مفاهیم ریاضی را به صورت ملخص به کار می گیرند. مسائل واقعی زیادی را می توان با مدل های نمادین توجیه نمود. مدل های نمادین به مدل های کلامی و مدل های ریاضی تقسیم شده اند که اولی و وضعیتی را از طریق زبان به صورت تکلم یا نوشتن بیان می کند. مثلاً مدل «لاس ول» در ارتباطات از این گونه مدل ها می باشد که خلاصه آن چنین است: «چه کسی، چه می گوید؟ به چه کسی می گوید؟ از چه طریقی می گوید؟ و با چه تأثیری؟» (فرهنگی، ۵۶، ۱۳۸۶).

اثربخشی در ارتباطات میان فردی

اثربخشی ارتباطات میان فردی شامل دو بُعد اساسی است.

اول، بعد عمل گرایانه منظور اثر بخشی ارتباطات دستاورد و موفقیت رسیدن به اهداف و خواسته های ارتباط گیرنده یا فرستنده پیام است. این بعد از اثربخشی ممکن است فراتر رفته و به تشریح بیشتر پیام و یا اندازه گیری آن بپردازد.

دوم، بعد خشنودی شخص است که در این مورد، اثربخشی کنش ارتباطی به لذت و شعفی که از آن برای دست اندرکاران ارتباط حاصل می شود مرتبط می شود.

ویژگی های ارتباطات میان فردی اثربخش:

پنج ویژگی اثربخشی ارتباطات میان فردی عبارتند از:

- ۱- گشودگی^۶، ۲- همدلی^۷، ۳- حمایتگری^۸، ۴- مثبت گرایی^۹، ۵- تساوی^{۱۰}

۱- گشودگی

مفهوم کیفی گشودگی حداقل در سه جنبه اساسی ارتباطات میان فردی اثر خود را بروز می دهد و بر این فعالیت اجتناب ناپذیر بشری تأثیر خود را می گذارد. اول و شاید یکی از واضح ترین و بدیهی ترین جنبه های آن این است که، ارتباطات گیرنده مؤثر یا فرستنده پیام در ارتباطات میان فردی می باید شایق باشد، که خود را در مقابل طرف های ارتباطی خود بگشاید و با یک گشودگی نسبی با آنان مواجه شود. دومین جنبه از گشودگی بیانگر اشتیاق فرستنده پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه حرکات وارد بر خود است و اینکه بر او چه تأثیری نهاده اند. سومین جنبه از گشودگی که برای اولین بار توسط «آرتور بوچنر» و «کلیفورد کلی» مطرح شده است با مفهوم تملک احساسات و تفکرات مرتبط است. با توجه به چنین تعبیر می شود که شخص مورد نظر احساسات و تفکرات خود را که کاملاً در اختیار اوست و خود به آنها کاملاً واقف است و مسئولیت آن را به عهده دارد به اطلاع دیگری یعنی دریافت کننده پیام برساند.

۲- همدلی

شاید یکی از دشوارترین جنبه های کیفی ارتباطات توانایی به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است. به این معنی که آغازگر فراگرد ارتباطی توانایی درست ارایه همدلی به دیگری را داشته باشد.

1. Physical Models
2. Analog Models
3. Iconic Models
4. Mental Models
5. Symbolic Models

6. Openness
7. Empathy
8. Supportiveness
9. Positiveness
10. Equality

که به معنی «با دیگری حس کردن» است. همدلی کردن با کسی یعنی احساس او را درک کردن آن گونه که «بک رچ» به همدلی پرداخته است. او چنین گفته است: «همدلی توانایی یک فرد است که به گونه ای تجربی در یابد که فرد دیگر چه تجربه ای در یک لحظه موعود و در یک چارچوب مشخص و با توجه به نظر خویشتن دارد.

۳- حمایتگری

یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکاء رابطه ای است که در یک فضای حمایتگرانه شکل گرفته باشد.

ارتباطات میان فردی باز و همدلانه نمی تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد و دیر یا زود به دشواری کشیده شده منجر به گسستگی رابطه می شود.

۴- مثبت گرایی

یک ارتباط میان فردی مؤثر زمانی رخ می دهد که علاوه بر موارد یاد شده در فوق از مثبت گرایی نسبی بهرمنده باشد. مثبت گرایی در یک ارتباط میان فردی حداقل به سه جنبه یا عوامل مختلف تکیه دارد.

اول، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می گیرد و پرورش پیدا می کند که احترام مثبت و معینی برای خویشتن در نظر داشته باشیم. دوم ارتباطات میان فردی زمانی به درستی شکل می گیرد و به بالندگی خود نزدیک می شود، که احساس خوشایند خود را نسبت به طرف مقابل به او منتقل کنیم. سوم، یک احساس مثبت و خوشایند در مورد وضعیت عمومی حاکم بر ارتباطات، برای تعامل یا میان کنش اثر بخش بین دو یا چند نفر بسیار حیاتی و مهم می باشد.

۵- تساوی

تساوی خاصیتی ویژه است در هر وضعیتی احتمالاً یک عدم تساوی خواهد بود. یک فرد ممکن است با هوش تر، قوی تر، ثروتمندتر، زیباتر و حتی سالم تر باشد. هرگز دو نفر از تمام جنبه ها با یکدیگر مساوی نخواهند بود. این بدان معنی نیست که افراد غیر مساوی نمی توانند ارتباط برقرار کنند. بدون شک آنها می توانند با یکدیگر ارتباطی داشته باشند. در حالی که اگر بخواهد ارتباط آنان با یکدیگر ارتباطی مؤثر باشد، تساوی در شخصیت آنها مورد توجه باشد و یا اینکه به نقاط مشترک که نوعی تساوی است تأکید بیشتری شود. نکته ای که حایز اهمیت است این است که طرفین ارتباط در نظر داشته باشند که هر دو انسان هستند و موجوداتی گرانبها و هریک دارای

خصیصه ای هستند که به خود می تواند برای دیگران بسیارتر ارزشمند باشد. تساوی می باید ارتباطات میان فردی را از نظر گفتاری در مقابل شنیداری نیز مشخص و ممیز کند و تعادلی میان آن دو پدید آورد (فرهنگی، ۱۳۸۶، ۱۱۳ - ۱۱۲).

ماهیت شبکه ارتباطی

یکی از الگوهای ارتباطی مورد استفاده در درون گروه یا

میان گروههای شبکه های ارتباطی است. سازمانها می توانند از این شبکه ها برای هدایت اطلاعات به سوی کسانی که به آن نیاز دارند و ممانعت از جریان اطلاعات به سوی آنان که نیاز ندارند استفاده کنند. شبکه های ارتباطی ممکن است متمرکز یا غیر متمرکز باشند.

الف) شبکه های متمرکز مانند الگوی ستاره ای، الگوی Y و الگوی زنجیره ای اطلاعات رادر یک فرد مهم (کلیدی) متمرکز می کند.

این الگوها به بهترین شکل در گروههایی کار می کنند که باید مسائل

آسان و یکنواخت را به سرعت و با کارایی حل و فصل کنند. شبکه های متمرکز به روشنی

وظیفه رهبر و سایر اعضا را تعیین می کند و، به علت این وضوح و روشنی، این شبکه ها به کنترل هزینه ها نیز یاری می رسانند. با وجود این، مدیران باید آگاهی داشته باشند که اعضا در شبکه های متمرکز غالباً ناراضی اند به علت اینکه

اعضای فرعی ممکن است که در فرآیند مشارکتی شرکت ندارند و اعضای اصلی ممکن است بار اضافی اطلاعات را تحمل کنند

یا بار سنگین احساس مسئولیت برای موفقیت یا شکست گروه را بر دوش بکشند. به علاوه، شبکه های متمرکز انعطاف پذیر

نیستند و بنابراین تغییر شرایط را نمی پذیرند و نیروی خلاقیت و نوآوری را سرکوب می کنند.

ب) شبکه های غیر متمرکز مانند الگوهای همه جانبه یا حلقه ای در گروههایی که باید مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند کارایی دارند. عدم تمرکز به کلیه اعضا امکان می دهد که تخصصهایشان را با هم مبادله کنند که این امر ترویج خلاقیت و نوآوری می شود (فیضی، ۱۳۸۶، ۲۳۳-۲۳۴).

نقش شبکه های ارتباطی

نقشهای عمده شبکه های ارتباطی به چهار زیر تقسیم شده اند که عبارتند از:

با وجود این، مدیران

باید آگاهی داشته باشند که اعضا

در شبکه های متمرکز غالباً ناراضی اند

به علت اینکه اعضای فرعی ممکن است که

در فرآیند مشارکتی شرکت ندارند و اعضای اصلی

ممکن است بار اضافی اطلاعات را تحمل کنند یا بار

سنگین احساس مسئولیت برای موفقیت یا شکست

گروه را بر دوش بکشند. به علاوه، شبکه های

متمرکز انعطاف پذیر نیستند و بنابراین تغییر

شرایط را نمی پذیرند و نیروی خلاقیت و

نوآوری را سرکوب می کنند.



مدیر		
	شناخته	ناشناخته
شناخته	عمومی	کور
ناشناخته	خصوصی	ناشناخته

نمودار ۱-۲ نواحی چهارگانه شخصیت مدیر (رضائیان، ۱۳۷۴، ۲۰۴).

در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع تر باشد تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می یابد. توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشاء انجام می گیرد. در افشاء مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می دهد و بازخورد هم باعث می شود تا مدیریت آن قسمت از رفتار و ویژگی های خود را که نمی شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و تنش های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان با هم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش ها و تعارضات می شود.

موانع ارتباطات میان فردی

موانع ارتباطی عبارت است از: هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. عواملی که از تأثیر ارتباط بر فرد یا افراد بکاهد و باعث مختل شدن نظام ارتباطی گردد، عبارتند از:

۱. نبود برنامه ریزی

ارتباط مطلوب به ندرت به گونه ناگهانی حاصل می شود. در اغلب موارد، افراد بدون، تفکر و برنامه ریزی قبلی و بی آن که منظور خود را از برقراری ارتباط روشن سازند، شروع به سخن گفتن یا نوشتن می کنند. در صورتی که بیان دلایلی مربوط به یک دستور، گزینش مناسب ترین راهها و زمان برای برقراری ارتباط، می تواند به گونه ای گسترده در بهبود ادراک ارتباطی، اثربخش باشد؛

۲. تصورها و فرضیه های روشن نشده

آنچه در عین مهم بودن، معمولاً از نظر دور داشته می شود،

الف) رهبران عقاید^۱

این افراد کسانی هستند که نفوذ به صورت غیر رسمی بر روی دیگر اعضای سازمان دارد.

ب) رابط ها^۲

اینان افراد هستند که با دو گروه یا بیشتر همکاری دارند و عضو این گروه ها نمی باشند آنها در موقعیت و مقامی قرار دارند که این گروه ها را به ارتباط و پیوند می دهند.

ج) رابطان با خارج از گروه^۳

اعضایی از سازمان هستند که با محیط خارج از سازمان در تماس می باشند.

د) گرداندگان^۴

گروهی از افرادی هستند که به کنترل اطلاعات و گردش آن از طریق مجاری ارتباطی اقدام می کنند (فرهنگی، ۱۳۸۶، ۴۲-۵۲)

روش های بهبود ارتباطات

بیشتر سوء تفاهم ها بین مدیر و کارمند، ناشی از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می شود. دو نفر به نام های « جوزف لافت» و «هاری اینگهام» تحت عنوان «پنجره جوهاری» برای بهبود ارتباطات و تحلیل تعارض بین افراد ارائه داده اند. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است شامل می شود. شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنهاست بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا نا شناخته است به چهار ناحیه تقسیم می شود:

۱. دریچه باز (عمومی). بخشی از رفتارها و نگرش های مدیر که هم برای خود و هم برای دیگران شناخته شده است.
۲. دریچه پنهان (خصوصی). حوزه ای که برای خود مدیر شناخته شده است ولی برای کارکنان ناشناخته ماند. به این دلیل، مدیر به دلیل ترس یا موارد دیگر مایل به افشای آن برای دیگران نیست.
۳. دریچه کور (تاریک). حوزه ای است که برای خود مدیر ناشناخته ولی برای دیگران شناخته شده است. به عبارتی مدیر درباره خود چیزی نمی داند اما کارکنان از آن آگاهند. به این دلیل، زبردستان مایل به دادن بازخورد یا دادن اطلاعات نبوده یا مدیر توان دریافت اطلاعات یا بازخوردهای لفظی و غیر لفظی را نداشته و یا به آنها اهمیت نمی دهد.
۴. دریچه ناشناخته (نامعلوم). آخرین حوزه ناشناخته برای خود مدیر و دیگران را ناحیه «نا شناخته» می گویند و «فروید» آن را «ضمیر ناخودآگاه» یا «نیمه خودآگاه» نامیده است. این بخش از شخصیت ها شناخته به نحوی بر رفتارهای مدیر در جهت نفوذ در دیگران، تأثیر دارد (احمدی، ۱۳۸۵، ۲۰۵-۲۰۳).

1. Opinion leaders
2. Liaisons
3. Cosmopolits
4. Gpinion leader

تصورها و فرضیه های اعلام نشده ای است که در فراسوی یک پیام قرار دارد.

۳. ضعف در بیان پیام

فرستنده پیام ممکن است با گزینش کلمه های نادرست، حذف کلمه های لازم، نبودن همبستگی میان عبارتها، نابسامان بودن اندیشه، ساختار نامناسب جمله ها، به کار گرفتن اصطلاحات غیر لازم و بی توجهی در روشن کردن منظور پیام، دچار دشواری شود. این مشکل را می توان با توجه دقیق تر در سامان دادن و روشن ساختن پیام، از میان برد؛

۴. آفت ارتباطی به هنگام انتقال و نگهداری پیام

در انتقال پی در پی پیام از یک فرد به فرد دیگر، درستی و دقت پیام اندک اندک کاهش می یابد. دشواری دیگر،

۵. عدم توجه گیرنده پیام

گوش فرا دادن، جدا از شنیدن است. در واقع، شنیدن یک امر خود به خودی است و بدون اراده انسان صورت می گیرد، در حالی که گوش دادن امری ارادی است و نیاز به توجه و تمرکز دارد. انتقال صحیح پیام هنگامی صورت می پذیرد که گیرنده پیام به آن گوش فرا دهد؛

۶. عدم اعتماد، تهدید و ترس

ارتباط اثر بخش، مستلزم انتقال رو در روی پیام در محیطی باز و سرشار از اعتماد است. بی اعتمادی، تهدید و ترس، ارتباط را سست می کند. در محیطی که این عاملها موجود باشد، هر پیامی با شک و دودلی مواجه خواهد؛

۷. وقت ناکافی برای سازگار شدن با دگرگونیها

مقصود از ارتباطات، پدید آوردن دگرگونیهایی مانند تغییر در زمان، مکان، نوع یا سفارش کار یا دگرگونی در برنامه ریزی گروهی یا مهارتهایی است که باید مورد بهره گیری قرار گیرد؛

۸. فزونی اطلاعات

افراد در برابر فزونی اطلاعات، واکنشهای گوناگونی از خود نشان می دهند: نخست ممکن است برخی از اطلاعات را کنار بگذارند؛ یا فردی که نامه های بیش از اندازه دریافت می کند،

به آسانی پاسخ دادن به آنها را به فراموشی بسپارد. دوم، اگر کارکنان با انبوه اطلاعات روبرو گردند، شاید در بهره گیری دقیق از آنها باز بمانند. سوم، کارکنان ممکن است بهره گیری از اطلاعات و اجرای کار را برای همیشه یا به گونه ی بگذارد. واگذارند به امید آن که در آینده، وقت و فرصت انجام دادن آن را پیدا کنند. چهارم، احتمال دارد اشخاص از میان انبوه اطلاعات رسیده دست به گزینش آنها بزنند و در این میان شاید پیامهای اساسی و مهم از نظر دور داشته شوند؛

۹. ارزیابی منبع اطلاعات

شنونده و گیرنده اطلاعات، نه فقط آن را نسبت به تجربه و سابقه ذهنی خود می سنجد، بلکه گوینده یا فرستنده را نیز ارزیابی می کند، برای نمونه: منبع اطلاعات تا چه اندازه قابل اعتماد است؟ آیا او از این کار خود مقصود یا منظوری ندارد؟ جدا کردن آنچه می شنویم، با احساس ما نسبت به شخصی که اطلاعات را به ما می دهد، کار مشکلی به نظر می رسد؛

۱۰. تعدد معانی هر واژه

اصولاً زبان وسیله ای است که از رموز و علائم آن برای ادای حقایق و احساسات استفاده می کنند. با این حال، ممکن است واژه ها برای افراد مختلف معانی متفاوتی داشته باشد. از این رو، توجه با این اختلاف معانی در برقراری ارتباط مؤثر و سودمند خواهد بود (محمدی، ۱۳۸۷، ۱۷۰-۱۶۹).

مهارتهای ارتباطی

در حال حاضر، روابط انسانی، توسعه دادن مهارت عملی است تا به شخص بیاموزد که چگونه خویشتن را با محیط اجتماعی خود سازگار سازد. مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد (بخشی، ۱۳۷۵، ۱۲۵).

مهارتهای ارتباطی شامل مهارتهای گوش دادن، ترغیب کلامی (شفاهی) و بازخوردادن می شوند که عبارتند از:





۱- مهارت ارتباطی شنود

اهمیت دادن به هنر خوب گوش دادن یعنی استفاده درست، مناسب و بجا از این استعداد خدادادی در انسان همین کافی است که قرآن مجید خوب گوش دادن را یکی از مهمترین راههای در یافت حق، تعقل و درستکاری اعلام کرده (قرآن مجید، ۷۱:۴). معمولاً ۷۰ درصد وقت روزانه مدیر به برقراری ارتباط می گذرد. نتایج یک بررسی نشان داد که از این مقدار ۹ درصد به نوشتن، ۱۶ درصد با خواندن، ۳۰ درصد به صحبت کردن و ۴۵ درصد با گوش دادن سپری می شود. ولی مدیران، معمولاً خوب گوش نمی دهند. در این رابطه نتایج تحقیقات نشان می دهد که هنگامی که به یک صحبت ۱۰ دقیقه ای گوش می دهیم، ۲۵ درصد آنچه را که گفته شده است، دریافت می کنیم و یا به عبارتی گوش می سپاریم (خوارزمی، ۱۳۶۹، ۱۰-۶).

باید این کار را به شکل مؤثر انجام دهد زیرا گوش دادن مؤثر کاری فعال است تا منفعل. در گوش دادن منفعل شخص مثل یک ضبط صوت عمل کرده و تنها به جذب اطلاعات داده شده می پردازد. اما در گوش دادن فعال فرد باید با کوشش کند، تا به جای شنیدن آنچه که خود دوست دارد از کلام گوینده بهره منده شود و منظور اصلی او را از گفته هایش بفهمد. او باید همه کارهای لازم را به منظور دریافت معنا و مفهوم مورد نظر گوینده انجام دهد (رایبزن، استفن، ۱۳۸۷، ۱۶۷).

مفهوم و پدیده گوش دادن

دو مساله باعث غفلت از درک درست پدیده گوش دادن می شود. یکی اینکه مفهوم شنیدن را با مفهوم گوش دادن یکی گرفته و چون امر شنیدن یک مساله عادی و طبیعی تصور می شود، امر گوش دادن را نیز عادی می پندارند. دوم اینکه فرد شیوه گوش دادن خود را بدیهی و مسلم فرض کرده و بنابراین شیوه گوش دادن خود را از خصوصیات ذاتی و مادرزادی پنداشته و هرگز آن را زیر سؤال نبرده است، این امر سبب شده که فرد در پی جستن و یافتن شیوه های بهتر و مؤثرتر گوش دادن بر نیامده و احیاناً اگر در فردی متوجه روش خاصی وی حساب کرده و آموختنی نداند (دعایی، ۱۳۷۶، ۴۴).

فرایند گوش دادن فعال

گفته شد که گوش دادن فعال فرایند ذهنی و روانی است و ذهن انسان برای گوش فرا دادن به علائم صوتی و گفتاری چند کار اساسی را در مراحل متوالی و منظم انجام می دهد تا از آنها ادراک معنی و مقصود نماید. این مراحل به ترتیب عبارتند از شنیدن، درک و توجه کردن، تعبیر و تفسیر و یاد سپردن است.

الف: شنیدن

شنیدن عبارت است از: صرف گرفتن علائم و امواج صوتی و انتقال آن از طریق گوش های خارجی، میانی و درونی به اعصاب شنوائی.

ب: توجه کردن

توجه فعال، نیازمند این است که فرد خود را به جای گوینده بگذارد. باید سعی کند که بفهمد، گوینده چه مطلبی می خواهد دریافت کند.

ج: تعبیر و تفسیر

تعبیر و تفسیر مهمترین و پیچیده ترین قسمت فرایند گوش

هنر گوش دادن یکی از ارکان اصلی ارتباط بین انسانهاست.

با گوش سپردن به درد دل ها، گله ها، شکایات.

و نظرات و انتقادات اعضای سازمان به آنها

نزدیک می شوید و از فشارها روحی

آنها می کاهید. افراد از این که در

سازمان کسی هست که با حوصله

و علاقمندی به سخنانشان گوش

می دهد، احساس امنیت و

اطمینان می کنند و تعلق

و وابستگی آنان به سازمان

افزایش می یابد (لوانی، ۱۳۷۱، ۱۱۷).

شنود مؤثر مهارت ارتباطی،

بسیار مهم و فوق العاده دشواری

است. ارتباطات به منظور اطلاع

دادن، دستوردهی، اثرگذاری و

ترغیب و تشویق افراد به کار برده

می شود. مطالعات گوناگون نشان می دهد که

حدود سه چهارم وقت هر مدیر صرف برقراری ارتباطات

می شود و از این میزان، بیشترین زمان را به گوش دادن باید

گذراند که در شکل زیر داده شده است:

تعریف گوش دادن

گوش دادن عبارت است از «فرایند شنیدن و انتخاب، جذب و سازماندهی، به خاطر سپردن و دادن پاسخهای مشخص به محرک های شنیداری و غیر کلامی» (لارکین، ۱۹۹۴).

شنود مؤثر

فرایند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیامهای کلامی را به طور فعال، شنود مؤثر می گویند (رضائیان، ۱۳۷۴، ۲۴۳). مهارت شنیداری یک مدیر باید گوش دادن به حرفهای دیگر را یاد بگیرد چرا که اطلاعات حاصل از آن بسیار مهم است. او

معمولاً ۷۰ درصد وقت روزانه مدیر به برقراری ارتباط می گذرد. نتایج یک بررسی نشان داد که از این مقدار ۹ درصد به نوشتن، ۱۶ درصد با خواندن، ۳۰ درصد به صحبت کردن و ۴۵ درصد با گوش دادن سپری می شود. ولی مدیران، معمولاً خوب گوش نمی دهند. در این رابطه نتایج تحقیقات نشان می دهد که هنگامی که به یک صحبت ۱۰ دقیقه ای گوش می دهیم، ۲۵ درصد آنچه را که گفته شده است، دریافت می کنیم و یا به عبارتی گوش می سپاریم

فرا دادن است. تحقیقات نشان داده که پردازش یا هضم اطلاعات توسط ذهن حدود چهار برابر سرعت در یافت اطلاعات می باشد. یعنی ذهن در این مرحله از فرایند گوش دادن سه برابر زمان اطلاعات شنیده شده و متوجه شده وقت اضافی می آورد و همین وقت اضافی می آورد . و همین وقت اضافی است که موجب خیال پردازی، رؤیای روز، شاخه به شاخه شدن، پرسش ذهنی و گسستن از تسلسل شنیده ها می شود (همان منبع، ۴۷-۴۶).

تفاوت های شنیدن و گوش دادن

ضمن اینکه شنیدن مقدمه گوش دادن بوده و ما پس از اینکه صدا، علائم یا گفتاری را شنیدیم بدان گوش فرا می دهیم حداقل سه فرق اصلی بین شنیدن و گوش دادن وجود دارد.

اول: شنیدن یک کار فیزیکی و جسمانی بوده و به وسیله سه قسمت گوش صورت می گیرد در حالی که گوش دادن یک امر ذهنی و روانی بوده و پس از انتقال اصوات و صداها از گوش داخلی به مغز توسط ظرف مغز و یا قدرت ذهن صورت می پذیرد.

دوم: شنیدن به احساس کردن می انجامد در حالی که گوش دادن به ادراک منجر می شود . سوم: شنیدن لزوماً آزادی نبوده و جزو اعمال غیر ارادی بدن محسوب می شود و گوش تمام اصواتی را که در دامنه توان شنیدن انسانی باشد (بین ۲۰ تا ۲۰/۰۰۰ فرکانس) بعنوان یک گیرنده گرفته و در آنها هیچگونه تغییر ماهوی نمی دهد، فقط گوش میانی طول موج صدا را تقویت و گوش داخلی به وسیله اعصاب شنوایی قسمتی از صداها و صوتها ی ناهنجار و علائم مغشوش و تصادفی را که نیازی به شنیدن آنها نیست کم کرده و یا گاهی حذف می نماید (همان منبع ، ۴۵).

۲- مهارت های ارتباطی کلامی

ارتباط کلامی در بردارنده گفتار و محتوای کلام فرد هستند. این نوع خاص از ارتباط را به خلاصه می توان چنین تعریف کرد انتقال، افکار، احساسات، خواسته ها و آنچه در ذهن ما می گذرد به مخاطب یا مخاطبین خود و متقابلاً شنیدن افکار، احساسات آنها (فرهنگی، ۱۳۸۶).

روش های ترغیب کلامی

کسب اعتبار، منطق و احساسات سه شیوه ای هستند که باعث ترغیب دیگران می گردد. یکی از صاحب نظران چهار شیوه را که می توان از آنها جهت تاثیر گذاری روی دیگران استفاده نمود معرفی نموده که عبارتند از :

- ۱- ترغیب کننده فعال.
- ۲- ترغیب کننده غیر فعال.
- ۳- بازدارنده فعال.
- ۴- بازدارنده غیر فعال.

دو مورد اول باعث بهینه سازی و دو مورد بعدی باعث کند شدن نتایج ترغیب می گردد و افراد به ندرت از شیوه های بازدارنده استفاده می نمایند.

۱- ترغیب کننده فعال

اگر فعالانه دست به کاری بزنید که باعث تاثیر روی فرد دیگری گردد، شیوه ترغیب فعال را به کار گرفته اید.

۲- ترغیب کننده غیرفعال

گاهی اوقات مؤثرترین راه برای ترغیب دیگران این است که کاری نکنیم. این نظریه که ساکت بودن یا صبورانه منتظر بودن، صحبت به دیگران دادن و عکس العمل های غیر فعالی از این قبیل می تواند ابزار تاثیر گذار قدرتمندی محسوب گردد.

۳- بازدارنده فعال

سؤال ایشان که چه نوع رفتار فعالانه ای باعث جلوگیری از مؤثر شدن یک محرک می گردد؟ در این مورد چند نمونه مطرح می گردد: سعی بر عوض کردن موضوع، بی علاقه نشان دادن خود نسبت به مذاکره، تهاجمی بودن، کوچک شمردن، بازخورد، بحث، انتقاد، عقاید و نصیحت کردن پیام نباید از خاطر افرادی که می خواهند جزو ترغیب کننده های تاثیر گذار

چه نوع رفتار فعالانه

ای باعث جلوگیری از مؤثر شدن

یک محرک می گردد؟ در این مورد چند

نمونه مطرح می گردد: سعی بر عوض کردن

موضوع، بی علاقه نشان دادن خود نسبت به

مذاکره، تهاجمی بودن، کوچک شمردن، بازخورد،

بحث، انتقاد، عقاید و نصیحت کردن پیام نباید از

خاطر افرادی که می خواهند جزو ترغیب کننده های

تاثیر گذار محسوب گردند، محو گردد:

عمل بدون فکر به نظر خیلی ضدمولد

می آید

انتخاب بازخور

ارتباطات اثربخش یک فرایند است. ارتباطات باید بین فرستنده و گیرنده جریان یابد. جریان از دریافت کننده اطلاعات به فرستنده آن را بازخور می نامیم. در واقع، هنگامی که فردی اطلاعاتی را دریافت می کند، عکس العملی را که نسبت به آن نشان می دهد بازخور گویند (نجف بیگی، ۱۳۸۵، ۳۹).

شرایط بازخور موثر

صاحب نظران معتقدند که ارائه دهنده بازخور به ویژه از نوع منفی باید واجد شرایط زیر باشد (دعایی، ۱۳۷۶، ۱۱۹).

- ۱- موثق باشد؛ یعنی از نظر دانش فنی باید صلاحیت داشته باشد و از نظر رفتاری باید خودش الگو قرار گیرد.
- ۲- بدون قصد و غرض باشد؛ ممکن است خیال شود افراد زیر مجموعه، پس از سالها مدیرانشان را خوب نمی شناسد، در صورتی که این چنین نیست. بنابراین باز خوری که داده می شود اگر با غرض شخصی آلوده باشد آنها متوجه شده و به آن واقعی نمی فهمند.
- ۳- مستند و بر اساس مدرک مستدل باشد.

نتایج

در این مقاله که در مورد ارتباطات و مهارتهای ارتباطی سازمانها بحث شد می توان از مطالب موجود چنین نتیجه گرفت که در سازمانها ایجاد مهارتهای ارتباطی در بین افراد سازمان از ضروریات منابع کارآمد مدیریت محسوب می شود. برای همین باید بر فرآیند ارتباط و اجزاء آن، راه های ایجاد ارتباط و انواع آن، روش های بهبود و توسعه مهارتهای ارتباطی را در سازمان گسترش داد و نیز جهت رفع موانع ارتباطی بهترین راه برای مدیران شناسایی کانال های ارتباطی سازمان است که از این طریق با مطالعه دقیق می تواند در ارتباطات سازمان محیطی پویا و آگاهی را ایجاد نماید. پیشنهادات آتی تحقیق مورد نظر این است که برای توسعه و پیشرفت سازمانها لازم است که مطالعات بیشتری در مورد مهارتهای مدیریتی و ارتباطات سازمانی صورت گیرد. تا زمینه را برای حل مشکلات و رفع موانع ارتباطی سازمانی مهیا سازند.

محسوب گردند، محو گردد: عمل بدون فکر به نظر خیلی ضدمولد می آید.

۴- بازدارنده غیر فعال

دسته آخر در برگزیده ممانعت از طریق نادیده گرفتن است. این موارد عبارتند از: مضایقه در ارائه اطلاعات، توجه نکردن، سر به زیر بودن، نادیده گرفتن دیگران یا عقاید آنها، نتیجه را مبهم گذاشتن، عدم توجه به تشویق و قدر دانی کردن، خودداری شناسایی دیگران، مضایقه از کمک یا حمایت و اجازه دادن به دیگران که نقش شما را مشخص نمایند (دعایی، ۲۴۳، ۱۳۷۶-۲۴۲).

۳- مهارتهای ارتباطی بازخورد

بازخور سازوکاری را گویند که ما را به طرف هدف هدایت می کند. در واقع هر نوع پاسخی که به کسی می دهید تا او را به طرف هدف هدایت کنید بازخور است و نیز اصطلاحی که از نظریه سیستمها گرفته شده است، بازخور نام دارد (همان منبع، ۱۱۳).

انواع بازخور

نمود بازخور «بازخور مثبت» و «بازخور منفی» است. بازخور منفی هنگامی داده می شود که به عللی، پیشرفت عملکرد یا رفتار از مسیر هدف منحرف شده باشد که با دادن اطلاعات لازم دوباره عملکرد یا رفتار را با ید به سوی هدف برگرداند. اگر بازخور مورد استفاده مثبت باشد، احتمالاً همراه با خوشحالی و ابراز عواطف مثبت است (همان منبع، ۱۱۶).

شیوه بیان بازخور:
نقد و انتقاد دو گونه است:

الف) هدف از آن کمال است.

ب) هدف فقط بیان نقض می باشد.

هنگامی که کسی بازخور منفی را می دهد اگر قصد و غرض شخصی نداشته باشد بلکه هدف تعالی رفتار باشد، این نوع بازخور بسیار مناسب و زیباست و از طرف مقابل پذیرش است، زیرا گوینده یا ارائه دهنده بازخور با استفاده از نقاط قوت و مثبت فرد به ترمیم ضعف و ترمیم نقاط منفی وی می پردازد، اما گاهی در بیان بازخور از جانب گوینده چه نقص ناشی از کار و یا ناتوانی شخص باشد فرد گوینده با غرض و قصد شخصی، شخصیت فرد را زیر سوال می برد و راه حلی نیز برای اصلاح داده نمی شود (همان منبع، ۱۱۶).

منابع

- ۱- استونر. جیمز، ادوارد. فریمن؛ (۱۳۷۵)؛ «مدیریت»؛ ترجمه: سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگان، جلد سوم، چاپ اول
- ۲- الوانی، مهدی. (۱۳۷۸)؛ «مدیریت عمومی»؛ تهران: نشرنی، چاپ دوازدهم
- ۳- ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۵)؛ «اصول و مبانی مدیریت (درجهان معاصر)»؛ تهران: ناشر مدیران، چاپ اول
- ۴- جواهری، منوچهر. (۱۳۷۹)؛ «مدیریت تحول»؛ تهران: انتشارات دفتر همکاری علمی بین المللی وزارت آموزش و مدیریت، چاپ اول
- ۵- دعای، حبیب الله. (۱۳۷۶)؛ «مهارت‌های مدیریتی»؛ مشهد: نشر دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ اول
- ۶- سید عباس زاده، میر محمد. (۱۳۸۶)؛ «کلیات مدیریت آموزش»؛ انتشارات دانشگاه ارومیه، چاپ چهارم
- ۷- رایبیز. استفن پی، ای دی سنزو. دیوید. (۱۳۷۹)؛ «مبانی مدیریت»؛ ترجمه: سید محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول
- ۸- رضائیان، علی. (۱۳۷۴)؛ «مدیریت رفتار سازمانی»؛ انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ سوم
- ۹- فیضی، طاهره. (۱۳۸۶)؛ «مبانی سازمان و مدیریت»؛ تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ پانزدهم
- ۱۰- فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۶)؛ «ارتباطات انسانی»؛ تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوازدهم، جلد اول
- ۱۱- محمدی، محمد. (۱۳۸۷)؛ «اصول و مبانی سازمان، مدیریت و سرپرستی»؛ تهران: انتشارات آبیژن، چاپ اول
- ۱۲- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۷۹)؛ «رفتار و روابط در سازمان و مدیریت»؛ تهران: نشر رامین، چاپ اول
- ۱۳- نجف بیگی، رضا. (۱۳۸۵)؛ «سازمان و مدیریت»؛ تهران: نشر معاونت پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ سوم
- ۱۴- هیکس، ه. ج. و گولیت، س. ر. (۱۳۷۶)؛ «تئوریهای سازمان و مدیریت: عناصر و فرایند»؛ ترجمه: کوئل کهن، تهران: نشر دوران، چاپ اول، جلد دوم

- 15) Drenth, p.J.D., H. Thierry, and C.J. dewolff (eds). (1998). Handbook of work and Organization Psychology .2th Edition. East Sussex: Psychology Press Ltd
- 16) Larkin, T.J., and S. larkin. (1994). Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions . New York: McGraw – Hill, Inc
- 17) Simonsson, C. (2002) Den Kommunikativa utmaningen. En Studie av Kommunikationen mellan chef och between managers and employees in a modern organization . Lund university (Lund Studies in media and Communication 6) .
18. (Htt://www.mardoman.com/success/comskills.aspx).