



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی درمانی استان اصفهان

مهارت‌های برقراری ارتباط موثر



تهیه و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

پاییز ۱۳۹۹

فهرست

۲	بخش اول: ارتباطات
۳	- مقدمه
۵	- تعریف ارتباط
۶	- اهمیت ارتباط
۶	- تسهیل کننده‌های ارتباط
۷	- عوامل بازدارنده ارتباط
۷	- فرایند ارتباط و اجزای آن
۷	- عوامل تاثیرگذار بر فرایند ارتباطی
۱۰	- جنبه‌های ارتباط
۱۰	- ارتباط انسانی
۱۲	- هدفهای ارتباط
۱۲	- روشهای ارتباط
۱۵	- رسانه‌های ارتباط
۱۷	بخش دوم: ارتباطات سازمانی
۱۹	- ششمین الگوی ارتباطات رسمی در سازمانها
۲۰	- کاربرد الگوهای ارتباطی سازمانی
۲۳	- نقش ادراک در ارتباطات
۲۴	- راههای کاهش سوء برداشت
۲۵	- مهارتهای توسعه ارتباطات سازمانی
۲۸	- فنون غلبه بر موانع ارتباطات
۳۴	بخش سوم: مهارتهای ارتباطی اثربخش
۳۶	- ارتباط موثر و اهمیت ارتباط اثربخش
۳۶	- اهرمهای برقراری ارتباط موثر
۳۷	- پیامدهای فقدان مهارتهای ارتباطی
۳۷	- تقسیم‌بندی انواع مهارتهای ارتباطی
۳۸	- شاخص‌های مهارتهای ارتباطی
۴۱	- عوامل تاثیرگذار در مهارتهای ارتباطی
۴۴	- پویایی در ارتباطات بین فردی
۴۶	- تقسیم بندی دیگر مهارتهای ارتباطی موثر
۵۲	- سبکهای ارتباطی
۵۵	- روشهایی برای ارتباط موثر با دیگران در محیط کار
۵۷	بخش چهارم: ارتباطات در نظام سلامت
۵۹	- ارتباطات و ارتقای سلامت
۵۹	- ویژگی‌های ارتباط موثر در سلامت
۶۰	- ارتباطات برای سلامت
۶۴	- ارتباط بین فردی در موقعیتهای بهداشتی درمانی
۶۴	- بررسی انواع سبکهای ارتباطی
۶۵	- عملکردهای ارتباط درمانی
۶۵	- مراحل چندگانه ارتباط درمانی
۷۰	- منابع

بخش اول:
ارتباطات

صنعتی شدن جهان، تشکیل سازمان‌های بزرگی را در پی داشته است که میلیون‌ها انسان در آنها به کار و فعالیت اشتغال دارند و ادامه حیات اقتصادی و توسعه و پیشرفت این سازمان‌ها در گرو همکاری کارکنان آنهاست. از طرفی دیگر زندگی بهتر و شادکامی کارکنان نیز به بقاء و توسعه سازمان‌هایی که در آنها کار می‌کنند وابسته است. سازمان‌ها بدون همکاری افراد به اهداف خود دستیابی پیدا نخواهند کرد و همکاری افراد با یکدیگر نیز بدون برقراری ارتباط موثر امکان پذیر نیست. ارتباط موثر رمز موفقیت بسیاری از انسانها در جنبه‌های مختلف اجتماعی، تحصیلی، زناشویی، تربیت فرزندان و زندگی شغلی و حرفه‌ای است. علوم و مهارت‌های فنی و قابلیت و مهارت در انجام وظایف شغلی، لازمه موفقیت و پیشرفت است اما بدون مهارت‌های دیگری مانند مهارت‌های اجتماعی، انسانی و ارتباطی پیشرفت اگر غیرممکن نباشد مسلماً بسیار دشوار است.

امروزه بسیاری از مشکلات ما نه در حیطه اشیاء بلکه در قلمرو انسانهاست و بزرگترین درماندگی انسان، ناتوانی در دستیابی به همکاری و تفاهم با دیگران است. فقدان مهارت در برقراری ارتباط موثر مشکل بزرگ زمانه ما و عامل شکست‌ها و ناکامی‌های بسیاری از مردم است. چه بسیار زنان و مردانی که فاقد مهارت‌های ارتباطی هستند و در زندگی زناشویی کارشان به بن بست می‌کشد. کارکنان زیادی در سازمان‌ها به جهت عدم برقراری توانایی در برقراری ارتباط موثر همه روزه با مشکلات متعددی با همکاران، مدیران و سرپرستان خود روبه رو می‌شوند. از دیدگاهی دیگر روانشناسان برجسته‌ای چون اریک فروم، کارن هورنای و سالیوان معتقدند که عدم توانایی برقراری ارتباط موثر یکی از مهمترین علل حالت‌های عصبی و اختلالات روانی و رفتاری است. همانطور که بعضی از کودکان معلول به خاطر عدم توانایی و عدم مهارت در انجام کارها در زمینه‌هایی عصبی می‌شوند. بسیاری از ما چون نمی‌دانیم در برخورد با دیگران چگونه رفتار کنیم و مهارت‌های روابط انسانی و ارتباط موثر را نمی‌شناسیم دچار عصبیت، افسردگی و کینه توزی نسبت به خود و دیگران می‌شویم. بنابراین اصول و قواعد برقراری ارتباط موثر خود یکی از عوامل مهم سلامت و بهداشت روانی است. با این وجود اغلب افراد تصور می‌کنند که از مهارت لازم در برقراری ارتباط برخوردارند و کاربرد و تمرین دائمی ارتباط روزمره در کار و زندگی را کافی دانسته و آموزش را در این زمینه ضروری تشخیص نمی‌دهند.

آیا تا به حال فکر کرده‌اید که ...

- چرا یک نفر با اینکه مصاحبه خوبی را پشت سر گذاشته اما موفق به گرفتن شغل نمی‌شود؟

- چرا یک فروشنده در مورد محصول شما را مطمئن می‌کند ولی دیگر فروشنده منجر به صرف نظر از خرید محصول می‌شود؟

- چطور متوجه می‌شوید که آیا مخاطبین به صحبت‌های شما علاقمندند و یا خسته شده‌اند.

- چرا با وجود اینکه فکر می‌کنید منظور خود را شفاف بیان کرده‌اید، اما برداشت اشتباه از سوی مخاطب رخ می‌دهد؟

این مشکلات به این دلیل رخ می‌دهد که برقراری ارتباط فرآیند ساده‌ای نیست.

بسته آموزشی حاضر با هدف ایجاد مهارت‌های لازم جهت داشتن ارتباطات اثربخش در زندگی روزمره، محیط کار و سازمان تهیه و گردآوری شده است. در این بسته قصد داریم با مرور ارتباطات، مفاهیم مرتبط با آن، ارتباطات سازمانی و روشهای کسب مهارت‌های ارتباطی اثربخش گامی موثر هر چند کوچک جهت بهبود و ارتقاء روابط انسانی و سازمانی برداریم.

تعریف ارتباط

پژوهشگران و پایه گذاران دیدگاه‌های جدید و روش‌ها و فنون ارتباطی عقیده دارند که ارتباطات (Communication) از لغت لاتین (Communicare) به معنی عمومی کردن یا در معرض عموم قرار دادن گرفته شده است و این معنی است که مفهومی از درون برخاسته است به میان دیگران راه یافته یا به آنان انتقال یافته است. پس می‌توان گفت ارتباطات یعنی مفاهیم، یعنی انتقال یا تبادل پیام‌ها و به گونه‌ای وسیعتر یعنی تسهیم تجارب، یعنی موجود زنده تجارب و آنچه در درون خود دارد با دیگران در میان می‌گذارد.

ارتباط فرآیندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات، به شکل پیام‌های کلامی و یا غیرکلامی بیان گردیده و سپس ارسال، دریافت و ادراک می‌شوند. این فرآیند ممکن است ناگهانی، عاطفی و یا بیانگر باشد. ارتباط انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است به طوری که اطلاعات توسط دریافت کننده قابل درک باشد. به عبارت دیگر ارتباط عبارتست از:

❁ فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی

❁ انتقال افکار، احساسات و اطلاعات از مغزی به مغز دیگر و درک آن

❁ کلیه فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری و حرکتی انسان برای انتقال مفاهیم ذهنی خویش و اثر گذاشتن بر دیگران

ارتباط فرآیندی است؛ پویا، پیوسته، برگشت ناپذیر، تعاملی و محتوایی (زمینه‌ای)

اهمیت ارتباط

ارتباط جزئی از زندگی اجتماعی انسان به حساب می‌آید. بدون آن، زندگی اجتماعی قابل دوام نخواهد بود. رشد و تکامل فعالیت‌های ارتباطی و دریافت جوامع از نقش کلیدی آن برای ایجاد تحولات اساسی، چنان پرشتاب و عمیق بوده است که می‌توان زمینه اصلی هرگونه تغییر اجتماعی و فرهنگی را در گسترش شبکه‌های ارتباطی دانست. دنیای امروزه تکنولوژی پیشرفته را در خدمت ارتباطات درآورده است و بر پیچیدگی و قلمرو کاربرد آن روز به روز می‌افزاید. به طوری که بیشتر کشورهای درحال توسعه برای ایجاد دگرگونی‌های اساسی، تلاش می‌کنند تکنولوژی ارتباطات را به کار گیرند. انسان کنونی، پس از تأمین نیازهای اولیه خود، برای رشد و توسعه، ناچار به استفاده از شبکه‌های ارتباطی و نیز گسترش و توسعه ارتباطات اجتماعی است. در واقع، بدون تعمیق و گسترش ارتباطات در همه جنبه‌های آن، جامعه دچار رکود خواهد شد و چنین جامعه‌ای، یک جامعه مرده به حساب می‌آید.

تسهیل کننده‌های ارتباط

- پذیرش و اعتماد
- ابراز علاقمندی و توجه نشان دادن
- ابراز احساسات
- مثبت نگری، مثبت گویی، مثبت اندیشی
- تلاش برای درک نیازهای فرد مقابل
- توضیح خواستن برای روشن شدن موضوع
- خلاصه گویی
- رفتارهای غیرکلامی مناسب



عوامل بازدارنده ارتباط

- پیش داوری‌ها و نظرات قالبی
- لقب دادن و برچسب زدن
- تعمیم دادن
- تهدید کردن
- تمسخر و تحقیر کردن
- سخنرانی کردن
- نصیحت کردن
- گفتگوی دستوری و آمرانه

فرایند ارتباط و اجزای آن

- ۱ - ارتباط، عبارت از انتقال و اشتراک معانی است. معانی، ممکن است عقاید، تصویرها یا اندیشه‌هایی باشند که به صورت سمبل (مثلاً نوشتاری، گفتاری، موسیقی، لباس، دود، هنر و ...) بیان می‌شوند.
- ۲ - سمبل‌های مورد استفاده، به خودی خود دارای معنی نیستند. واژه‌ها یا همه سمبل‌هایی که ما برای انتقال پیام‌هایمان استفاده می‌کنیم، به خودی خود دارای معنی نیستند، افرادی که از آنها استفاده می‌کنند؛ هستند که به آنها معنی می‌دهند.
- ۳ - ارتباط بدون درک ممکن نیست. این یک نکته کلیدی دیگر در فرآیند است. درک عبارت است از فرآیند ایجاد تأثیر از یک چیز (یک فرد، یک واقعه یا هر محرکی که بر هشیاری ما مؤثر است) و سپس قضاوت در مورد آن. مشاهدات و قضاوت‌های ما تحت تأثیر حواس پنجگانه ما هستند (بینایی، شنوایی، لامسه، بویایی و چشایی) برای درک مفهوم فرایند ارتباط، الگوهای مختلفی ارائه شده است. در همه الگوهای ارتباط، سه عنصر عمده وجود دارد که عبارتند از: فرستنده پیام (منبع)، پیام و گیرنده پیام.

درباره عناصر فرایند ارتباط و ویژگیهای زیر مهم است:

الف: فرستنده

- در هر الگوی ارتباطی وجود فرد یا افراد، گروه یا مؤسسه‌های به عنوان منبع پیام شرطی اساسی است. اگر منبع یا فرستنده‌های وجود نداشته باشد، ارتباطی برقرار نخواهد شد.
- طرز فکر و نگرش فرستنده در تعیین نوع پیام و نحوه ارسال آن تأثیر بسیار زیادی دارد.

ب: پیام

- پیام هرگز قابل انتقال نیست. مگر این که ابتدا به صورت نشانه‌ها یا نمادهایی درآید.
- نشانه‌ها یا نمادها به خودی خود هیچ‌گونه معنی خاصی ندارند. مگر این که با یک قرارداد اجتماعی متقابل، برای آن مفهوم و استنباط خاصی قائل شویم.
- فرستنده باید ارزش‌ها و اندیشه‌هایی را که می‌خواهد به گیرنده برساند، به صورتی درآورد که قابل انتقال باشد. به این عمل در اصطلاح "رمزگذاری" گویند.
- نشانه‌ها یا نمادها ممکن است به صورت کلمه‌های شفاهی، نوشتاری، تصویری یا نشانه‌های دیگر باشند.
- پیام زمانی برای گیرنده قابل فهم است که مجدداً از حالت رمز و نشانه خارج شده و به صورت نشانه‌های آشنا درآید (رمزخوانی).

ج: رسانه و کانال

- پیام باید در «شرایطی» خاص و با «وسیله» و از راه مناسبی در اختیار گیرنده پیام قرار داده شود.
- «وسیله» حمل پیام را «حامل» و «راه» حمل پیام را «کانال» می‌گویند. باید توجه داشت که هر پیامی به وسیله هر رسانه یا کانالی قابل انتقال نیست. فرستنده باید رسانه یا کانالی متناسب با پیام و ویژگیهای گیرندگان انتخاب کند.
- انتخاب نوع رسانه و کانال به معلومات و دانستنی‌های مشترک فرستنده و گیرنده بستگی دارد. هر چه پیام قویتر، نشانه‌ها، حاملها و کانالها مناسب‌تر باشند، پیام و مفهوم بهتر حفظ و منتقل خواهد شد.
- کانال، حس‌هایی است که رمزخوان (گیرنده) می‌تواند پیامی را که از سوی یک رمزگذار (فرستنده) منتقل شده است، درک کند.
- در فرایند ارتباط فرد با فرد، ساز و کار حسی فرد، هم نقش رمزخوان دارد و هم نقش کانال.

- پنج کانال انتقال پیام از منبع به گیرنده عبارتند از : کانال دیدن، کانال شنیدن، کانال لمس کردن، کانال بویدن و کانال چشیدن.

د - گیرنده

- گیرنده پیام از بین پیام‌های مختلف آنچه را که خود می‌خواهد و با نیازها و نظرات او تطبیق می‌کند، می‌گیرد.
- گیرنده، پیام‌های مختلف را می‌سنجد، بعضی را برمی‌گزیند و برخی را رد می‌کند.
- فرستنده و گیرنده پیام از نظر اطلاعات، عواطف و ارزشهای اجتماعی و فرهنگی باید دارای وجه اشتراک باشند. یعنی دریافت کننده پیام باید قادر باشد، مفاهیم فرستنده پیام را درک نماید.

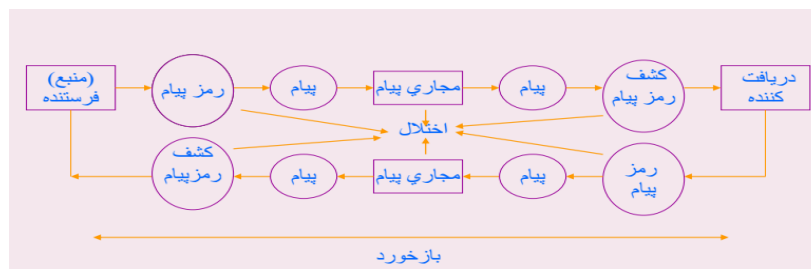
ه: تأثیر و بازخورد

- تأثیر نتیجه‌ای است که از برقراری ارتباط حاصل می‌شود و هدفی است که فرستنده از ابتدای ایجاد ارتباط به آن توجه دارد.
- مهمترین ملاک تشخیص تأثیر یک جریان ارتباطی، بازخورد است.
- بازخورد، عبارت است از واکنش یا عکس‌العملی که گیرنده پس از تفسیر و ارزیابی پیام براساس دریافت و تفسیر نشانه‌ها و درک فکر فرستنده از خود نشان می‌دهد و مجدداً دریافت خود را به صورت پیام به فرستنده ارسال می‌کند.
- بازخورد چه مثبت و چه منفی باشد؛ عامل بسیار مؤثری در برقراری ارتباط به حساب می‌آید. زیرا، بازخورد فرستنده را قادر می‌سازد که تأثیر پیام خود را ارزیابی کند.

و: پارازیت

- عوامل مختلف بیرونی و درونی ممکن است مانع برقراری ارتباط مطلوب شوند. این عوامل موانع ارتباط یا پارازیت نام دارند.
- پارازیتها در فرایند ارتباط حتی سبب شکستن و قطع کامل ارتباط می‌شوند. در این صورت باید در جهت برطرف کردن آن اقدام نمود.

نمودار فرایند ارتباط



عوامل تاثیر گذار بر رفتار ارتباطی

- عوامل ژنتیکی
- عوامل فرهنگی
- عوامل اقتصادی
- محیط درونی
- تجربه آموزشی
- تجربه‌های زندگی
- عوامل معنوی
- ارزشها و باورهای اخلاقی
- الگوها و مشاوران
- عصر الکترونیک
- فرایندهای کاری

ما چگونه ارتباط برقرار می‌کنیم:



- گفتاری (صحبت کردن)
- نوشتاری (نوشتن)
- گوش دادن
- زبان غیر کلامی و زبان حرکات بدن
- موسیقی، هنر، صنایع دستی

جنبه‌های ارتباط

ارتباط را با توجه به عوامل ارتباط می‌توان به سه جنبه زیر تقسیم کرد:

- ۱- ارتباطات انسانی: یعنی ارتباط انسان با انسان
- ۲- ارتباطات زیست محیطی: یعنی ارتباط انسان با محیط طبیعی
- ۳- ارتباط ماشینی: یعنی ارتباط انسان با ماشین

جنبه‌های سه‌گانه ارتباطات		
۱- ارتباطات میان فردی : مانند تلفن	ارتباطات انسانی	۱
۲- ارتباطات گروهی : مانند آموزش از راه دور		
۳- ارتباطات انبوهی (جمعی) : مانند رادیو، تلویزیون		
شامل ارتباطات انسان با محیط طبیعی، مانند سنجش از راه دور	ارتباطات زیست محیطی	۲
شامل ارتباطات انسان با ماشین. مانند بانک‌های اطلاعاتی	ارتباطات ماشینی	۳

ارتباطات انسانی

منظور از ارتباطات انسانی، جنبه‌ای از ارتباطات است که هر دو عامل ایجاد ارتباط یعنی فرستنده و گیرنده پیام، انسان هستند. آنها در یک فرایند ارتباطی با هم دارای تعامل می‌باشند. این جنبه ارتباطات تاکنون گسترده‌ترین و قوی‌ترین وجه ارتباطات بوده است.

سطوح ارتباطات انسانی

ارتباطات را می‌توان از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی نمود. یکی از جنبه‌های مهم طبقه‌بندی ارتباطات انسانی، توجه به "تعداد عوامل ارتباطی" است. از این لحاظ ارتباطات انسانی دارای چهار سطح می‌باشد: به جدول زیر توجه کنید:

سطوح ارتباطات انسانی		
۱	ارتباطات بین فردی	<ul style="list-style-type: none"> • یعنی ارتباط فرد با خودش • در این نوع ارتباط فرد با خودش ارتباط برقرار می‌کند. • این نوع ارتباط را می‌توان نوعی «خودتفهمی» یا «گفتگوی درونی» نامید.
۲	ارتباطات میان فردی	<ul style="list-style-type: none"> • یعنی ارتباط دوه‌دوی افراد با یکدیگر • در این نوع ارتباط دو فرد با همدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. • هر دو آنان با همدیگر به تعامل می‌پردازند. • این نوع ارتباط ممکن است به دو صورت باشد: <ol style="list-style-type: none"> ۱- مستقیم (چهره به چهره) ۲- غیرمستقیم (ارتباط تلفنی، اینترنت و ...)
۳	ارتباطات گروهی	<ul style="list-style-type: none"> • یعنی ارتباط فرد با گروهی از افراد و بالعکس. • در این نوع ارتباط یک فرد با گروهی از افراد ارتباط برقرار می‌کند. • این نوع ارتباط می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم برقرار شود. • مستقیم مانند ارتباط معلم یا دانش‌آموزان کلاس، سخنران با مستمعین و ... • غیرمستقیم مانند کنفرانس از راه دور و ... • عکس حالت‌های فوق نیز در زمره ارتباطات گروهی به حساب می‌آید.
۴	ارتباطات انبوهی (جمعی)	<ul style="list-style-type: none"> • یعنی ارتباط یک مرکزیت با تعداد عملاً غیر قابل شماری از افراد. • ارتباط غیرمستقیمی که از طریق رسانه‌های ارتباط جمعی با گروه‌های وسیع انسانی ایجاد می‌شود، ارتباط جمعی نامیده می‌شود. • رسانه‌های ارتباط جمعی گروه‌های خاص را به هم پیوند داده و وحدت ایجاد می‌کند.

هدف‌های ارتباط

ارتباط برای هدفها و مقاصد مختلفی صورت می‌گیرد. بدین صورت که یک ارتباط ممکن است دارای هدف اطلاع‌رسانی، تبلیغی، آموزشی، ترویجی و ... باشد. از این رو، با توجه به هدفی که ارتباط دنبال می‌کند، می‌توان ارتباط را به انواع ارتباطات آموزشی، ترویجی، تبلیغی، اطلاع‌رسانی و غیره تقسیم‌بندی کرد.

روش‌های ارتباط (انواع ارتباط)

ارتباط به روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد. بر این اساس، می‌توان روش‌های ارتباطی را به انواع زیر تقسیم کرد:

ارتباط ارادی، ارتباط غیرارادی

- اگر ارتباط با طرح و برنامه‌ریزی قبلی باشد، آن را «ارتباط ارادی» می‌گویند. اما اگر بدون طرح و برنامه‌ریزی قبلی انجام شود، آن را «ارتباط غیرارادی» می‌نامند. به مثال زیر توجه کنید:

- در تمام موارد لازم نیست که برقراری ارتباط با اراده و تصمیم قبلی فرستنده و گیرنده پیام همراه باشد. ممکن است فرستنده پیامی به مناسبتی، پیامی را اعلام کند و این پیام در فردی که مورد نظر وی نیست، تأثیر بگذارد. تعامل احساسی را که در چنین موقعیتی صورت می‌گیرد، می‌توان در زمره ارتباط غیرارادی به حساب آورد.

ارتباط رسمی، ارتباط غیررسمی

- ارتباط رسمی، نوعی روش ارتباطی است که در سطحی وسیع و در محیط‌های رسمی صورت می‌گیرد.

- ارتباط غیررسمی، نوعی ارتباط است که بین دو نفر یا دو گروه به طور عادی و غیر رسمی اتفاق می‌افتد.

- مدیران اداری می‌توانند هم ارتباط رسمی و هم ارتباط غیررسمی با زیردستان داشته باشند. ارتباط رسمی در چارچوب «مدیریت» و ارتباط غیررسمی در چارچوب «رهبری» قرار می‌گیرند.

ارتباط کلامی، ارتباط غیر کلامی

وقتی در جریان یک ارتباط، پیام‌ها به صورت رمزهای کلامی انتقال یابند، آن را ارتباط «کلامی» گویند. مانند بحث و گفتگوی مدیر با مدیر یا گروهی از کارکنان، یا توجیه و توضیح شفاهی یک مطلب که توسط مدیر برای یکی از کارکنان صورت می‌گیرد.

ارتباط کلامی:

- سستی، در مقابل ارتباطات نوشتاری
- سرشار از معانی نهفته (لحن کلام، حرکت سر و اندامها و ...)
- تأثیرگذار بر رفتار (عدم تأثیر راههای نوشتاری به اندازه ارتباطات کلامی)

توصیه هایی برای کارآمدتر کردن ارتباط کلامی هنگام صحبت کردن:

- مطمئن شوید که شنونده فرصت سوال یا اظهار نظر کردن را دارد.
- سعی کنید خود را جای شنونده قرار دهید و احساسات او را در نظر بگیرید.
- آنچه را می‌خواهید بگویید، واضح بیان کنید.
- به شنونده نگاه کنید.
- مطمئن شوید که آنچه که می‌گویید با تن صدا و زبان بدنی شما هماهنگی دارد.
- تن و آهنگ صدای خود را تغییر دهید.
- مبهم صحبت نکرده و با بیان جزئیات زیاد موضوع را پیچیده نکنید.
- از دیدن علائم آشفتگی در شنونده غفلت نکنید.

ارتباط غیر کلامی

هرگاه پیام به صورت نشانه‌ها یا رمزهای غیر کلامی (حرکات دست، چشم، رنگ، صدا، تصویر، نوشته و ...) انتقال یابد، ارتباط نوعی ارتباط «غیر کلامی» است.

قلمروهای اصلی ارتباط غیر کلامی عبارتند از:

۱) مجاورت

منظور میزان فاصله فیزیکی افرادی است که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. مثلاً میزان موفقیت در انتقال پیام به یک بیمار خوابیده روی تخت توسط فردی که با او از فاصله نسبتاً دور در پایین تخت حرف می‌زند و فردی که نزدیکتر می‌آید و روی تخت یا روی یک صندلی کنار بیمار می‌نشیند، به یک اندازه نیست.

۲) جهت یابی

منظور ادراک افراد از موقعیت خود در رابطه با سایر افراد و اشیاء است. مثلاً نحوه آرایش کلاس به صورت صندلی و میزهای ردیف شده روبروی مربی نشان می‌دهد که آموزش به شیوه سنتی برگزار می‌شود، در حالی که صندلی‌هایی که به صورت دایره چیده شده‌اند؛ نشان دهنده آموزش به صورت غیررسمی و مشارکت‌جویانه است.

۳) سطح

اشاره به تفاوت در میزان ارتفاع بین برقرار کنندگان ارتباط دارد. به طور کلی ارتباط هنگامی راحت تر خواهد بود که افراد در یک سطح باشند. برقراری ارتباط بین دو نفر در دو سطح متفاوت می‌تواند در یکی از طرفین یا هر دو طرف، احساس بی‌ثمر بودن رابطه را پدید آورد و گاهی این کار به منظور خاص صورت می‌گیرد: عدم دعوت فرد به نشستن هنگام ورود وی به یک اتاق کار، این پیام را القاء می‌کند که او باید به‌زودی آنجا را ترک کند!

۴) جلوه ظاهری

پیام‌هایی همچون وضعیت اجتماعی فرد، شخصیت او، عادات پاکیزگی و ... ممکن است به وسیله جلوه فیزیکی منتقل شود. جلوه ظاهری کارکنان بهداشتی به علت پیامی که به مراجعین منتقل می‌کند دارای اهمیت است. مثلاً لباس پرستار می‌تواند لیاقت حرفه‌ای و رسمیت او را منتقل کند.

۵) حالت چهره

به وضوح احساساتی همچون غمگینی، شادی، خشم و تعجب و سر درگمی را نشان می‌دهد.

۶) حرکات دست و حرکات سر

تکان دادن سر و دست به طور واضحی توافق و عدم توافق را بدون نیاز به کلمات منتقل می‌کند. مشت‌های گره کرده و دست‌های بی‌قرار و پاهایی که به زمین کوبیده می‌شود، استرس و تنش را آشکار می‌سازد. در حالی که دست‌های باز و آرام نشانگر یک زمینه ذهنی آرام می‌باشد. مشکلات عاطفی از قبیل گجی یا نگرانی، اغلب با گذاشتن دستها روی سر و بازی با مو، دست کشیدن روی صورت یا مالش پیشانی نشان داده می‌شود.

۸) حالت بدن

یک علامت غیرارادی است که اطلاعات مهمی را درباره نگرشها، نسبت به خودمان و دیگران منتقل می‌کند. مثلاً یک ژست آسوده معمولاً می‌تواند هم گویای حالت خویشتن‌پنداری حاکی از اعتماد به نفس و هم حاکی از اطمینان در فردی باشد که با او در حال برقراری ارتباط هستیم.

ارتباط مستقیم، ارتباط غیرمستقیم

- ارتباط مستقیم یا چهره به چهره ارتباطی است که بدون واسطه بین شخص فرستنده پیام و گیرنده پیام ایجاد می‌شود.
- چون در ارتباط مستقیم، پیام مستقیماً بین دو فرد مبادله می‌شود، معمولاً فرستنده و گیرنده پیام می‌توانند نقش خود را به نوبت تغییر دهند.

- ارتباط غیرمستقیم یا با واسطه، چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد.

- در ارتباط غیرمستقیم، فرستنده پیام و گیرنده پیام یکدیگر را نمی‌شناسند. مانند مؤلف و خوانندگان یک کتاب یا مقاله.

ارتباط یک سویه، ارتباط دوسویه

- هنگامی که انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم می‌شود و گیرنده نسبت به مفاهیم پیام، واکنشی به فرستنده نشان ندهد، ارتباط را «یک سویه» یا «یک طرفه» می‌گویند. مانند: ارتباط از طریق رادیو، تلویزیون، روزنامه و ...
- اگر در یک فرایند ارتباطی، پیوسته نقش فرستنده و گیرنده عوض شود و فعالیتهای ارتباطی بعدی براساس واکنش گیرنده و فرستنده پیام تعیین شود، به این نوع ارتباط، ارتباط «دو سویه» یا «دوطرفه» گفته می‌شود. مانند ارتباط مستقیم مدیر یک واحد اداری با هر یک از کارکنان تحت سرپرستی وی و یا ارتباط تلفنی آنها با یکدیگر و ...

رسانه‌های ارتباطی

رسانه‌های ارتباطی یکی از عناصر مهم در هر فرایند ارتباطی به حساب می‌آیند. با توجه به اهمیت موضوع، می‌توان ارتباط را براساس رسانه‌های مورد استفاده به انواع مختلف تقسیم کرد. از جمله:

- ارتباط رادیویی

- ارتباط اینترنتی (الکترونیک)

- ارتباط مخابراتی

- ارتباط پستی و ...

- ارتباط تلویزیونی

استفاده از رسانه‌های ارتباطی در طی دهه‌های اخیر متحول شده و روندی تکاملی به خود گرفته است. به طوری که در آغاز قرن بیستم ارتباط بیشتر از طریق پست و رسانه‌های نوشتاری صورت می‌گرفت. حال آن که در پایان این قرن رسانه‌هایی مانند رادیو، تلویزیون، تلفن همراه، اینترنت، مولتی مدیا و ... متداول شده‌اند.

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی صفهان



**بخش دوم:
ارتباطات
سازمانی**

بهداشتی درمانی صفهان

ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت «اهداف سازمانی» از مسائل ضروری مورد توجه مدیران است. این توجه ناشی از آن است که مدیران دریافته‌اند ارتباط اثربخش با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران برای نیل به اهداف طراحی شده سازمان یک عامل حیاتی است. بر این اساس و به استناد بررسی‌های انجام شده بیشتر وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با افراد می‌گردد.

ارتباطات به کارکنان تمامی سطوح در سازمان اجازه می‌دهد که با یکدیگر تعامل داشته، به اهداف مطلوب نائل شده، حمایت شوند و از ساختار رسمی سازمان بهره‌گیرند. در سطح سازمانی نیز ارتباطات باعث ایجاد انسجام و پیوند بین اجزای مختلف سازمان شده و سازمان را در توانمندسازی و پیشبرد مأموریت‌ها و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به سطح مطلوبی از آن یاری می‌نماید.

بر اهمیت ارتباطات اثربخش برای مدیران تأکید فراوانی شده است زیرا، در کل فعالیت‌های یک مدیر در سازمان ردپای ارتباطات به وضوح مشاهده می‌شود. شاید به همین علت است که کریتنز می‌گوید مدیریت یعنی «ارتباطات»، زیرا هر یک از کارکردهای مدیریت مستلزم نوعی از ارتباط است. مدیران سازمان‌ها می‌توانند به وسیله برقراری ارتباط اثربخش در سازمان در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و در نتیجه زمینه‌های بهبود عملکرد سازمانی و پیرو آن زمینه‌های دستیابی به اهداف استراتژیک را فراهم نمایند. عملکرد بهینه در سازمان به دلیل بهره‌وری و اثربخشی که برای سازمان در بردارد همواره مورد توجه مدیران و کارشناسان بوده، به طوریکه به حوزه مستقلی از مطالعات سازمانی تبدیل شده است. عملکرد یک سازمان، گویای وضعیت بقای آن در محیط است و تأکید مدیریت بر نقش کارکنان در بهبود عملکرد، اهمیت آن را آشکار ساخته که می‌تواند به شکل سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی در بخش منابع انسانی صورت پذیرد. سرمایه‌گذاری‌هایی که از طریق نفوذ در حیطه و قلمرو کار انجام می‌گیرد. با وجود چنین شرایطی، می‌توان انتظار داشت که سازمان عملکرد بالا و مطلوبی داشته باشد، زیرا سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیر هستند که بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرایندها و کارکردهایی معطوف نمایند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفا می‌نمایند.

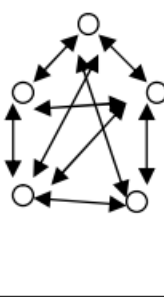
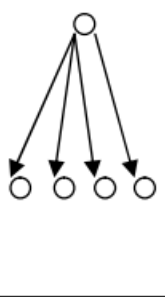
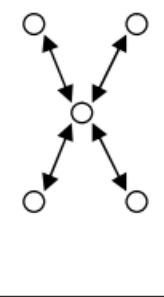
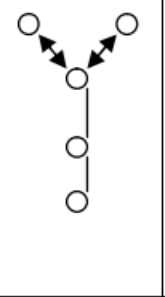
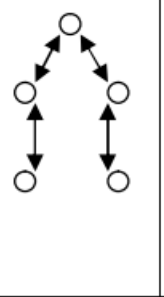
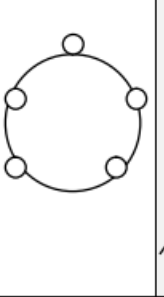
❑ شی الگوی ارتباطات رسمی در سازمان‌ها

اصولا نمودار رسمی سازمان، کانال‌ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می‌دهند. به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراحان ساختار سازمان می‌باشد. ازاین رو، الگوی ارتباطی ساختار رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص می‌گردد. الگوهای مذکور که نشان دهنده مجاری ارتباط رسمی می‌باشند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. ممکن است در یک سازمان این کانال‌ها طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با مدیران خود ارتباط داشته باشند (ارتباط عمودی) یا آن که طراحی کانال‌های مذکور به گونه‌ای باشد که ارتباط افقی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. برای آگاهی از میزان اثربخشی فرایندهای مختلف ارتباطی، تحقیقات فراوانی انجام شده است. در یکی از این پژوهش‌ها چند الگوی ارتباط سازمانی مطابق شکل‌های صفحات بعد مورد آزمایش قرار گرفت تا اثربخشی هریک از آن‌ها در سازمان مشخص گردد. در این آزمایش باید پنج نفر مسائل مختلفی را از طریق ارتباط با یکدیگر حل می‌کردند. افراد مذکور از یکدیگر جدا بوده و در هر مورد امکان ارتباطشان مطابق یک الگوی خاص بود. مثلا؛

- در الگوی حلقه‌ای، فرد (ب) فقط می‌توانست با (الف) و (ج) تماس مستقیم داشته باشد و برای ارتباط، فرد (ه) از طریق افراد (الف) یا (ج) و (د) باید اقدام می‌نمود.

- در الگوی ستاره‌ای، فرد (الف) می‌توانست مستقیما با افراد دیگر تماس داشته باشد. در حالی که آن‌ها امکان تماس مستقیم با یکدیگر را نداشتند.

در سازمان‌ها، این الگوهای ارتباطی را می‌توان مشاهده کرد. برای مثال الگوی ستاره‌ای نمونه ارتباط چهار مامور فروش در چهار منطقه است که با یک مسئول در تماس هستند. یا الگوی زنجیره‌ای نشان دهنده ارتباط یک مدیر با دو معاون است.

همه جانبه	متمرکز	ستاره ای	Y	زنجیره ای	حلقه ای	نام شبکه های ارتباطی
						شکل شبکه ها ویژگی های آنها
سریع	سریع	سریع	متوسط	سریع	کند	سرعت
نسبتا خوب	خوب	خوب	نسبتا خوب	خوب	ضعیف	دقت
هیچ	تقریبا	متشکل و فوری	پایدار	در حال شکل گیری	ناپایدار	ساخت
هیچ	بسیار بارز	بارز	نسبتا بارز	بارز	هیچ	ظهور رهبر
عالی	بسیار کم	کم	نسبتا کم	کم	خیلی خوب	روحیه

کاربرد الگوهای ارتباطی سازمانی

نتایج حاصل از این آزمایش نشان داد که الگوهای مختلف ارتباطی می توانند در شرایط مختلف کاری مفید واقع شوند. در

زیر موارد کاربرد هر یک از الگوهای ارتباطی می آید:

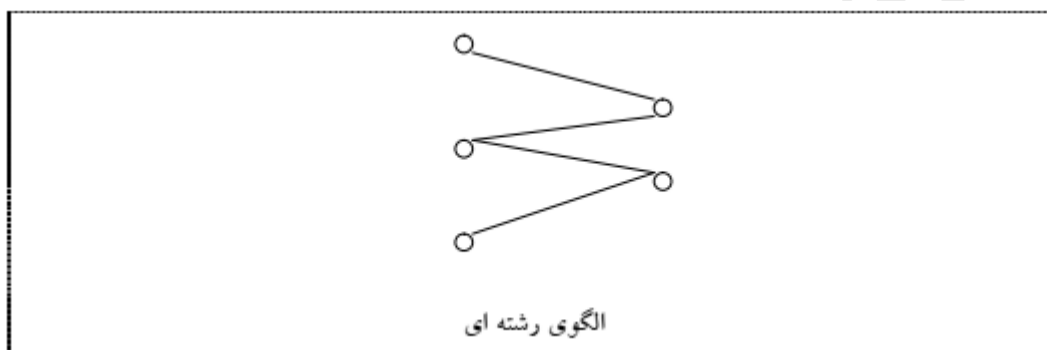
- الگوی ستاره ای کاملا متمرکز است و تنها یک فرد امکان ارتباط با سایرین را دارد.
 - در الگوی حلقه ای، همه افراد ارتباط با یکدیگر را دارند و نحوه ارتباط غیر متمرکز می باشد.
 - در الگوی متمرکز ستاره ای، فرد (الف) سریعا به اطلاعات فراوانی از چهار منبع اطلاعات دست می یابد.
 - در الگوی غیرمتمرکز حلقه ای اطلاعات در انحصار فرد خاصی نیست و بین همه افراد رد و بدل می شود.
 - در الگوی همه جانبه، همه با هم می توانند تماس داشته باشند.
 - در الگوی متمرکز فرد (الف) می تواند با سایرین ارتباط یک طرفه داشته باشد.
- میزان رضایت کل افراد در الگوهای غیرمتمرکز بیشتر از الگوهای متمرکز است و این موضوع از نظر نحوه ارتباطات و انگیزه بسیار مهم است. همچنین وجود اطلاعات در نزدیک فرد، او را به صورت یک قدرت در سازمان درآورده و به او نقش رهبری می دهد و این نظر را که دسترسی به اطلاعات یکی از منابع اصلی قدرت در سازمان است اثبات می کند. مثلا فرد (الف) در الگوی (Y) دارای قدرت اطلاعاتی بالایی است. زیرا می تواند از سه منبع به طور مستقیم کسب اطلاع کند، درحالی که برای سایرین

چنین امکانی نیست. همین قدرت باعث می‌شود او نقش رهبری در بین گروه را داشته باشد. در الگوی همه جانبه همگی با هم در تماس هستند.

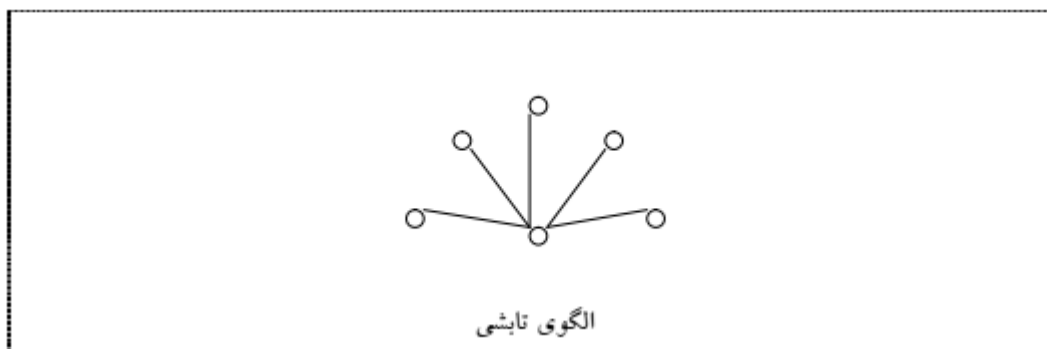
الگوی ارتباطات غیررسمی

انواع مختلفی از ارتباطات غیررسمی در سازمان وجود دارند. در زیر برخی از الگوهای ارتباطات غیررسمی نشان داده شده است.

■ **الگوی رشته‌ای:** گاهی اوقات فردی از اعضای سازمان به طور غیررسمی خبری را به فرد دیگری می‌دهد، به همین ترتیب خبر از یک نفر به نفر دیگر به صورت یک رشته ارتباطات فرد به فرد منتقل می‌گردد (الگوی رشته‌ای).

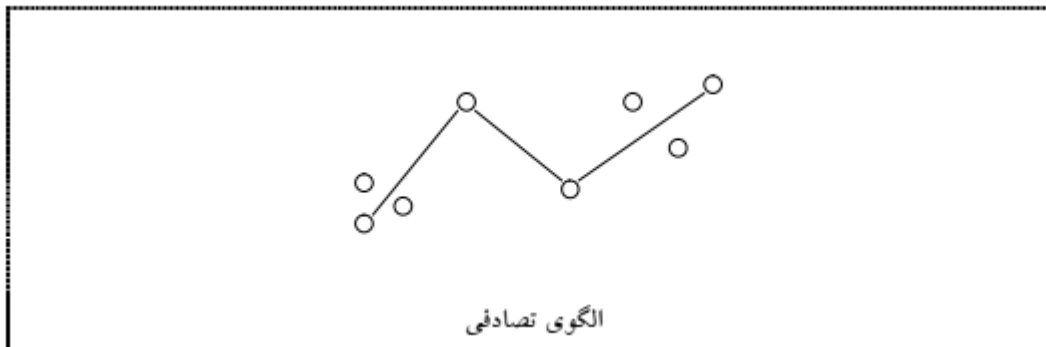


■ **الگوی تابشی:** ممکن است فردی به طور غیررسمی خبر و موضوعی را به اطلاع گروهی برساند که این ارتباط از الگوی تابشی تبعیت می‌کند.



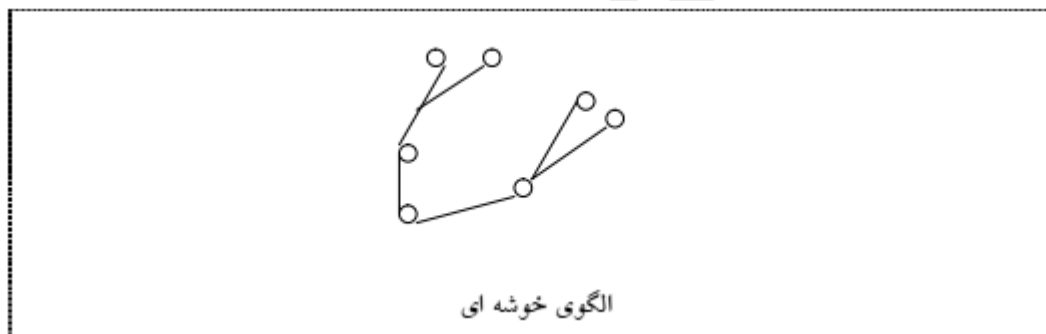
■ **الگوی تصادفی:** ارتباط تصادفی نوع دیگری از ارتباطات غیررسمی است که ضمن آن فرد به طور تصادفی خبری را به

اطلاع افرادی که به طور تصادفی با آن ها برخورد و تماس پیدا کرده می‌رساند.



■ **الگوی خوشه‌ای:** در ارتباط خوشه‌ای نیز یک نفر به طور غیررسمی خبری را به عده ای می‌دهد و هریک از آن ها نیز خبر

را به عده ای دیگر انتقال می‌دهند.



نقش ادراک در ارتباطات

ادراک به فرایند دریافت اطلاعات از محیط، تعبیر، تفسیر و استنباط معنایی از آن مربوط می شود. به بیان دیگر «درک و استنباط شخص از محرک‌های دنیای خارج و نقش و تصویری که از آن‌ها در ذهن وی منعکس می‌شود، ادراک او خوانده می‌شود». افراد مختلف از موقعیت‌های یکسان برداشت‌های متفاوتی دارند. در این راستا، بعضی از موقعیت‌های ادراکی که ممکن است روی ارزیابی مدیران از کارکنان تاثیر داشته باشد و در ارتباط بین آنان موثر واقع شود، عبارتند از:

گزینه ادراکی

انسان در هر لحظه با محرک‌های مختلف مواجه است. اما در جریان ادراک، یک یا چند محرک خاص مورد توجه او واقع می‌شود. به عبارت دیگر، فرد از میان محرک‌ها، برخی محرک‌ها را برای ادراک انتخاب می‌کند. به این امر، گزینه ادراکی می‌گویند. گزینه ادراکی تحت تاثیر عواملی مانند میزان شدت، تکرار، تازگی و ... قرار دارد و تجربه، انگیزش و شخصیت نیز بر آن اثر می‌گذارد. برای مثال صدای بلند سخنران از طریق بلندگو، حروف درشت یک خبر در نامه یا تکرار یک پیام، باعث می‌شود توجه ما از میان عوامل مختلف به آن‌ها جلب گردد.

کلیشه سازی

یک مدیر ممکن است این برداشت را داشته باشد که افراد یک گروه خاص ویژگی‌های مشابه دارند. برای مثال، ممکن است زنان را افرادی که کارآمدی ندارند یا افراد مسن افرادی که تلاش نمی‌کنند و فاقد ابداع و خلاقیت هستند؛ تلقی کند.

خطاهای هاله‌ای

ممکن است یک مدیر ارزیابی کلی شخصی را بر مبنای یک ویژگی استوار سازد. ممکن است «انضباط» یا «همکاری» موجب شود که تصویر مطلوبی از کارمند را در ذهن مدیر جای دهد. لذا، تمام ویژگی‌ها و عوامل موثر در عملکرد وی را مناسب ارزیابی می‌کند.

فراکنی

ممکن است مدیری تصور کند که زیردستانش مشابه خود او هستند. لذا ممکن است وی با انضباطی که مسئولیت‌های مضاعف را با اشتیاق می‌پذیرد، انتظار داشته باشد که زیردستانش هم به همین نحو عمل کنند. این طرز تلقی، توانایی مدیر را در تشخیص تفاوت‌های فردی و پاسخ دادن به آن‌ها محدود می‌کند.

عوامل فرهنگی می‌توانند موجب بروز مسائل بالقوه‌ای در ارتباطات شوند. فرایند به رمز درآوردن یا از رمز خارج کردن پیام به زمینه‌های فرهنگی فرد بستگی دارد. بنابراین افراد مختلف با فرهنگ‌های گوناگون، به شیوه‌های مختلف عمل می‌کنند. هر قدر بین پیام دهنده و پیام گیرنده اختلاف فرهنگی بیشتری وجود داشته باشد، معانی یا مفاهیمی که به کلمه‌ها یا رفتارها می‌دهند، تفاوت‌های بیشتری خواهد داشت. مردمی که به فرهنگ‌های مختلف تعلق دارند، چیزها را از زاویه‌های مختلف می‌بینند. آنان را به گونه‌های متفاوت تفسیر و ارزیابی می‌کنند و در نتیجه به روش‌های گوناگون عمل می‌نمایند.

راه‌های کاهش سوء برداشت

هنگامی که فرد با کسانی ارتباط برقرار می‌کند که به فرهنگ دیگری تعلق دارند؛ باید به گونه‌ای عمل کند که سوء تفسیر یا سوء برداشت به پایین‌ترین حد ممکن برسد. رعایت موارد زیر در این زمینه مفید واقع می‌شود:

- فرض خود را بر این بگذارید که اختلاف فرهنگی وجود دارد، مگر این که همسانی به اثبات برسد. بیشتر ما اساس فرض خود را بر این می‌گذاریم که سایرین مشابه ما هستند؛ در صورتی که واقعیت چنین نیست. مردم ملل دیگر، با ما تفاوت‌های زیادی دارند. بنابراین اگر اساس فرض خود را بر این بگذاریم که آن‌ها متفاوت اند کمتر دچار لغزش، خطا یا اشتباه می‌شویم.
- قضاوت خود را به تاخیر اندازید. معمولاً با توجه به زمینه فرهنگی که داریم، گفتار دیگران را تفسیر کرده یا مورد ارزیابی قرار می‌دهیم. بنابراین بهتر است عجله نکنیم. وقت بیشتری صرف نماییم، آن را تفسیر کنیم و سپس اقدام به صدور رای نماییم.
- خود را به جای دیگری قرار دهید. پیش از ارسال پیام، باید خود را به جای دیگران قرار دهید. ارزش‌ها، تجربه‌ها و چارچوب مرجع برای پیام دهنده چیست؟ آیا در مورد میزان آموزش، سیستم آموزشی، نوع پرورش و زمینه‌ای که می‌تواند موجب بصیرت بیشتر شما درباره ویژگی‌های شخصی پیام دهنده شوند، چه می‌دانید؟ باید دیگران را آن‌طور که واقعا هستند، مشاهده نمود.
- رای قطعی صادر نکنید. پس از این که توانستید شرایط جدید را توجیه کنید یا توانستید خود را به جای دیگری قرار دهید، باز هم رای قطعی صادر نکنید تا به مدارک بیشتری دست یابید. باید نتیجه عملکرد و نوع واکنش دریافت کننده پیام را به

صورتی دقیق مورد ارزیابی قرار داد و مشاهده کرد که آیا دیدگاه یا نظریه‌ها درست بوده است یا خیر. در مورد اتخاذ تصمیمات مهم باید با همکاران تماس برقرار کرد تا از نوع تفسیر و درستی آن اطمینان حاصل نمود.

مهارت‌های توسعه ارتباطات سازمانی

وجود ارتباطات بین افراد و گروه‌ها در همه سازمان‌ها امری حیاتی است. اولین دلیل اهمیت ارتباطات ایجاد هماهنگی بین اقدامات سازمانی است. ارتباطات همانند سیستم اعصاب انسان که نسبت به محرکها واکنش نشان می‌دهد و با ارسال پیام به اعضای مختلف بدن پاسخها را هماهنگ می‌کند، اقدام‌های بخشهای مختلف سازمان را هماهنگ می‌سازد. دلیل دیگر اهمیت ارتباطات فراهم نمودن زمینه لازم جهت مشارکت کارکنان در اطلاعات است. که مهم‌ترین آن‌ها، اطلاعات مربوط به اهداف سازمان است که منظور و جهت مورد نظر سازمان را به فرد القاء می‌کند.

از طرف دیگر ارتباطات موجب هدایت کارکنان برای انجام وظایف است. به طور خلاصه اطلاعات مربوط به اهداف سازمانی، میزان مطابقت فعالیتهای افراد با کل سازمان را به فرد می‌فهماند، در حالی که اطلاعات مربوط به وظایف، مشخص می‌کند که چه مسائلی جزء وظایف آنها بوده و چه مواردی جزء این دسته نیست. به علاوه ارتباطات از ضرورت‌های فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد. اطلاعات و همچنین مبادله آن برای ارزیابی راه‌حلها، اجرای تصمیم‌ها، و کنترل و ارزیابی نتایج مورد نیاز می‌باشد.

در نهایت اینکه ارتباطات بیانگر احساسات و عواطف هستند. ارتباطات سازمانی چیزی ورای مجموعه‌ای از حقایق و ارقام است. اشخاص در داخل سازمان مانند اشخاص در هر جای دیگر نیازمند مبادله عاطفی مانند: شادی، ناراحتی، ناخشنودی، اعتماد و ترس می‌باشند. که همه‌ی این مبادلات عاطفی در قالب ارتباطات میان فردی کارکنان و مدیران صورت می‌گیرد و اثربخشی تمامی این مبادلات که تقریباً تمامی فعالیتهای سازمانی را در بر می‌گیرد، فراهم کننده‌ی زمینه لازم و مناسب جهت نیل به اهداف نهایی مورد نظر سازمان‌هاست. مهارت‌های توسعه ارتباطات سازمانی شامل موارد زیر می‌باشند:

۱- رویکرد ارتباط و نفوذ بر کارکنان

در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که چرا دو نفر که تحت مدیریت یک مدیر هستند، نسبت به یک موضوع عکس‌العمل‌های متفاوتی نشان می‌دهند؟

در پاسخ می‌توان گفت که این موضوع به نحوه برقراری ارتباطات سازمانی و انسانی برمی‌گردد. ارتباطات سازمانی رویکردی است که بین کارکنان و از جمله یک مدیر و کارکنان تحت مدیریت وی اتفاق می‌افتد. در واقع بخش مهمی از ارتباطات سازمانی همان

کنشهای متقابل بین کارکنان یک سازمان است و عموماً بین مدیران، کارکنان، مدیر و کارمندان، مدیران و کارشناسان، صف و ستاد و ... به طور عام رخ می‌دهد. روشن است هر یک از کارکنان و مدیران سازمان‌ها دارای سبک و شیوه ارتباطی خاصی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد، بنابراین مدیر موصوف کارخانه صنعتی می‌بایست با کارگران مذکور ارتباط یکسان و همانند برقرار می‌کرد.

۲- فرآیند پذیرش

پذیرش دستور آسان نیست! هنگامی که یک فرد با ایده‌ای مواجه می‌شود، قبل از پذیرفتن و متابعت از آن مراحل را می‌گذراند. مجموعه این مراحل را «فرآیند پذیرش» می‌گویند. در پایان این فرآیند است که فرد تصمیم می‌گیرد آن ایده را قبول و یا رد کند. مدیران که همواره ایده‌های خود را به کارکنان ارائه می‌کنند، می‌بایست از چگونگی فرآیند پذیرش آگاهی کافی داشته باشند تا کارکنانشان را در قبول و پیروی از ایده‌ها تشویق نمایند.

۲-۱- مراحل پذیرش ایده

در مرحله اول شخص اطلاعاتی درباره ایده، محصول و یا عملیات ارائه شده کسب می‌کند. یعنی وی تنها یک آگاهی کلی درباره موضوع به دست می‌آورد.

در مرحله دوم، شخص مایل است در مورد جزئیات و ویژگی‌های آن ایده، اطلاعات بیشتری به دست آورد. برای این کار بیشتر مطالعه می‌کند و به جستجو و تفحص می‌پردازد.

۲-۲- عوامل ارتباطی بازدارنده در پذیرش ایده

موانع بسیار زیادی بر سر راه پذیرش ایده‌ها و دستورهای سازمانی قرار دارند که کارکنان را با چالش‌های متعدد مواجه می‌سازند. برخی از مهم‌ترین آن‌ها به این شرح است:

الف- ناآگاهی: فرد ممکن است به دلیل ارضا نشدن نیازهای اساسی خود به ایده‌ها و انجام وظایف توجهی نکند.

ب- بی‌علاقگی: ایده‌ها، وظایف و دستورهای سازمانی ممکن است با نگرشها، علائق و رویکرد ارتباطی فرد سازگار نباشند.

ج- عدم وجود شرایط: گاهی ممکن است فرد به دلیل فقدان شرایط و امکانات لازم، ایده‌ها را نپذیرد. در این گونه موارد حتی ارتباط دوستانه مدیران بی‌اثر خواهد بود.

د- پیام‌های اشتباه: ارتباط یعنی هر چیزی مورد قبول و پذیرش قرار گیرد. اگر اطلاعات و پیام ارائه شده از سوی مدیران یا سایر منابع نادرست باشد، این خطر وجود دارد که هر آنچه را از آن پس همان مدیر یا منبع ارسال می‌کند مورد پذیرش قرار نگیرد.

ه- تراکم پیامها: ارائه پیام کمتر، به شرط کامل و جامع بودن مفیدتر است. تراکم پیامها باعث سردرگمی کارکنان خواهد شد. پس مدیران باید میزان پیامها، ایده‌ها، دستورات و عملیات مورد نیاز را تعیین و بر اساس پتانسیل هر یک از کارکنان به آنان ابلاغ کنند. گاهی یک مدیر برای انجام یک کار، چندین بار کارمند مربوطه را فرا می‌خواند و پی‌درپی برای انجام بهتر کار به وی تذکر می‌دهد. آیا این رفتار را تأیید می‌کنید؟

۳-۲- عوامل ارتباطی بازدارنده برای پذیرش ایده‌ها و وظایف جدید از سوی کارکنان

برخی از عوامل ارتباطی بازدارنده برای پذیرش ایده‌ها و وظایف جدید از سوی کارکنان عبارت است از:

- نارسا بودن صدا
- کیفیت ضعیف صدا و تصویر
- کمبود یا فقدان رسانه‌های ارتباطی
- محدودیت در اشاعه اطلاعات بین کارکنان
- بی‌سوادی یا کم‌سوادی کارکنان
- ناتوانی درک مطلب
- زبان متفاوت (فرستنده و گیرنده پیام زبان واحدی ندارند)
- مشغولیت‌های ذهنی
- وضع نامناسب فیزیولوژیکی
- خستگی و فشار کار
- ارسال پی‌درپی پیام (تراکم پیامها)
- نگرانی‌های شخصی
- کمبود یا فقدان بازخورد

- آیا شیوه ارتباط با همه کارکنان یکسان است؟

آیا شنیده‌اید که می‌گویند از جنبه ارتباطی هر فرد قلق خاصی دارد؟ هر فرد موجودی است کاملاً متمایز با دیگران که واکنش‌های او در جزئی‌ترین موارد با دیگر افراد متفاوت است. شیوه بروز واکنش هر فرد به یک موضوع، به سبک و روش ارتباطی او با جامعه بستگی دارد.

۳- مدیران و ارتباطات سازمانی

برخی مدیران خصوصاً در آغاز کار خود علاقه و اعتقاد جدی به ارتباطات درون‌سازمانی ندارند زیرا به نظر آنان عامل ارتباط سازمانی مستقیماً تاثیری در افزایش تولید، صرفه‌جویی در صرف منابع، تحقق اهداف سازمانی و ... ندارد. این گروه از مدیران به نمونه‌های زیادی اشاره می‌کنند که مدیر به جهت برقراری ارتباط نرم و ملایم، در چنگ زبردستان خود گرفتار شده‌اند. این درحالی است که نظریه‌های مدیریت و رهبری نشان می‌دهند مدیری با هوش و موفق است که بداند و بتواند از طریق تنظیم ارتباطات و رفتار سازمانی مؤثر با زبردستان موجب افزایش تولید، کاهش هزینه‌ها و ... گردد. به اعتقاد نظریه‌پردازان علم مدیریت، برقراری ارتباط انسانی و سازمانی به این معنا نیست که مدیر برقرارکننده ارتباط نرم و اغماض‌گر با کارکنان باشد و نیز این مفهوم را نمی‌توان از آن استنباط کرد که مدیر الزاماً باید به صورت غیر انسانی و بی‌رحمانه با زبردستان خود رابطه منجمد برقرار سازد.

☐ فنون غلبه بر موانع ارتباطات

شیوه ارتباط یکسانی با همه کارکنان وجود ندارد زیرا جنبه ارتباطی افراد با یکدیگر متفاوت است. به عبارت دیگر هر فرد موجودی است کاملاً متمایز با دیگران که واکنش‌های او در جزئی‌ترین موارد با دیگر افراد متفاوت است. به همین دلیل شیوه بروز واکنش هر فرد نسبت به یک موضوع، به سبک و روش ارتباطی او با جامعه بستگی دارد.

بعضی از فنونی که برای غلبه بر موانع ارتباطات می‌تواند به کار آید عبارتند از: ۱- غلبه بر اختلاف ادراک ۲- غلبه بر تفاوت‌های زبان ۳- غلبه بر صدا ۴- غلبه بر عواطف ۵- غلبه بر ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی ۶- غلبه بر عدم اعتماد. دو روش دیگر برای گرفتن پیام مفید است. نخست «تکرار کردن» است و روش دوم، تشویق، ایجاد محیط و فرهنگ سازمانی که دادن و گرفتن بازخوردی را حمایت می‌کند.

❑ در مدیریت چهار ویژگی ارتباطات ضروری است:

ایجاد تغییر، رهبری تغییر، مدیریت تعارض، قاطعیت مدیریت

🌟 ایجاد تغییر:

پیش از آغاز فرآیند تغییر، چهار معیار باید برآورده شود:

- مسیر یا نتیجه باید تعیین شود.
- افراد باید بدانند که ماندن در شرایط فعلی خیلی سخت‌تر از رسیدن به نتایج تغییر است.
- یک سیستم یا استراتژی اجرا و اندازه‌گیری باید به کار گرفته شود تا فاصله بین شرایط فعلی و آینده مطلوب به خوبی پر شود.
- مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به نتایج باید واقعی و دست‌یافتنی باشند.

عوامل ضروری برای ایجاد تغییر

C تشویق (Courage): ریسک‌پذیری، پرسش، چالش و تأمین نیازهای آینده را تشویق کنید.

H شناخت داشتن (Have): از خود و دیگران درک و شناخت مناسبی داشته باشید.

A تحلیل (Analyze): واژه‌های عمومی و تخصصی را تحلیل کنید.

N نیاز (Need): نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه.

G حرکت (Go): با بیشترین نقاط قوت خود حرکت کنید.

E مورد انتظار (Expected): نتایج مورد انتظار باید تعیین شوند.

عوامل موثر در ایجاد مقاومت در برابر تغییر

مقاومت کارکنان می‌تواند به یکی از دلایل زیر باشد:

❑ موفقیت‌های گذشته؛ اگر افراد در گذشته موفق بوده‌اند؛ ممکن است تمایلی به تغییر به آینده ناشناخته نداشته باشند.

❑ احساس آشنایی با روش‌ها و چیزهای موجود.

❑ حس ایمنی و امنیت.

❑ سطحی از اطمینان که به واسطه سنن، استانداردها و رقبا ایجاد شده است.

برخورد با مقاومت و حذف سد تغییر

- به دیدگاه‌های مختلف احترام بگذارید.
- موارد توافق را پیدا کنید.
- در مقابل ایده‌های جدید پذیرا و انعطاف‌پذیر باشید.
- موارد مختلف و مسئله‌ساز را تعیین کنید.

رهبری تغییر

رهبری تغییر مدلی است که با استفاده از ترکیب سبک‌های رهبری سعی در آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر دارد. این سبک تا حد زیادی متفاوت از مدل رهبری سنتی است که معطوف به کنترل کارکنان از طریق مدیران است. مدیران با کسب دانش و آگاهی از نظریه‌های حوزه کسب و کار خود، یادگیری استفاده از فناوری‌های نو، توانمندسازی خود در تطبیق و اقتباس مهارت‌ها و پذیرا بودن تفکر خلاق می‌توانند به رهبران تغییر تبدیل شوند. رهبران تغییر از توانایی‌های خود و افراد پیرامون خود به خوبی استفاده می‌کنند. آنها باید درباره کارگران فنی (آنهايي که مهارت مشخصی دارند) و کارگران دانش (آنهايي که دانش عمومی دارند) اطلاعات مناسبی داشته باشند.

سه استراتژی رهبری تغییر

سه استراتژی رهبری متفاوت برای کار با تغییر وجود دارد. هر یک از این استراتژی‌ها می‌توانند به صورت منفرد یا ترکیبی بکار گرفته شوند.

رهبری تغییر از طریق قدرت:

- پاداش‌ها، ترفیع‌ها و ارتقاءها را کنترل می‌کند.
- تمام تصمیم‌ها را با مشارکت حداقل کارکنان اتخاذ می‌کند.
- یک رهبر مستبد و هدایتگر است.
- این سبک رهبری هنگام یک بحران که تصمیم‌ها باید به سرعت اتخاذ شوند می‌تواند اثربخش باشد.

رهبری تغییر از طریق استدلال

- ✦ پیش از تغییر، اطلاعات لازم را اشاعه می‌دهد.
- ✦ با کارکنان مانند بزرگسالان رفتار می‌کند و چرایی تغییر را به آنها توضیح می‌دهد.
- ✦ انگیزه‌ها، نیازها، سنت‌ها و استانداردهای کارکنان و سازمان را تشخیص می‌دهد
- ✦ این استراتژی رهبری وقتی به کار می‌رود که تغییر اجتناب‌ناپذیر بوده و زمان عامل تعیین کننده‌ای نیست.

رهبری تغییر از طریق بازآموزی

- ✦ تشخیص می‌دهد که نه قدرت و نه استدلال، به تنهایی موجبات تغییر موفق را فراهم نمی‌آورند.
- ✦ به آموزش و توسعه ارزش می‌دهد.
- ✦ به کارکنان اجازه می‌دهد برای چالش‌های جدید مهارت‌های جدید را فرا گیرند.
- ✦ کارکنان را به انجام بیش از آنچه که نیاز است تشویق می‌کند، آنها را به ماوراء سطح اعتمادشان حرکت می‌دهد.
- ✦ این استراتژی برای رهبری تغییر هنگام رشد، تغییر سریع و رقابت شدید اثربخش است.

مدیریت و تعارض سازمانی

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد. استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود.

نظریات در مورد تعارض در سازمان‌ها

آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد:

نخستین دیدگاه نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست به این دیدگاه می‌گویند. دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی دانسته که ضرری ندارد و نیروی مثبتی را برای عملکرد سازمان ایجاد می‌کند.

سومین نظریه معتقد است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی است که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند.

در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد:

- هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد.
- زمانی که موجب ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت شود.
- هنگامی که مایه کنجکاو و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد.
- هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم داوری و پدیده تحول را تقویت کند.

دلایل بروز تعارض

اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی): اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. اختلاف‌های ساختاری: زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. اختلاف‌های ارتباطی: اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است.

راه حل‌های کاهش تعارض

- | | |
|---|-------------------------------|
| استراتژی اجتناب | توزیع عادلانه امکانات سازمانی |
| تقویت مشترکات کارکنان | تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد |
| استفاده از قدرت (اجبار) | گردش شغلی |
| به کارگیری استراتژی سازش (نرمی) | اعتماد و احترام متقابل |
| به وجود آوردن زمینه مشارکت | استفاده از نظام پیشنهادات |
| مصالحه | شفاف کردن ارتباطات سازمانی |
| تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت‌آفرین | تغییر روابط سازمانی |
| گذشت (ایثار) | آموزش کارکنان |

استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان:

فرهنگ سازمانی را تغییر دهید، از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید، سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید.

❁ قاطعیت در مدیریت

قاطعیت یکی از جنبه‌های قابل اصلاح ارتباط میان افراد است. این مهارت می‌تواند افراد را در برخورد با همکاران مافوق و زیردست بسیار یاری دهد.

قاطعیت دارای چهار مؤلفه است:

اول، رد تقاضا

دوم، جلب محبت دیگران و مطرح کردن درخواستهای خود

سوم، ابراز احساسات مثبت و منفی

چهارم، شروع، ادامه و خاتمه گفتگوها

کارکرد قاطعیت

استفاده ماهرانه از قاطعیت به فرد در موارد زیر کمک می‌کند:

جلوگیری از پایداری شدن حقوق خود، رد تقاضاهای نامعقول دیگران، داشتن درخواستهای معقول از دیگران، برخورد درست با

مخالفت‌های نامعقول دیگران، به رسمیت شناختن حقوق دیگران، تغییر رفتار دیگران در برابر خود، خودداری از رفتارهای

پرخاشگرانه، بیان موضع خود با اعتماد به نفس و آزادانه

بخش سوم:
مهارت‌های
ارتباطی اثربخش

مهارت ارتباطی به معنی توانایی برقراری ارتباط با دیگران به‌طور مؤثر و کارآمد است. در بسیاری از برخوردهای بین فردی، چند دقیقه اول بسیار مهم است، زیرا برداشت اولیه‌ای که دیگران از رفتارها دارند، تأثیر قابل‌توجهی بر موفقیت ارتباطات با آن‌ها می‌گذارد. هنگامی که تصمیم به راه‌اندازی کسب‌وکاری جدید گرفته می‌شود، برای موفق شدن نیازمند برقراری ارتباط با همکاران تجاری همچون سرمایه‌گذاران، مشتریان، اعضای تیم و... هستند. مدیران و کارکنان سازمان به این افراد نیاز دارند که به ایده‌های جدید آنها علاقه‌مند شوند و از کسب‌وکارشان حمایت کنند.

برای رسیدن به این حمایت‌ها، باید مهارت ارتباطات مؤثر را یاد بگیرند. یادگیری مهارت‌های ارتباطی در همه مراحل زندگی ضروری است. در مورد کسب‌وکارهای نوپا نیز اهمیت بسیاری دارد، زیرا وقتی فرد می‌خواهد ایده را برای سرمایه‌گذاران ارائه دهد، باید به‌گونه‌ای شگفت‌انگیز این کار را انجام دهد، در برخورد با مشتریان نیاز دارد به‌گونه‌ای با آن‌ها ارتباط برقرار کند که بدانند استارت‌آپ و ایده وی، مشکل و نیاز آن‌ها را برطرف می‌کند و در موارد بسیار دیگری، او باید یاد بگیرد چگونه با افراد دیگر ارتباط برقرار کند که حس کنند، به فکر پاسخ‌گویی به نیازهای آن‌ها است.

ارتباطات اثربخش زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام، آن را همان‌گونه تفسیر نماید که مورد نظر فرستنده باشد. به عبارت دیگر همانطور که فلدبرگ (۱۹۷۵) بیان می‌کند، توافق در ارتباط زمانی رخ می‌دهد که انتظار یک فرستنده با واکنش یک گیرنده منطبق باشد. به طور کلی می‌توان گفت که هدف هر ارتباطی اطمینان یافتن از این امر است که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق شده و در یک راستا قرار گیرند.

آنچه که یک مدیر قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در کارآمدترین شیوه آن است. ارتباطات کارآمد به زمان و منابع کمتری نیاز دارد. برای مدیران و افرادی که مسئولیت اداره یک سازمان را برعهده دارند داشتن علم ارتباطات و بویژه آگاهی کامل نسبت به مهارت‌های ارتباطی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اگر مدیری بخواهد سازمانی را اداره کند و نسبت به مهارت‌های ارتباطی و غیره آگاهی نداشته باشد در رسیدن به اهداف سازمان و تحقق آنها با مشکل روبرو خواهد شد.

ارتباط موثر و اهمیت ارتباط اثربخش

ارتباط موثر و مثبت ارتباطی است که در آن فرد علاوه بر این که خود به خواسته‌اش می‌رسد، فرد مقابل نیز احساس رضایت خاطر می‌کند. هدف از آموزش آن توانایی برقراری ارتباط با دیگران و کاهش احساس تنهایی می‌باشد. یک ارتباط موثر، ارتباط دو طرفه‌ای است که از پیش تعیین شده باشد و طرفین بتوانند آن را تنظیم نمایند.

علت مهم بودن ارتباط موثر به این دلیل می‌باشد که ارتباط از مؤلفه‌های اصلی زندگی اجتماعی است. مهارت برقراری ارتباط مؤثر یکی از مهمترین پیش‌بینی‌کننده‌های سلامت روابط بین فردی است. فنون برقراری ارتباط مؤثر به عنوان یکی از اصلی‌ترین قسمت‌های آموزش مهارت‌های زندگی در نظر گرفته می‌شوند و در تمام سطوح سازمانی ۷۵ درصد از کار روزانه صرف ارتباط می‌شود؛ ۲۵ درصد آنچه را که ما می‌شنویم به آن بی‌توجه هستیم و ۷۵ درصد را با دقت می‌شنویم.

اهرمهای برقراری ارتباط موثر

- مثبت‌نگری
- گشاده رویی
- همدلی
- حمایت‌گری
- تساوی
- اشتراک‌سازی
- شنود موثر
- صراحت

ویژگی‌های ارتباطات موثر

- ۱- اصل هم‌سطح شدن
- ۲- اصل توجه به وجوه مشترک
- ۳- اصل توجه به راههای مختلف
- ۴- اصل انعطاف‌پذیری
- ۵- اصل همگام شدن
- ۶- اصل احترام متقابل
- ۷- اصل اطمینان
- ۸- اصل تفاوتهای فردی
- ۹- اصل مقابله به مثل
- ۱۰- اصل توجه به حسهای مختلف
- ۱۱- اصل نفوذ کلام
- ۱۲- اصل کاهش مخالفت یا مقاومت
- ۱۳- اصل متقاعدسازی
- ۱۴- اصل پذیرش پیام
- ۱۵- اصل گذشت و جوانمردی
- ۱۶- اصل خوش اخلاقی

پیامدهای فقدان مهارت‌های ارتباطی

- ایجاد سوء تفاهم
- نارضایتی از روابط با دیگران
- احساس تنهایی
- کاهش اعتماد به نفس و احساس درماندگی
- آسیب پذیری و کاهش توانایی در مقابله با مشکلات
- انزوا و طرد
- استرس و فشار روانی
- احساس خشم و تعارض
- ناکامی در ارضای نیازها

تقسیم بندی انواع مهارت‌های ارتباطی

برای اثربخشی بیشتر ارتباطات، بایستی به مهارت‌های ارتباطی توجه لازم شود. اندیشمندان مدیریت، مهارت‌های ارتباطی را به سه مهارت تقسیم بندی کرده‌اند:

- ۱- مهارت کلامی
- ۲- مهارت شنود مؤثر
- ۳- مهارت بازخور

مهارت کلامی:

عبارتست از به‌کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب دیگران به انجام کار.

هیچ رفتار انسان به اندازه ارتباط کلامی وسعت و تأثیر ندارد. بنابراین ضرورت، مدیران باید تلاش کنند تا گفتارشان واضح، روشن و در عین حال قابل فهم باشد. به نظر رابینز عواملی چون تحریف، ابهام در پیام و گفتار موجب تضعیف اطمینان می‌شود از این رو بررضایت کارکنان اثر منفی خواهد داشت. هر قدر مدیر در ارتباطات پیام خود را به روش روشنی برساند و هدفهای خود را تأمین نماید، بدلیل رفع ابهام، کار گروهی روشن و مشخص ترمی شود و در نتیجه عملکرد اعضای سازمان و تعهد شغلی آنان افزایش می‌یابد.

❁ مهارت شنود مؤثر:

شنود مؤثر عبارتست از مشارکت فعال در یک گفت و شنود، فرآیند فعالی که شامل توجه، درک، ارزیابی، به خاطر آوردن و پاسخ دهی می‌باشد. برخی از اندیشمندان مدیریت بر این باورند که مدیران ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقت خود را صرف گوش دادن می‌کنند. در واقع مهارت شنود، فرآیند آموخته شده و پیچیده حس کردن، تفسیر ارزیابی، ذخیره سازی و پاسخ دهی به پیامهای شفاهی و گوش دادن، جزء مهمی در فرآیند ارتباط است. گوش دادن فعالانه بروز رفتارهایی است که نشان دهنده توجه به طرف مقابل است.

❁ مهارت بازخور:

آخرین مرحله در فرآیند ارتباطات، مرحله بازخور می‌باشد. عبارت دیگر، بازخور عبارتست از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام، به نحوی که فرستنده از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه بگردد.

❑ شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی

ارتباطات همچون سایر اشکال رفتار انسانی، می‌تواند در دو حد غایی بسیار اثربخش و غیر اثربخش مطرح شود. اثربخشی ارتباطات شامل دو بعد اساسی است. بعد اول جنبه عمل گرایانه آن می‌باشد که در این بعد اثربخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت آن در رسیدن به اهداف و خواسته‌های ارتباط گیرنده یا فرستنده پیام است. این بعد از اثربخشی ممکن است فراتر رفته و به تشریح بیشتر پیام و یا اندازه‌گیری آن بپردازد. بعد دوم خشنودی شخصی است که در این مورد اثربخشی کنش ارتباطی به لذت و شخصی که از آن برای دست اندر کاران ارتباط حاصل می‌شود. مرتبط می‌شوند.

ویژگیهای اثربخشی ارتباطات میان فردی با توجه به دو هدف عمل گرایانه و خشنودی از کنش ارتباطی تعیین و این ویژگی‌ها به

۴ ویژگی عمده تقسیم می‌شود:

الف) گوشودگی

مفهوم کیفی گوشودگی حداقل در سه جنبه اساسی ارتباطات میان فردی اثر خود را بروز می‌دهد و بر این فعالیت اجتناب ناپذیر بشری تأثیر خود را می‌گذارد. اول و شاید یکی از واضح‌ترین و بدیهی‌ترین جنبه‌های آن این است که، ارتباط گیرنده مؤثر یا فرستنده پیام در ارتباطات میان فردی می‌باید شایق باشد که خود را در مقابل طرفهای ارتباطی خود بگشاید و با یک گوشودگی نسبی با آنان مواجه شود که به آن مفهوم خود گوشودگی اطلاق می‌کنیم. گوشودگی به این معنی نیست که هر انسان- طرف

ارتباطی - می‌باید در اولین برخورد و در اولین نشست تمام زوایای ناگشوده و نامفهوم زندگی خود را برای دیگری یا دیگران بگشاید و به عبارت دیگر تمام نکات ریز و درشت را در مورد تاریخ زندگی خود به دیگران القا کند. چیزی که گاه جالب می‌شود، این است که ممکن است زمانی این گشودگی بیش از حد، نه تنها مؤثر نبوده و گشایشی در فراگرد ارتباطی ایجاد نکند بلکه برعکس موجب دلزدگی طرف مقابل ارتباطی را فراهم آورد و فراگرد ارتباطی را از مسیر طبیعی خود خارج سازد.

مقصود از گشودگی به سادگی عبارت است از همان اشتیاق به «خودگشودگی» که در برگزیده اطلاعاتی در مورد خود است که به صورت طبیعی هر کس می‌تواند آن را در بخش پنهان پنجره «جوهری» خود نگهدارد. به عبارت دیگر هر کس می‌تواند بخش عظیمی از اطلاعات مربوط به خود را که می‌تواند در فراگرد ارتباطات میان فردی مؤثر واقع شوند و موجب تسهیل آن شوند مخفی کرده و در نتیجه آن را (یعنی فراگرد ارتباطی را) از مسیر طبیعی خود خارج سازند.

دومین جنبه از گشودگی بیانگر اشتیاق فرستنده پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه محرکات وارد بر خود است و اینکه بر او چه تأثیری نهاده‌اند. روان‌کاوان ساکت و آرام و بی‌علاقه به انتقاد ممکن است یاور خوبی در شرایط بالینی باشند، اما در محاوره و گفتگوهای عادی و عمومی اغلب بسیار ناخوشایند و غیر چسبنده‌اند. اغلب انسانها علاقه‌مندند و می‌خواهند که دیگران در مقابل گفته‌ها و یا اعمال آنها عکس العمل واضحی از خود نشان دهند. هیچ کس دوست ندارد که دیگران در برابر او با گاردی بسته قرار گیرند. این بسته بودن موجب هراس هر آدمی می‌شود. این هراس ممکن است به آن حد برسد که او را وادار به عمل و یا عکس‌العملی غیر طبیعی و حاد کند. هر انسانی این را حق طبیعی خود می‌داند که بداند و بفهمد دیگری در مقابل کارها و گفته‌های او چه عکس‌العملی از خود نشان می‌دهد. هیچ چیز بدتر و درد آورتر از بی تفاوتی نیست. حتی عدم تفاهم و عدم توافق در بسیاری از موارد از بی تفاوتی پذیرفتنی‌تر است.

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 مفاهیمی، گشودگی چنین تعبیر می‌شود 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 دریافت‌کننده پیام برساند. عموماً افراد خود مسئول احساسات و تفکرات خویش می‌باشند و سعی نمی‌کنند آن را از خود منفک کرده و به دیگران انتقال دهند مگر آنکه مجبور شوند و یا اینکه هدف خاصی از آن داشته باشند.

ب) همدلی

شاید یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباطات توانایی به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است. به این معنی که آغازگر فراگرد ارتباطی توانایی درست ارائه همدلی به دیگری را داشته باشد. کلمه همدلی که ترجمه‌ای برای Empathy در زبان انگلیسی است؛ از کلمه Einfubling آلمانی گرفته شده است که به معنی «با دیگری حس کردن» است. همدلی کردن با کسی یعنی احساس او را درک کردن. آن گونه که «بکرچ» به همدلی پرداخته است شاید بهتر بتوان به معنی آن پی برد. او چنین گفته است: «همدلی توانایی یک فرد است که به گونه‌های تجربی در یابد که فرد دیگر چه تجربه‌ای در یک لحظه موعود و در یک چارچوب مشخص و با توجه به نظر خویشتن دارد». «شافر» بر این باور است که، «همدلی تجربه درونی قابل درک و در میان نهادنی با دیگری برای مقطعی از وضعیت روانی او می‌باشد». در نقطه مقابل همدردی کردن عبارت است از احساس کردن برای فرد دیگر یا به عبارت دیگر نسبت به دیگری حسی در درون خود پدید آوردن. مثلاً برای کسی متأسف شدن به علت مشکلی که برای او پدید آمده است. همدلی کردن یعنی احساسی را داشتن که دیگری نیز بدان احساس دست یافته است. همدلی یعنی ایجاد احساس مشترک با یکدیگر. یعنی فرستنده پیام و گیرنده پیام هر دو به یک احساس یگانه دست یافته‌اند.

به گفته «گرینسون» کسی نمی‌تواند به احساس ظریف و پیچیده دیگری دسترسی پیدا کند مگر آنکه احساس او را دریابد و آن را تجربه کند که این خود، همدلی نامیده می‌شود. این خود نوع ویژه‌ای از ادراک است که کسی را قادر می‌سازد که بتواند طرف مقابل خود را از نظر عاطفی و ذهنی کاملاً دریابد و آنچه تجربه کرده است او نیز بدون تجربه احساس کند. درک توأم با همدلی انسان را قادر می‌کند که خود را با شرایط ارتباطی کاملاً وفق دهد و بداند که چه باید بگوید، چگونه باید بگوید و چه زمانی باید بگوید. چه زمانی باید ساکت باشد و کی به خود گشودگی دست زند.

«تراکس» مهارت ارتباطی هر کس را به تعریف او از همدلی مرتبط می‌کند. «تراکس» می‌گوید: «همدلی صحیح هم حساسیت نسبت به احساسات موجود و هم تسهیلات لازم برای ارتباط با دیگری را در بر می‌گیرد که موجب درک و تفاهم بیشتر برای القای مفاهیم می‌شوند. دشوارتر از تعریف و تشریح همدلی به کارگیری آن در زندگی روزمره و بالا بردن مهارت‌های مربوط به آن است.

شاید نخستین گام، پرهیز از ارزیابی و قضاوت رفتار طرف مقابل باشد. دومین گام درک احساسات و عواطف طرف مقابل است. هر چه بیشتر او را بشناسند بهتر می‌توانند با او همدلی کنند. درک خواسته‌ها و نیازها، آرزوها، آمال، توانایی‌ها، تجارب، بیم‌ها و

هراسهای طرف مقابل همه و همه و بسیاری که گفته نشد مدیران را بر آن می‌دارد که فرد را بهتر بشناسند و پی به احساسات و عواطف او ببرند و بتوانند با او بهتر همدلی کنند. گام سوم، باید کوشید آنچه دیگری بر اساس نگرش و توانایی خود تجربه کرده است را نیز تجربه نمود. مهم است که دانسته شود این تجربه می‌باید بر اساس نگرش و احساسات او باشد نه آنچه خود فرد می‌اندیشد. خود را کاملاً در جای او و به جای او قرار دادن و نقش او را ایفاء کردن فرد را بر آن می‌دارد که او را بهتر درک کند. همدلی بر پایه خودآگاهی بنا می‌شود؛ هر قدر نسبت به احساسات خود گشاده‌تر بوده، در دریافتن احساسات دیگران ماهرتر می‌شود. در تمام ارتباطها، سرمنشأ اهمیت دادن به دیگران، هماهنگی عاطفی و توانایی همدلی کردن با آنان است. این قابلیت- یعنی توانایی شناختن احساسات دیگران- در عرصه‌های مختلف زندگی نقش ایفا می‌کند، از فروش و مدیریت گرفته تا دلباختن و پدر و مادر بودن، تا دلسوزی برای دیگران و فعالیت‌های سیاسی.

وقتی کارکنان با قابلیت و مستعد سازمان را ترک می‌کنند، دانش سازمان را نیز همراه خود می‌برند. این جاست که مربیگری و رایزنی قدم به میدان می‌گذارند. مکرراً نشان داده شده است که مربیگری و مشاوره نه تنها در عملکرد بهتر، بلکه در رضایت شغلی بیشتر و کاهش ترک خدمت نتایج مثبتی را به بار می‌آورند. اما آنچه که باعث می‌شود مربیگری و مشاوره به بهترین نحو عمل کنند، ماهیت روابط است. مربیان و مشاوران برجسته به درون ذهن افرادی که به آنها کمک می‌کنند، راه می‌یابند. آن‌ها می‌دانند چگونه بازخورد مؤثر بدهند. می‌دانند چه وقت برای عملکرد بهتر فشار آورند و چه وقت با آن‌ها کاری نداشته باشند. روشی که آن‌ها دست پروردگان خود را بر می‌انگیزند، همدلی را در عمل نشان می‌دهد.

ج) حمایتگری

یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکاء رابطه‌هایی است که در یک فضای حمایتگرانه شکل گرفته باشد. ارتباطات میان فردی باز و همدلانه نمی‌تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد و دیر یا زود به دشواری کشیده شده منجر به گسستگی رابطه می‌شود. اگر شرکت کنندگان در یک فراگرد ارتباطی احساس کنند که از سخنان و کردار آنان انتقاد به عمل می‌آید و مورد تهاجم و ضرب و شتم قرار می‌گیرند، بلافاصله در لاک دفاعی فرو رفته، سعی در عدم گشودگی خویش می‌کنند و از هر اقدامی که به نشان دادن خواسته‌ها و نیازها و یا مکنونات درونی آنها بیانجامد، پرهیز می‌کنند. در یک فضای حمایتگر ارتباطی، سکوت، ارزشی منفی نیست.

علاوه بر سکوت، ارائه‌ی حالات توأم با همدلی، نه توأم با بی تفاوتی به فضای مناسب برای ارتباطات حمایتگرانه کمک می‌کند. از دیگر عوامل مؤثر بر فضای مناسب حمایتگرانه جهت ارتباطات می‌توان از تساوی با دیگران یا مخاطبان یاد کرد. هر اندازه خود را از نظر رفتاری و پایگاه اجتماعی در تراز مخاطبان خود قرار داده و از نشان دادن برتریهای خود به آنان پرهیز کنیم، در ایجاد فضای مناسب ارتباطات حمایتگرانه موفق‌تر خواهیم بود. از عوامل دیگر مؤثر بر فضای حمایتگرانه برای ارتباطات میان فردی، می‌توان تردید و یا عدم جزمیت در برابر «یقین و اطمینان» را نام برد. هر اندازه ما در گفتار و نظرات خود جزمی‌تر بوده و با اطمینانی غیرقابل تردید با مخاطب خود برخورد کنیم فضا را برای ارتباطات حمایتگر نامناسب‌تر می‌کنیم.

د) مهارت‌های اجتماعی

این امر فقط به داشتن روابط دوستانه مربوط نمی‌شود. مهارت اجتماعی، بیشتر، روابط دوستانه هدفدار است: برانگیختن افراد در مسیر مورد نظر خود، چه توافق بر روی یک راهبرد جدید بازاریابی باشد و چه اشتیاق به تولید محصولی جدید.

افراد برخوردار از مهارت اجتماعی معمولاً دایره‌ی وسیعی از آشنایان را به دور خود دارند و دارای حس قوی برای پیدا کردن زمینه‌های مشترک با افراد مختلف و استعدادهای ایجاد تفهم و رابطه نزدیک هستند.

این مهارت‌ها صلاحیت‌های اجتماعی‌ای هستند که در کنار آمدن با دیگران مؤثر واقع می‌شوند، کاستی در این زمینه به ناشایستگی در دنیای اجتماعی یا بروز مصائب مکرر در ارتباط‌های بین فردی می‌انجامد. در واقع فقدان این مهارت‌ها می‌تواند باعث شود که حتی با هوش‌ترین افراد، در ارتباط‌های خود احساس عجز کنند و خودبین، زیانکار یا بدون احساس به نظر آیند. این مهارت‌های اجتماعی به فرد امکان می‌دهند که با دیگران ارتباط برقرار کند، احساسات دیگران را برانگیزد و الهام بخش آنان واقع شود.

در ارتباط‌های صمیمانه پیشرفت کند، افراد را قانع کند و بر آنان تأثیر بگذارد و به دیگران اطمینان خاطر دهد. میزان مهارت افراد در بیان احساسات خود، شایستگی اجتماعی مهمی است. «پل اکمن» اصطلاح قواعد بیانگر را برای بیان هم رأیی اجتماعی درباره‌ی اینکه کدام احساسات را در چه زمانی می‌توان به طور صحیح نشان داد، به کار می‌برد. ما در هر رویارویی با دیگران، علایم عاطفی ارسال می‌کنیم و این علایم بر افرادی که با ما هستند تأثیر می‌گذارند. هر قدر از نظر اجتماعی زیرک‌تر باشیم، بر علایم ارسالی خود کنترل بیشتری خواهیم داشت.

روی هم رفته، این مهارت‌ها به ارتباط‌های بین فردی لطافت می‌بخشند و برای جلب دیگران، موفقیت اجتماعی و حتی جذبه ضروری‌اند. کسانی که از نظر هوش اجتماعی قدرتمندند، می‌توانند کاملاً راحت با افراد ارتباط برقرار کنند، واکنش‌ها و احساسات آنان را بسرعت دریابند، دیگران را رهبری کنند و سازمان دهند و به مشاجراتی که می‌تواند در هر فعالیت بشری شعله ور شود،

خاتمه دهند. آن‌ها طبیعتاً رهبرند. افرادی هستند که می‌توانند احساسات جمعی ابراز نشده را بیان کنند و برای هدایت یک گروه جهت دستیابی به اهداف خود، آن احساسات را در جای خود مطرح سازند. آن‌ها افرادی هستند که دیگران دوست دارند با آنها باشند، زیرا از نظر عاطفی به دیگران نیرو می‌دهند. حالت‌های روحی خوبی در افراد به وجود می‌آورند و این فکر را پدید می‌آورند که «اطراف فردی با این خصوصیات بودن چه سعادت است».

مهارت اجتماعی به نوعی نتیجه نهایی سایر ابعاد هوش عاطفی است. مردم معمولاً وقتی قادرند عواطف و احساسات خود را درک و کنترل کنند و با احساسات دیگران همدردی کنند، می‌توانند در اداره روابط خود بسیار مؤثر باشند. افرادی که مهارت اجتماعی دارند از استعداد اداره‌ی تیم‌های کاری برخوردارند و این به خاطر همدلی آن‌ها در هنگام انجام کار است. علاوه بر این، آن‌ها افرادی هستند که در متقاعد کردن دیگران تخصص دارند که این تجلی آمیخته‌ای از خود آگاهی، خودنظمی، و همدلی است. مردم معمولاً از روی شرم خود می‌دانند که رهبران باید قادر به مدیریت اثربخش روابط باشند. هیچ رهبری یک جزیره نیست. گذشته از همه، وظیفه رهبر انجام کار از طریق دیگران است و مهارت اجتماعی این امر را امکان پذیر می‌سازد. رهبری که نمی‌تواند همدلی خود را ابراز دارد، ممکن است اصولاً چنین ویژگی را نداشته باشد و اگر رهبری نتواند شور و شوق خود را به سازمان منتقل کند، انگیزش او بی‌فایده خواهد بود. مهارت اجتماعی موجب می‌شود رهبران هوش عاطفی خود را به کار اندازند.

❑ عوامل تأثیرگذار در مهارت‌های ارتباطی

الف- گوش دادن فعال

گوش دادن با شنیدن فرق دارد، چرا که شنیدن امری است غیرارادی و شامل تمام صداهایی می‌شود که همواره از محیط دریافت می‌کنیم. گوش دادن فعال مهارتی است که فرد با کسب آن، می‌آموزد چگونه به پیام‌های کلامی و غیرکلامی گوینده توجه نماید تا درک معانی و فهم احساسات دقیق‌تر حاصل شود، که این امر موجب تقویت روابط بین فردی را فراهم می‌آورد.

ب- اهمیت دادن

یعنی بتوانیم به احساسات نیازها و خواسته‌های فرد مقابل توجه نشان دهیم. زمانی روابط بین فردی تقویت می‌شود که با توجه به توان و ظرفیت خود در مقابل عملکردهای دیگران رفتار مناسبی داشته باشیم.

ج- سؤال کردن

پرسیدن از رایج‌ترین و در عین حال ساده‌ترین مهارت‌هاست. زیرا پرسیدن علاوه بر شفاف سازی پیام، موجب برانگیختن تفکر افراد می‌گردد. به خاطر داشته باشیم طرح سؤالات مکرر، به قصد مچ‌گیری، نه تنها به تقویت رابطه بین فردی کمک نمی‌کند، بلکه موجب تضعیف و مختل شدن آن نیز می‌شود.

د- احترام گذاشتن

یعنی پذیرفتن و گرمی داشتن بی قید و شرط دیگران. با دیگران به گونه ای رفتار کنیم که احساس نمایند برایشان ارزش و احترام قائل هستیم. یکی از نشانه های احترام گذاشتن رعایت قواعد و مقررات موقعیتی است که در آن قرار می‌گیریم.

ه- ابراز وجود

از مهارت های مهم در برقراری ارتباط، ابراز وجود است که شامل بین افکار، احساسات، اعتقادات و حقوق خویش است، به گونه ای که در دیگران ایجاد مقاومت و ناراحتی ننماید. بدیهی است افراد خجالتی و کمرو در ابراز وجود بیش از دیگران با مشکل مواجه هستند.

و- نه گفتن

مهارتی است که فرد بتواند در مقابل درخواست نابه جای دیگران از کلمه نه استفاده کند. کسانی که از قدرت نه گفتن عاجز باشند همواره در روابط بین فردی خود با مشکل مواجه شده و از ارتباط خود احساس امنیت و خرسندی نمی‌کنند.

ز- کار گروهی

از ویژگی‌های کار گروهی تقویت همکاری، همفکری، همدلی و هماهنگی بیشتر بین اعضای گروه می‌باشد. این خود تقویت روابط بین فردی اعضای گروه را بیش از پیش فراهم می‌نماید.

پویایی در ارتباط بین فردی

رفتار بین فردی تحت تاثیر چندین عامل فرهنگی قرار می‌گیرد. اگر چه فرد دارای سبک شخصی خودش برای تعامل با دیگران است؛ ولی آداب و رسوم اجتماعی در کنار سنت‌ها و ارزش‌های موجود در یک گروه یا جامعه معین، نقش مهمی در رخداد رفتار و ارتباط و تفسیر و درک آن دارند. تقریباً همه تعاملات متشکل از علایم و نمادهای کلامی و غیرکلامی هستند که نقش عهده‌ای در درک معانی اعمال ارتباطی و رفتار دارند. روانشناسان اجتماعی تمایل دارند علایم را به صورت رفتارهای غیرارادی در نظر

بگیرند؛ نظیر هنگامی که فرد در اثر خجالت، قرمز می شود. نمادها، به صورت اعمال ارادی تعریف می شوند نظیر استفاده از بیان کلامی برای توصیف احساسات شخصی.

براساس این تعاریف، این جمله که «من خجالت می کشم» یک نماد است؛ در حالیکه قرمز شدن یک علامت می باشد. نمادها نتیجه آداب و رسوم و توافق اجتماعی هستند. مثلا معنی اصطلاح خجالت زده در بین تمام مردم فارسی زبان آشکار است. بنابراین کاربرد آن در قالب این زبان مورد حمایت هنجارها و رسوم اجتماعی است. ممکن است تعدادی از علایم، تحت کنترل درآیند و بنابراین به صورت یک ارزش نمادی در نظر گرفته شوند. مثلا بیانات چهره‌ای ممکن است تحت کنترل و تعدیل درآمده تا به دیگران القاء نمایند؛ آنچه را که ما می خواهیم آنها قبول کنند و احساس واقعی ما را پنهان سازند.

بسیاری از مردم می‌توانند مواقعی را به یاد بیاورند که در آن مواقع، بلافاصله بعد از یک عدم توافق دردناک با یک عزیز، به ملاقات یک همکار رفته یا خود را مشغول به کاری کرده‌اند. در چنین مواقعی اگر شانس بیاورند می‌توانند بیانات چهره‌ای خود را کنترل کرده و احساسات مربوط به عدم توافق اخیر را از دیگران مخفی نگه دارند. همانطور که در این مثال می‌بینید تمایز نظری دقیق بین علایم و نمادها، دشوار است. با این حال چنین تمایزی می‌تواند چارچوب مفیدی را برای توضیح برخی از اجزای رفتار و ارتباط بین فردی فراهم سازد.

لازم است تاثیر فرهنگ را نیز حتما در تفسیر علایم و نمادها در نظر بگیریم. فرهنگ از همان بدو زندگی، تاثیراتش را بر معنی علایم و نمادها آغاز می‌نماید. در حقیقت فرآیند اجتماعی شدن (جامعه پذیری) که در خانواده شروع می‌شود و هدفش آماده سازی کودکان برای برعهده گرفتن نقش بزرگسالی می‌باشد، تحت تاثیر هنجارهای اجتماعی و عوامل فرهنگی یک جمعیت یا گروه معین قرار می‌گیرد. چگونگی توجه یک کودک به معلم و سالمندان جامعه یا خانواده‌اش، بستگی به سطح آموزش، ارزشهای فرهنگی، سن، سنتهای جامعه و محیط اجتماعی پیرامون وی دارد.

تفاوتهای موجود در قدرت و پایگاه اجتماعی نیز پویایی رفتار بین فردی، صمیمیت بالقوه یا سطح رسمیت روابط تاثیر می‌گذارند. در برخی فرهنگها، مردم پایگاه اجتماعی بالاتر را در رابطه با سن، وضعیت اقتصادی، تحصیلات، حرفه یا رتبه تولد خود قلمداد می‌کنند. مثلا در زبان چینی، خواهر بزرگتر با یک واژه خاصی نامیده می‌شود که نشان دهنده احترام است. غالبا علایم و نمادها در فرهنگهای مختلف دارای معانی متفاوتی هستند. طرز قرار گرفتن بدن، روابط اجتماعی و بیانات چهره‌ای معنی دار، هنگی روابط بین فردی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در تفسیر رفتار افراد، آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی که می‌توانند تاثیر مهمی

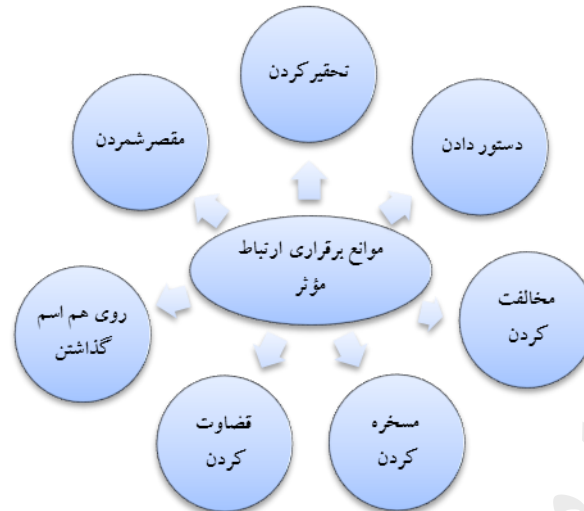
بر پویایی رفتار بین فردی داشته باشند، حائز اهمیت است. عدم درک این تفاوت‌ها، غالباً موجب کاهش تاثیر یک اقدام ارتباطی می‌گردد. در حیطه مراقبت سلامت، درک اینکه چگونه متغیرهای فرهنگی بر رفتار بین فردی تاثیر می‌گذارند؛ نقش مثبتی در برقراری ارتباط دارد که می‌تواند منجر به بهبود نتایج درمانی، افزایش رعایت رژیم درمانی توسط بیمار یا شانس بهتر کنترل بیماری در یک گروه یا جمعیت معین گردد.

تقسیم‌بندی دیگر مهارت‌های ارتباط مؤثر

- مهارت‌های شروع ارتباط را بدانیم.
- موانع ارتباط مؤثر را بدانیم.
- به ارتباط غیرکلامی بها بدهیم.
- شنونده خوبی باشیم یا گوش دادن فعال را بدانیم.

۱- فراگیری مهارت‌های شروع ارتباط

- ① با لبخند سلام و احوالپرسی کنید. سلام توأم با لبخند دو حسن دارد: اول اینکه موجب پذیرش ما از مقابل خواهد شد. دوم اینکه اعتماد به نفس‌مان را افزایش می‌دهد.
- ① سعی کنید در برخورد با دیگران خوش برخورد باشید. نباید انتظار داشته باشید که به هنگام برخورد خشک، طرف مقابل تمایلی به ایجاد ارتباط داشته باشد. روی برگرداندن، ابرو در هم کشیدن و گوش نکردن، بیانات چهره‌ای هستند که مانع از ایجاد ارتباط می‌شوند.
- ① معمولاً پرسش‌های ساده و تعارفات نیز به برقراری شروع ارتباط کمک می‌کنند.
- ① همچنین دادن اطلاعاتی در مورد خود به دیگران مانند رشته‌ی تحصیلی در دانشگاه، شغلی که قبلاً به آن مشغول بودید یا شغل کنونی و مواردی از این قبیل نیز به شروع ارتباط کمک می‌کند.
- ① توجه به علاقمندی طرف مقابل هم کارساز است. صحبت کردن درباره علائق خود و طرف مقابل جذاب بوده و موجب توسعه ارتباط می‌شود. علائقی همچون مطالعه نوع خاصی از کتاب‌ها (رمان، علمی، تخیلی و...) سبک موسیقی مورد علاقه، شعر یا طبیعت.



۳. توجه به زبان بدن و ارتباط غیر کلامی

غیر از ارتباط کلامی که همان صحبت با دیگران است، ارتباط غیر کلامی هم وجود دارد که با استفاده از لحن، ایما و اشاره، حرکات چشم ها، حالات صورت و غیره میسر می شود.

ارتباط غیر کلامی درک و برقراری ارتباط با دیگران را تسهیل می کند و به عبارتی بسیاری بر این باورند که ارتباط غیر کلامی آنچه در درون شماسست را به راحتی به دیگری منتقل می کند. نباید فراموش کرد که ارتباط غیر کلامی در فرهنگ های مختلف، متفاوت است.

زبان رفتار، زبان احساس، عواطف و هیجانات درونی انسان است.

اهمیت ارتباط غیر کلامی

ما همه روز مشاهده حالت ها، تغییرات قیافه، لحن صدا و حرکات بدن افراد هستیم و به طور غیرارادی ذهن و درون افراد مختلف را می خوانیم، پی می بریم که آنان نسبت به ما چه احساسی دارند. در فرایند ارتباطات غیر کلامی، خبرگی و استفاده به جا از زبان رفتار بسیار مؤثر است. بنابراین، آموختن زبان رفتار و کسب مهارت در آن برای برقراری ارتباط با دیگران بسیار سودمند می باشد.

مزایای زبان رفتار

- ▣ ارتباطات بیشتر، بهتر و کاملتری با دیگران داشته باشیم.
- ▣ راحت تر دیگران را برای برقراری ارتباط به طرف خود جذب کنیم.
- ▣ اختلاف نظر، سوء تفاهم و آغاز هر تعارضی را پیشاپیش تشخیص دهیم.

■ حمایت، توافق و دلگرمی را در می‌یابیم.

■ زمان سخن گفتن و زمان سکوت کردن را تشخیص داده و آن را در خود تقویت نماییم.

زبان رفتار درونی است؟

زبان رفتار (لحن صدا، تغییرات چهره، حرکات دست و سر و...) منشأ درونی دارد. در واقع، این زبان تصویری است که ما در ذهنمان از خود ساخته‌ایم. این تصویر محدوده گفتار و اعمال ما را مشخص و تعیین می‌کند. قبل از اینکه هر فرد صفات یا رفتاری را که اساس و شالوده شخصیت اوست، از خود بروز دهد (کارآمد یا بی‌کفایت، کمرو یا قبیح، باهوش یا کودن و...) تصویری از آن صفت یا رفتار در ضمیر وی نقش می‌بندد.

بهترین شیوه برای تعیین عزت نفس، گوش دادن به زبان درون است. زبان درون کلامی است که به طور غیر ارادی همواره در ذهن ما می‌گذرد.

جدول گفت وگویی درونی: ما حامل چه پیامی هستیم؟

نشانه‌های عقارت نفس	نشانه‌های عزت نفس	گفت وگویی درونی
همه فهمیدند که چه آدم بی عرضه‌ای هستم.	دفعه بعد حتماً موفق می‌شوم.	وقتی در مقابل همکاران خود مرتکب اشتباه می‌شوم.
خیلی فراموشکار هستم.	جای نگرانی نیست به زودی کارها را رو به راه می‌کنیم.	وقتی فراموش می‌کنیم کاری را که قول داده‌ایم، انجام دهیم.
چه بد، چگونه این همه وقت را با افرادی که نمی‌شناسم، بگذرانم.	چه بهتر، با نظریات و اطلاعات تازه‌ای آشنا می‌شوم.	وقتی وارد جلسه‌ای می‌شوم و هیچ کدام از حاضرین را نمی‌شناسیم.
این دفعه دیگر چه خطایی از من سر زده است؟	نمی‌دانم موضوع از چه قرار است.	وقتی مدیر، ما را صدا می‌زند و علت آن را نمی‌دانیم.
هیچ وقت نمی‌توانم کاری را درست انجام دهم؟	من هرگز در ملاقات‌ها تأخیر ندارم. بهتر است هرچه زودتر با تلفن تأخیرم را اطلاع دهم.	وقتی برای یک ملاقات احساس می‌کنیم که دیرمان شده است.
در این کار همیشه ضعیف هستم. هیچ وقت نمی‌توانم موجودی‌ام را تراز کنم.	این کار باید انجام شود، مطمئن هستم می‌توانم آن را انجام دهم.	وقتی نمی‌توانیم حساب دریافت و پرداخت حساب بانکی خود را تراز کنیم.
معجزه شده، این فقط یک شانس بود.	واقعاً در این کار مهارت دارم.	وقتی کاری را به نحو شایسته انجام داده‌ایم.

مهم‌ترین عامل تأثیرگذاری ما بر دیگران

لباس پوشیدن

اهمیت دادن به زبان رفتار

توجه کردن به لحن کلام

مواردی مانند: وضع لباس، آرایش مو، عینک، کلام، نوع عطر و خلاصه آراستگی ظاهر نزدیک به ۵۱ درصد در نخستین تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم، نقش دارند. مابقی آن یعنی ۴۴ درصد از نخستین تأثیر را نیز زبان رفتار، تعیین می‌کند.

موارد مهم جهت کنترل زبان رفتار

تنظیم وضعیت نشستن و ایستادن

تعیین حریم ارتباطی

گشاده‌رویی

متمرکز شدن بر پیام و پیام‌دهنده

نشان دادن علاقه‌مندی به گفت و گو

توجه به نقش چشم

نشان دادن واکنش مناسب

حفظ آرامش در جریان ارتباط

نشانه‌های زبان رفتار: نشانه‌های مثبت و منفی

نشانه‌های منفی

- تماس چشمی محدود

- تکان دادن سریع سر

- نشستن یا ایستادن در جهت مخالف

- مالیدن و خاراندن گردن

- مشت کردن و فشردن پنجه دست

- بیقراری (مانند بی‌وقفه نوک قلم را روی میز کوبیدن)

- پا به زمین کوبیدن

- پوشانیدن بینی با دست

- به آسمان نگاه کردن

- چرخیدن به دور و اطراف

نشانه‌های مثبت

- تماس چشمی مناسب
- اندیشمندانه سر تکان دادن
- نشستن یا ایستادن فرد به طرف ما
- طرز ایستادن و نشستن راحت
- اندیشمندانه حرف‌های او را تأیید کردن
- دست به چانه کشیدن
- در دست نگه داشتن مدارک و مطالبی که به او ارائه کرده‌ایم.

زبان رفتار (ارتباط غیر کلامی)	
زبان تشویق‌کننده	زبان بازدارنده
لبخند	اخم
چشمک زدن (موافق بودن)	ابرو بالا انداختن (مخالف بودن)
چشم در چشم انداختن (علاقتمندی)	به اطراف نگاه کردن (بی‌علاقگی)
حالت معمول لب‌ها و دهان	فشردن لب‌ها و دندان‌ها
حرکات بدن	کوبیدن انگشت روی میز (بی‌صبوری)
اظهارات توأم با شور و اشتیاق	بی‌حرکت ماندن
متماایل شدن به سمت طرف مقابل	به طرف عقب لم دادن و دور شدن از گوینده
به سوی فرد برگشتن	دور نگه داشتن خود از فرد
به گرمی دست دادن	احوالپرسی سرد و بی‌روح
دست بر شانه یا پشت فرد گذاشتن	تماس نگرستن فیزیکی به طور عام و کلی
ادا کردن کلمات کوتاه و تأییدکننده مانند «اما»، «هوم»، «بله»، «صحیح» و ...	سکوت کامل، عدم اظهار هرگونه تشویق مانند: درهم قفل کردن دست‌ها و بازوها، پاها را روی هم انداختن برای جمع و جور کردن خود، دست‌های لرزان، پاهای مرتعش (به نشانه ترس) و ...

۴- گوش دادن فعال

📌 برای آن که شنونده بهتری باشیم، باید "شنیدن فعالانه" را تمرین کنیم:

تلاشی آگاهانه نه تنها برای این که کلماتی که دیگری می‌گوید را بشنویم. بلکه تمامی پیامی که او می‌فرستد را متوجه شویم.

خصوصیات گوش دادن فعال:

- اختصاص زمان بیشتر به گوش دادن به جای صحبت کردن
- عدم تکمیل جملات دیگران
- عدم پاسخ به سوال با یک سوال دیگر
- آگاه بودن از سوگیری های شخصی
- نپرداختن به تخیل یا عدم اشتغال ذهنی با مسائل دیگر
- عدم سلطه جویی در مکالمه
- پاسخ دادن به فرد مقابل پس از پایان یافتن صحبت‌های وی
- دادن بازخورد
- پرسیدن سوالات باز

مراحل گوش دادن فعال:

گوش دادن فعال شامل مراحل ذیل است:

- نشستن در مقابل بیمار
- اندکی به طرف بیمارخم شدن
- برقراری آرامش و تمرکز
- استفاده از یک وضعیت قرارگیری و باز و راحت
- برقراری تماس چشمی

سبک‌های ارتباطی

هر فردی سبک خاصی برای برقراری ارتباط خود با اطرافیانش دارد. با آگاه بودن فرد از سبک ارتباطی خود می‌تواند ارتباط کارآمد و مستمر با دیگران برقرار کند.

اگر فرد بداند با رفتار خود چه اثری روی دیگران می‌گذارد، آنگاه می‌تواند تصمیم بگیرد که آیا این واقعاً همان ارتباطی است که او مایل به برقراری آن بوده است یا خیر؟

ارتباط مؤثر و مثبت ارتباطی است که در آن فرد علاوه بر این که خود به خواسته‌اش می‌رسد، فرد مقابل نیز احساس رضایت خاطر می‌کند.

هدف از آموزش آن، توانایی برقراری ارتباط با دیگران و کاهش احساس تنهایی می‌باشد.

انواع سبک‌های ارتباطی

چهار نوع سبک ارتباطی داریم:

پرخاشگرانه، منفعلانه، منفعل پرخاشگرانه، قاطعانه یا جرات‌مندانه

از بین سبک‌های ارتباطی فقط سبک قاطعانه سالم و مؤثر و مثبت است.

سبک ارتباطی پرخاشگرانه:

در این سبک ارتباطی هدف فرد، تسلط یافتن بر موقعیت، کنترل دیگران، فقط رسیدن به خواسته‌های خود و برنده شدن بدون رعایت حقوق دیگران می‌باشد.

پیامی که افراد پرخاشگر به دیگران منتقل می‌کنند این است که آن چیزی که من فکر می‌کنم، احساس می‌کنم یا می‌خواهم مهم است. من خوب هستم اما تو خوب نیستی.

در این سبک افراد با این نوع باور که "همیشه حق با من است" و "من اشتباه ندارم" با دیگران برخورد می‌کنند.

اغلب این افراد شنونده ضعیفی هستند، دیگران را تحقیر می‌کنند، به آنها حمله می‌کند (کلامی یا فیزیکی)، عصبی و اخمو هستند و همیشه انگشت اشاره شان به سمت دیگران است، تن صدای بلندی دارند و اعتقاد دارند باید همیشه برنده باشند.

این افراد معمولاً در دیگران ایجاد خشم و ناراحتی می‌کنند، باعث مقاومت، پنهان کاری و فاصله‌گیری آنها می‌شوند و دیگران را مجبور به اطاعت همراه با رنجش می‌کنند.

سبک ارتباطی منفعلانه:

✚ در این نوع سبک ارتباطی مشخصه اصلی، اهمیت ندادن به نیازها و خواسته های خود و پذیرفتن خواسته های دیگران، حتی اگر این خواسته ها به ضرر فرد باشد و هدف افراد منفعل راضی نگه داشتن دیگران به هر قیمت ممکن و اجتناب از کشمکش است.

✚ این افراد با رفتارهای خود این پیام را به دیگران منتقل می کنند که من خوب نیستم شما خوب هستید.

✚ در این سبک ارتباطی، افراد با این نوع باورها که "هیچگاه مخالفت نکن"، "دیگران بیشتر از تو حق دارند"، "به در دسترس نمی آرزد" با دیگران رفتاری همیشه موافق و بدون اعتراض دارند.

✚ این افراد در برنامه ریزی مشکل دارند و اجازه می دهند دیگران برایشان انتخاب کنند. تن صدای پایین و لرزان، من و من کردن، اجتناب از تماس چشمی، وضعیت بدنی نامناسب در ارتباط از خصوصیات این افراد است. احساساتی که این افراد تجربه می کند ناتوانی و عدم قدرت، اضطراب، ناکامی و خشم است.

✚ در رویارویی با مسأله ای خود را کنار می کشند و بیش از حد معمول با هر چیزی موافق هستند. دیگران در ارتباط با آنها بسیار پرتوقع هستند. در واقع می توان گفت افرادی که توان نه گفتن به دیگران را ندارند در این طبقه قرار دارند.

سبک ارتباطی منفعل - پرخاشگرانه:

✚ سبک ارتباطی منفعل - پرخاشگرانه ترکیبی است از سبک منفعلانه و پرخاشگرانه، در این حالت شخص از برخورد مستقیم اجتناب می کند، اما تلاش دارد با دست مایه قرار دادن دیگران به همه چیز برسد.

✚ این افراد به جای این که در ارتباط با دیگران به طور مستقیم پرخاشگری کنند با استفاده از اهمال کاری، تعلل، فراموش کاری و ناکارآمدی عمدی به دیگران صدمه می زنند.

✚ این سبک ارتباطی، غالباً به زیرآب زنی اداری و شایعه پراکنی منتهی می شود.

✚ این گونه افراد هیچ آگاه به صورت مستقیم و صریح ابراز مخالفت نمی کنند و دلیل ناراحتی خود را از رفتار اطرافیان به صورت شفاف نمی گویند. اغلب نظر خود را به صورت غیرمستقیم و منفی بیان می کنند. این گونه افراد در درازمدت اعتبار خود را از دست می دهند و کسی به آنها اعتماد نمی کند.

✚ اگر بخواهیم این گونه افراد را بشناسیم، باید تصویری از شخصی ترسیم کنیم که خنجری در پشت دارد و به محض اینکه فرد مقابل به او پشت می‌کند، خنجر را از پشت می‌زند.

✚ در یک کلام آنچه می‌گویند با آنچه که عمل می‌کنند، همخوانی ندارد.

مثال از سبک ارتباطی منفعل - پرخاشگرانه

- فرض کنید در یک جلسه کاری شرکت کرده‌اید که با افراد حاضر در آن رابطه خوبی ندارید. در طول جلسه همواره لبخندی مصنوعی روی چهره شما است و به هیچ وجه از خود مخالفتی نشان نمی‌دهید، اما به محض اتمام جلسه، به بدگویی از همکار خود می‌پردازید و کارهای او را احمقانه می‌دانید.

- مردی را در نظر بگیرید که از رفتار همسر خود در یک میهمانی آزرده شده است و به جای مطرح نمودن این موضوع، پرخاشگری خود را در جای دیگر که همسرش نیاز به کمک او دارد، با عدم همکاری ابراز می‌کند.

سبک ارتباطی جراتمندانه یا قاطعانه:

✚ مؤثرترین و سالم‌ترین شکل ارتباطی است. در این سبک افراد با این باور که هم خودشان و هم دیگران ارزشمندند، سعی در برقراری رابطه‌ای دوطرفه دارند.

✚ این افراد خواسته‌ها، انتظارات و محدودیت‌های خود را در اولین فرصت به طور مستقیم و صادقانه بیان می‌کنند.

✚ افرادی با این سبک و براساس انتخاب خود عمل می‌کنند، در کارهایشان برنامه‌ریزی دارند و محکم و استوار هستند. در ارتباط از لحاظ بدنی آرام هستند، آهنگ صدای متناسب دارند، تماس چشمی برقرار می‌کنند و با لبخند و توجه، احساس مثبت را به دیگران انتقال می‌دهند.

✚ افراد دارای این سبک، از جایگاه دیگران آگاه هستند، اعتماد دیگران را جلب می‌کنند و در حالی که برای حفظ حقوق خودشان تلاش می‌کنند، ولی به دیگران هم بی‌احترامی نمی‌کنند.

✚ این افراد همیشه به دنبال برنده شدن نیستند، بلکه می‌خواهند یک موقعیت را به بهترین شکل ممکن اداره کنند. این افراد با رفتارهای خود این پیام را به دیگران منتقل می‌کنند که: من خوب هستم و شما نیز خوب هستید.

✚ مشخصه اصلی سبک قاطعانه، ابراز وجود است.

❑ روشهایی برای ارتباط موثر با دیگران در محیط کار

❁ روش های مؤثر برای برقراری ارتباط بهتر با مافوق



- ۱- از دید مدیرتان به مسائل نگاه کنید.
- ۲- انتظارات را روشن کنید.
- ۳- رابطه‌ای بر اساس اعتماد ایجاد کنید.
- در دسترس بودن
- مهیا بودن
- قابل پیش‌بینی بودن
- وفاداری شخصی
- صداقت در برخورد با مسائل
- ۴- به قدرت مدیرتان احترام بگذارید.
- ۵- در کنار بیان مسائل راه حل نیز ارائه دهید.
- ۶- به شیوه سازنده مخالفت کنید.
- ۷- به مدیرتان تقویت مثبت ارائه نموده و از وی قدردانی کنید.
- ۸- حرف‌های مهم بزنید و از گفتن حرف‌های جزئی و بیهوده پرهیز کنید.
- ۹- به هنگام معاشرت با مدیرتان، هوشمندانه عمل کنید.
- ۱۰- ایده‌های خود را با دقت در اختیار مدیرتان قرار دهید.
- ۱۱- با مدیر، تعامل مطلوبی ایجاد کنید.

❁ روش های مؤثر برای برقراری ارتباط بهتر با همکاران

- ۱- به هنجارهای گروه احترام بگذارید.
- ۲- در دیگران احساس مهم بودن ایجاد کنید.
- ۳- شنونده خوبی باشید.
- ۴- صداقت داشته باشید و به صورت باز رابطه برقرار کنید.
- ۵- رفتاری کمک‌کننده، همکارانه و مؤدبانه بروز دهید.
- ۶- در بانک مهرورزی سپرده‌گذاری کنید.
- ۷- تقاضاهایتان را در قالب درخواست کمک بیان کنید.
- ۸- فردی سازنده و مثبت باشید.

❁ روش‌های مؤثر برای برقراری ارتباط بهتر با مشتریان

۱- رضایت مشتری را هدف خود قرار دهید.

۲- نیازهای مشتری را درک کنید.

۳- نیازهای مشتری را در اولویت قرار دهید.

۴- توجه و علاقمندی بروز دهید.

۵- نگرش مثبت ارائه نمایید.

۶- مشکلات مشتریان را برطرف کنید.

۷- در خواست‌ها را پیگیری کنید.

۸- به صورت سازنده تعارض را برطرف کنید.



بخش چهارم:
ارتباطات در نظام
سلامت

ارتباطات برای سلامت شامل مطالعه و استفاده از راهبردهای ارتباطی برای شکل دهی و تاثیر گذاری بر تصمیمات تقویت کننده سلامت افراد و جامعه می باشد. ارتباطات برای سلامت، حوزه های ارتباطات و سلامت را به یکدیگر متصل نموده و بطور فزاینده- ای به عنوان عنصری اساسی در تلاش های بهبود سلامت فردی و اجتماعی شناخته شده است. همچنین، ارتباطات برای سلامت می تواند در همه ابعاد پیشگیری از بیماری و ارتقای سلامت شرکت کند و خود به شرایطی بستگی دارد: روابط بیمار، متخصصان سلامت، موقعیت افراد در جستجو و استفاده از اطلاعات سلامت، تبعیت افراد از توصیه ها و رژیم های بالینی، خلق پیام های سلامت همگانی و اجرای بسیج های آموزشی، انتشار اطلاعات درباره رفتارهای مخاطره آمیز فردی و جمعی، آموزش مشتریان درباره نحوه دسترسی به سیستم ارایه خدمات بهداشت عمومی و مراقبت بهداشتی و توسعه کاربرد (ارتباطات) مخابراتی سلامت.

در افراد، ارتباطات اثربخش برای سلامت می تواند به افزایش آگاهی آنها از مخاطرات سلامت و راه حل آنها، ایجاد انگیزه و مهارت های مورد نیاز برای کاهش مخاطرات مذکور، کمک به آنها برای جلب حمایت افراد دچار وضعیت های مشابه و تغییر یا تقویت نگرش آنها کمک کند. همچنین، ارتباطات برای سلامت می تواند تقاضای خدمات بهداشتی مناسب را افزایش داده و از تقاضای خدمات بهداشتی نامطلوب بکاهد. ارتباطات برای سلامت می تواند اطلاعات لازم برای کمک به انتخاب های پیچیده نظیر انتخاب برنامه ها، مراقبان و درمان های سالم را فراهم سازد. برای جامعه، ارتباطات برای سلامت می تواند به تاثیر بر دستور کار سلامت، جلب حمایت همه جانبه برای سیاست ها و برنامه ها، ترویج تغییرات مثبت در محیط های اقتصادی، اجتماعی و فیزیکی، بهبود ارایه خدمات بهداشت عمومی و مراقبت بهداشتی و حمایت از هنجارهای اجتماعی مفید برای سلامت و کیفیت زندگی کمک کند.

ارتباطات و ارتقای سلامت

اقدامات ارتباطات برای سلامت در مناطق مختلف با ارتقای سلامت و پیشگیری از بیماری همکاری دارد:

اول، بهبود تعاملات بین فردی و گروهی در موقعیت های بالینی (برای مثال: بیمار - ارائه دهنده خدمت، ارائه دهنده خدمت - ارائه دهنده خدمت و در بین اعضای تیم مراقبت بهداشتی) از طریق آموختن مهارت های ارتباطی مؤثر به متخصصان سلامت و بیماران می باشد. وقتی که همه قادر به برقراری ارتباط مناسب باشند، روابط گروهی تقویت می شود.

دوم، انتشار پیام های سلامت از طریق بسیج های آموزش همگانی پیش بینی شده برای تغییر فضای اجتماعی به فضای مشوق رفتارهای سالم، موجب آگاهی، تغییر نگرش و محرک افراد برای تطبیق با رفتارهای توصیه شده می باشد. بسیج ها به طور سنتی برای ارائه پیام ها، متکی بر رسانه های ارتباط جمعی (نظیر تبلیغ خدمات عمومی بر بیلبردها، رادیو و تلویزیون) و پیام های آموزشی در مواد چاپی (نظیر پمفلت ها) بوده اند. در بسیاری از بسیج ها از روش های بازاریابی اجتماعی استفاده می شود.

سوم، فعالیت های بهبود سلامت بطور روز افزونی با حداکثر استفاده از تکنولوژی دیجیتالی نظیر CD-ROM و Web که می تواند پیام های مورد نیاز مخاطبان (گروه هدف) را در اختیار آنها قرار دهد و مردم را درگیر تبادل دو سویه و پویای اطلاعات سلامت نماید، صورت می گیرد. به خصوص در ارتباطات برای سلامت به منظور حمایت از برنامه های پیشگیری جامع نگر، از تکنولوژی های دیجیتالی به خوبی استفاده می شود. پیشگیری متمرکز بر جامعه، دایره توجهات را از " فرد " به تغییر در سطح "گروه" متمایل نموده و بر توانمندسازی افراد و جوامع برای ایجاد تغییر در سطوح متعدد تاکید دارد.

ویژگی های ارتباطات مؤثر در سلامت

الف- صحت: پیامی معتبر و عاری از خطا در واقعیت، تفسیر و قضاوت

ب- فراهم بودن: پیام (پیام های مورد نظر یا سایر اطلاعات) در جایی ارائه شود یا فراهم باشد که مخاطب بتواند به آن دسترسی یابد. آرایش و جایابی (پیام) بسته به مخاطب، پیچیدگی پیام و هدف از شبکه های بین فردی و اجتماعی تا بیلبردها و پیام های ارتباط جمعی طراحی شده برای ساعات پر بیننده تلویزیونی یا رادیویی تا دکه های عمومی رسانه های چاپی و الکترونیک و تا اینترنت بسیار متفاوت می باشد.

ج- توازن: پیام در مکان مقتضی، مزایا و مخاطرات اقدامات بالقوه را منعکس سازد یا تفاوت ها و چشم انداز معتبر مباحث را

مشخص سازد.

د- **پایداری:** ساختار درونی پیام با گذشت زمان غیر قابل انکار باشد و در قبال اطلاعاتی که از سایر منابع کسب می شود نیز پایدار باشد (تشخیص بخش دوم عبارت فوق، وقتی که محتوای معتبر یا در دسترسی وجود نداشته باشد، آسان نیست).

ه- **قابلیت فرهنگی:** طراحی، اجرا و ارزشیابی فرآیند با توجه به مباحث ویژه گروه های هدف منتخب (برای مثال قومی، نژادی، و زبانی) و نیز سطوح آموزشی و ناتوانی آنها.

و- **متکی بر شواهد:** شواهد علمی مناسب منتج از بررسی های جامع و تحلیل های همه جانبه برای تنظیم دستورالعمل ها کاربردی، سنجش اجرا، بررسی معیار و تکنولوژی ارزیابی کاربرد ارتباطات مخابراتی سلامت.

ز- **رسیدن به گروه هدف:** پیام به بیشترین تعداد ممکن از جمعیت گروه هدف برسد یا در دسترس آنها باشد.

ح- **اعتبار:** منبع پیام موثق و خود پیام منطبق با زمان باشد.

ط- **تکرار:** ارایه/ دسترسی به پیام تداوم یافته یا در طول زمان تکرار شود، هم برای تقویت تأثیر بر مخاطبان معین و هم برای رسیدن به گروه جدید مخاطبان.

ی - **به موقع بودن:** پیام هنگامی که مخاطب بیشترین پذیرش یا نیاز به اطلاعات ویژه را دارد، ارایه شود یا در دسترس باشد.

ک- **قابل فهم بودن:** سطح خواندن یا زبان (یا فرمت مولتی مدیا) برای مخاطب مربوطه مناسب باشد.

ارتباطات برای سلامت

مجموعه ای از شاخص های مهم سلامت که بر فعالیت های کلیدی بهبود سلامت تمرکز داشته و در "برنامه مردم سالم تا سال ۲۰۱۰" با عنوان "درک و بهبود سلامت" توصیف شده اند، همگی به برخی از درجات ارتباطات مؤثر برای سلامت بستگی دارند. ترویج فعالیت فیزیکی منظم، وزن سالم، تغذیه مناسب و رفتار جنسی مسوولانه و نیز کاهش مصرف دخانیات، سوءمصرف مواد، آسیب ها و خشونت نیازمند دامنه ای از اطلاعات، آموزش و تلاش های جلب حمایت همه جانبه می باشد. برای مثال، تلاش های جلب حمایت همه جانبه برای تغییر "در دسترس بودن سیگار و محصولات الکلی" موجب سطوح پایین تری از مصرف شد.

البته مشاوره مؤثر و آموزش سلامت به بیمار برای تغییر رفتار، نیازمند آن است که ارایه دهندگان خدمات و بیماران از مهارت های ارتباطی مناسب برخوردار باشند. بسیج های اطلاع رسانی همگانی برای ترویج مصرف بیشتر سبزی و میوه جات، میزان بالاتری از

غریبالگری های پیشگیرانه (ماموگرافی و کولونوسکوپی)، میزان های بالاتری از خدمات پیشگیرانه بالینی (واکسیناسیون) و میزان های بالاتری از تطابق با رفتارهای کاهش دهنده مخاطرات، به کار می روند.

با این حال، ارتباطات برای سلامت به تنهایی نمی تواند مشکلات سیستماتیک مرتبط با سلامت نظیر فقر، تخریب محیطی، یا کاهش دسترسی به مراقبت بهداشتی را تغییر دهد اما برنامه های ارتباطات جامع سلامت باید شامل مجموعه بررسی های منظمی درباره همه عوامل مهم در سلامت و راهبردهای قابل استفاده برای تاثیر بر فاکتورهای مذکور گردد. فعالیت های " ارتباطات برای سلامت خوب طراحی شده " به افراد کمک می کند که به درک بهتری درباره خودشان و نیازهای جوامع شان برسند تا بتوانند اقدامات مقتضی برای رسیدن به حداکثر سلامت را بعمل آورند.

❑ روند ارتباط در سلامت

فضای برقراری ارتباط برای سلامت به طور قابل ملاحظه ای تغییر کرده است و چنین تغییراتی شامل افزایش محسوس تعداد کانال های ارتباطی و تعداد مباحث سلامت در حال رقابت برای جلب توجه عمومی و همینطور افزایش خواسته های مشتریان برای اطلاعات بیشتر و بهتر درباره کیفیت زندگی و پیچیدگی روزافزون فناوری های بازاریابی و فروش نظیر تبلیغ مستقیم، فروش وسایل و داروهای پزشکی در اینترنت می باشد.

توسعه کانال های ارتباطی و مباحث سلامت در عرصه های عمومی و رقابت وقت مردم و توجهشان را افزایش می دهد؛ همزمان، مردم فرصت های بیشتری برای انتخاب اطلاعات متکی بر علایق و ترجیحات فردی خود دارند. روند تجاری سازی اینترنت حاکی از آن است که الگوی بازاریابی سایر رسانه های ارتباط جمعی در تولید این رسانه مورد استفاده قرار گرفته است. بی نظمی حاکم بر " محیط اطلاع رسانی برای سلامت " ناشی از تجاری شدن اینترنت، ارتباطات غیرتجاری و متوجه سلامت همگانی را با عواقب وخیمی روبرو می سازد.

ارتباطات در موقعیت های گوناگون (برای مثال مدرسه، خانه و محل کار)، از طریق کانال های گوناگون (برای مثال بین فردی، گروه کوچک، سازمانی، جامعه و رسانه های ارتباط جمعی)، با پیام های متنوع و به دلایل گوناگون، صورت می گیرد. در چنین فضایی، مردم نمی توانند به تمامی ارتباطاتی که با آنها برقرار می شود، توجه نمایند؛ اما بطور انتخابی به اطلاعات مورد نیازشان توجه نموده و به صورت هدفمند آنها را دنبال می کنند. یکی از چالش های اصلی در طراحی برنامه های ارتباطات برای سلامت مؤثر، شناخت شرایط پایه، کانال ها، پیام و دلایل تهییج مردم برای توجه به آن و استفاده از اطلاعات سلامت می باشد.

همچنین، رویکرد تک بعدی به ارتقای سلامت، نظیر وابستگی به بسیج های متکی بر رسانه های ارتباط جمعی یا سایر فعالیت های ارتباطی تک بخشی، برای رسیدن به اهداف نهایی برنامه کافی نیست. تلاش های ارتقای سلامت موفق به طور روزافزونی متکی بر مداخلات چند بعدی برای رسیدن به مخاطبان گوناگون یک "موضوع پیچیده سلامت" می باشد و ارتباطات از آغاز، در ارتباط تنگاتنگ با سایر بخش ها نظیر برنامه های مبتنی بر جامعه، تغییرات سیاسی و بهبودهای ایجاد شده در خدمات و سیستم ارائه خدمات سلامتی می باشد.

از طرفی، تحقیقات نشان می دهد که ارتباطات برای سلامت وقتی می تواند بهترین حمایت ها را برای ارتقای سلامت فراهم سازد که از کانال های ارتباطی متعددی برای رسیدن به بخش های مختلف مخاطبان مربوطه و با اطلاعات مناسب و مرتبط با هر کدام از آنها استفاده کند. اختصاص وقت کافی برای برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی و پول کافی برای حمایت از بسیاری از عناصر برنامه، عامل مهمی در طراحی های چند بعدی می باشند. همکاران و شرکای بخش خصوصی می توانند منابعی پر قدرت برای تقویت تاثیر تلاش های چند بعدی باشد. با توسعه مشارکت ها، موانعی نظیر عدم توجه منابع اجتماعی یا انگیزه های بازاریابی به تطابق فرهنگی پیام ها و نیازهای سلامت گروه هدف تا حدی کاهش می یابد.

به عبارت دیگر، فعالیت های ارتباطات و ارتقای سلامت اثر بخش، باید اقتباسی از "چشم اندازهای مخاطب محور" باشد. این بدان معناست که فعالیت های ارتباطات و ارتقای سلامت؛ فرمت ها، کانال ها و شرایط مورد پذیرش و انتخاب مخاطبان را منعکس می سازد. چنین ملاحظاتی تا حد زیادی برای گروه های نژادی و قومی که از زبان ها و منابع اطلاعاتی مختلفی برخوردارند، مطرح می باشد. در چنین مواردی، بسیج های آموزش همگانی باید توسط افراد آشنا به خصوصیات فرهنگی، عادات رسانه ای، و تنوع زبانی مخاطبان مورد نظر، پیش بینی و توسعه یابد.

باید از ترجمه مستقیم اطلاعات سلامت یا موارد ارتقای سلامت، اجتناب شود. کانال های معتبر ارتباطی با هر یک از گروه های عمده (از جمعیت هدف) باید شناسایی شود. تلویزیون ها و رادیوهای ویژه جمعیت های نژادی و قومی خاص، به خصوص وقتی مراقبت مورد نظر ویژه مخاطبانی با شرایط زبانی، فرهنگی و اقتصادی اجتماعی متفاوت باشد، می توانند در ارائه پیام های سلامت بسیار مؤثر باشند.

چشم اندازهای مخاطب محور، همچنین بیانگر واقعیت های زندگی روزانه مردم و کارهای جاری آنها، نگرش ها و باورها و نیز شیوه های زندگی آنها می باشد. برخی از خصوصیات مخاطب خاص هر برنامه شامل مواردی نظیر جنسیت، سن، سطوح آموزش

و درآمد، قومیت، توجهات جنسی، ارزش ها و باورهای فرهنگی، زبان مادری، و کارکرد جسمانی و روانی می باشد. ملاحظات دیگر شامل تجارب مخاطبان در رابطه با سیستم مراقبت بهداشتی، نگرش آنها درباره انواع مختلف برنامه‌های سلامت و رضایتمندی آنها از استفاده از انواع مطمئن خدمات بهداشتی می باشد. علاوه بر این، توجه ویژه به نیازهای اعضای جمعیت مخاطب تحت پوشش ضروری می باشد.

هدف قرار دادن بخش های خاص جمعیت و تناسب پیام برای استفاده افراد، دو روشی است که برای مرتبط سازی فعالیت های ارتقای سلامت با مخاطبان بکار می رود مثل استفاده هدفمند از پیام های رسانه های ارتباط جمعی برای دختران نوجوان در زمینه خطرات روبه افزایش استعمال دخانیات، تولید اطلاعات تغذیه ای کامپیوتری برای کمک به افراد در کاهش مصرف چربی و افزایش مصرف میوه و سبزیجات و خط تلفن ملی برای کسب اطلاعات در خصوص ایدز AIDS همزمان با مشاوره و ارجاع لازم گروه های خاص جمعیت مربوطه.

موفقیت مداخلات پیش بینی شده برای اقدامات فرهنگی بر اساس نیازهای جمعیت های خاص، گزارش شده است. برای مثال، در یک برنامه ترویج تغذیه با شیر مادر در بین زنان ناواجو که بر اساس تحقیقات در زمینه باورهای فرهنگی آنها در مورد اقدامات شیردهی به نوزاد طراحی شده بود، افزایش میزان شیردهی مشاهده شد. به طور مشابه، در مداخله ای که از زمان های کوتاه (رسانه ارتباط جمعی مورد علاقه لاتینی ها) برای پیام رسانی به جوانان و خانواده های آنها استفاده شد، بهبود روابط والدین - جوانان و تغییر نگرش نوجوانان درباره الکل مشاهده شد.

پیشرفت های ایجاد شده در زمینه پزشکی و اطلاع رسانی به مشتریان، ارایه اطلاعات و خدمات سلامت را تغییر داده و به طور مشابه بر سلامت افراد و جامعه نیز تاثیر روزافزونی داشته است. همگرایی و تقارب رسانه ها (کامپیوتری، تلفنی، تلویزیونی، رادیویی، ویدیویی، چاپی و شنیداری) و ظهور اینترنت، زیربنایی برای ایجاد یک شبکه ارتباطی تقریباً فراگیر بوده است. این تسهیلات زیربنایی، موجب برخورداری از مجموعه روبه رشدی از اطلاعات سلامت و خدمات حمایتی مرتبط با سلامت و توسعه پوشش تلاش های ارتباطات برای سلامت شده است. کانال های ارایه دهنده اطلاعات نظیر اینترنت، انتخاب های در دسترس متخصصان سلامت برای پوشش ارتباطی بیماران و مشتریان و نیز انتخاب های فراهم برای بیماران و مشتریان برای تعامل با متخصصان سلامت و با یکدیگر (برای مثال گروه های حمایتی آنلاین) را افزایش می دهد.

ارتباط بین فردی در موقعیتهای بهداشتی درمانی

ارتباط بین فردی عبارتست از تعامل بین دو یا چند نفر که شامل تبادل اطلاعات، ایده ها، احساسات یا عواطف می باشد. ارتباط فرایندی پیچیده، پویا و مداوم است. در موقعیتهای بهداشتی درمانی، ارتباط در جهت برقراری پیوندی حیاتی بین بیماران، خانواده هایشان، پرستاران، پزشکان و سایر کارگزاران مراقبت سلامت به کار می رود. ایجاد ارتباط، فرایندی پیوسته و دائمی است. برقراری ارتباط از زمان شیرخوارگی آغاز می شود و جزئی ضروری از حیات ماست. در این بخش سعی می کنیم کلیاتی را در مورد برقراری ارتباط مناسب در موقعیتهای مرتبط با سلامت ارائه نماییم.

بررسی انواع سبکهای ارتباطی

به طور کلی دو سطح ارتباطی وجود دارد که افراد می توانند در طول تعاملات خود با دیگران، از آن ها استفاده نمایند. این دو سطح عبارتند از: سطوح بین فردی و درون فردی.

ممکن است هر دو سطح همزمان وجود داشته باشند یا اینکه به تنهایی به کار روند. ارتباط درون فردی؛ زمانی رخ می دهد که فرد در حال اندیشیدن به خودش است. هدف از چنین رویکردی کمک به کنترل یک پاسخ عاطفی می باشد. چیزی که فرد به آن می اندیشد؛ بر نحوه تعامل وی با دیگران تاثیر می گذارد. تفکرات منفی می تواند منجر به تعاملات منفی و تاثیر گذاری نامناسب بر روابط فرد گردند. تفکرات مثبت می توانند کمک کنند تا پاسخهای ما، خوشایندتر و مطلوبتر باشد و ارتباط بین فردی بین دو یا چند نفر رخ می دهد. ارتباط در این سطح بسته به نوع روابط؛ متفاوت است.

چنین ارتباطی در بین پرستار و بیمار، حالتی جهت دار و هدفمند دارد؛ در حالی که این ارتباط در بین دوستان، هدفمندی کمتری دارد. این دو سبک ارتباطی اخیر، معروف به ارتباطات درمانی و اجتماعی هستند. ارتباط اجتماعی به صورت روزمره در خانواده، بین دوستان و همکاران برقرار می شود. این ارتباط به برآورده ساختن نیازهای افراد کمک می کند و شامل در میان گذاشتن تفکرات، احساسات، نیازها و تمایلات می باشد. ارتباط اجتماعی حالتی دوستانه و سطحی دارد. ارتباط درمانی؛ جهت دار و هدفمند است و موجب ایجاد اعتماد و حسن تفاهم بین افراد می گردد. این نوع ارتباط تا زمانی که اهداف حاصل شوند، برقرار می ماند. کارگزاران مراقبت سلامت از این سبک ارتباطی در کارشان بهره می برند. ارتباط درمانی معمولاً بین پزشک یا پرستار و بیمار و یا بین امدادگر و مددجو یا خانواده اش برقرار می شود.

❑ عملکردهای ارتباط درمانی

ارتباط درمانی به فرد اجازه می دهد:

- ۱) برای ایجاد یک تغییر، به درک مشترکی با شخص مقابل برسید.
- ۲) با دادن امکان صحبت به دیگران در مورد خود و احساساتشان، موجب کاهش اضطراب آنها گردید. افراد به شیوه های مختلف با احساسات خود کنار می آیند. ارتباط می بایست در جهت برآورده نمودن نیازهای هر شخص تعدیل و تنظیم گردد.
- ۳) به تامین اطلاعات بپردازید.
- ۴) با پاسخ صادقانه به سوالات، موجب جلب اعتماد و نشان دادن توجه گردید.

❑ مراحل چندگانه ارتباط درمانی

۱) مرحله آشنایی

در مرحله آشنایی، کارگزار سلامت و مددجو هر دو در ابتدا مقداری اضطراب دارند. کارگزار سلامت می تواند با معرفی خود و بیان عنوان شغلی اش، موجب کاهش این اضطراب گردد. در ادامه می توان با یک بیان صریح و روشن به تنظیم لحن کلام کمک نمود و امکان تبادل نظرات را فراهم ساخت. در طول مرحله آشنایی اطلاعاتی را در مورد شخص و نگرانیها و نیازهای اولیه اش بدست می آورید. به همین ترتیب، فرد مقابل نیز در مورد شما و نقشتان اطلاعاتی بدست می آورد و قراردادی بین طرفین برقرار می شود. هدف نهایی ایجاد اعتماد است. اعتماد به تدریج بوجود می آید.

۲) مرحله عمل

در مرحله عمل، کارگزار سلامت، نوع مکانیسمهای سازگاری را که مددجو از آنها استفاده می نماید را تعیین می کند و به سیستمهای حمایتی موجود را نیز مشخص می سازد. سپس کارگزار سلامت می تواند یک برنامه ریزی مراقبتی انجام دهد و اهداف واقع گرایانه ای را تنظیم نماید. برنامه مراقبتی در جهت ارتقای استقلال شخصی و عملکرد مطلوب مددجو اجرا می شود. مددجو حق دارد از تمام اعضای تیم مراقبت سلامت، انتظار حفظ اسرار و رازداری داشته باشد. مددجو می بایست اطمینان یابد که اطلاعات ارائه شده توسط وی بدست افرادی غیر از اعضای مستقیم تیم مراقبت سلامت نخواهد رسید. اگر این مرحله موفقیت آمیز باشد شخص می تواند تفکرات و احساساتش را با کارگزار سلامت در میان بگذارد و در جهت ایجاد تغییر در رفتارش یا یافتن راه حل، فعالیت کند.

این مرحله، پایان رابطه محسوب می شود. مطلوب آن است که شامل ارزشیابی و جمع بندی آنچه که اتفاق افتاده و آمادگی برای جدایی باشد. مهم است در مرحله پایانی به این مسئله فکر کنید و آن را از خود سوال کنید که «آیا شخص مددجو، کمک مورد نیازش را دریافت نموده است؟».

اجزای ارتباطات در موقعیتهای درمانی

الف- گوش دادن فعال: پیامها معمولا در قالب حیطه شناختی و یا حیطه عاطفی ارسال می شوند. در حیطه شناختی پیامها در قالب کلمات بیان می گردند. در حیطه عاطفی، احساسات از طریق لحن کلمات بیان می شوند. گوش دادن می تواند به صورت فعال یا غیرفعال صورت گیرد و مستلزم تفسیر و درک کلمات بیان شده می باشد. گوش دادن چیزی فراتر از صرفا شنیدن کلمات بیان شده است و لازم است فرد گوش دهنده به هر دو نوع پیام کلامی و غیرکلامی توجه نماید. عدم تمرکز و انحراف، زمانی رخ می دهد که گوش دهنده، دچار حواس پرتی می شود.

ب- محبت: محبت عبارتست از احساس دوستی و پذیرش که موجب می شود بیمار احساس آرامش و امنیت بنماید.

ج- صراحت: صراحت عبارتست از برخورد صادقانه و شفاف که موجب جلب اعتماد گردد. صداقت و گفتن اینکه پاسخ سوالی را نمی دانید یا مطمئن نیستید، خیلی مهم است. صریح بودن به معنی توجه و اهمیت دادن به طرف مقابل نیز هست.

د- التفات: به معنی تمرکز بر آنچه که شخص دیگر می گوید جهت نشان دادن توجه کامل به مطالب گفته شده توسط بیمار است.

ه- همدلی: نشان می دهد که پزشک یا پرستار احساسات فرد بیمار یا همراه وی را درک نموده و همانطور که او به دنیا می نگرد، نگاه می کند. همدلی با همدردی تفاوت دارد در همدردی سعی می شود همان احساسات طرف مقابل نشان داده شود. هنگامی که افراد به جای همدلی به همدردی می پردازد، عینیت خود را از دست می دهد. نشان دادن همدلی به فرد این امکان را می دهد که بتواند تعامل خود را کنترل کند و با اطمینان عمل نماید. این کار می تواند موجب جلب اعتماد طرف مقابل (بیمار) گردد.

و- توجه مثبت: بوسیله پذیرش طرف مقابل دقیقا همانطور که هست، نشان دادن می شود. لازمه آن، این است که در مورد طرف مقابل خود قضاوت نکنید. می بایست برای او ارزش قائل شده و به وی احترام بگذارید. توجه مثبت، روش دیگری است که اهمیت قائل شدن برای شخص مقابل را می رساند و موجب می شود وی احساس امنیت بنماید. نمایش چنین توجهی، به منزله اینکه لازم است شما با طرف مقابل موافق باشید، نیست.

منابع

- مهارت‌های مهم برای ارتباطات. سازمان نظام پرستاری جمهوری اسلامی ایران. دوره آموزشی مدیریت تخصصی پرستاری. شهریورماه ۱۳۹۸
- محسن کوشان، سعید واقفی. بهداشت روان ۱. انتشارات اندیشه رفیع. ۱۳۸۷
- روش‌های برقراری ارتباط با دیگران در محیط کار. سازمان نظام پرستاری جمهوری اسلامی ایران. دوره آموزشی مدیریت تخصصی پرستاری. ۱۳۹۸
- فرایند ارتباط. سازمان نظام پرستاری جمهوری اسلامی ایران. دوره آموزشی مدیریت تخصصی پرستاری. ۱۳۹۸
- محمود امیری نیا. چگونه ارتباط اثربخش داشته باشیم. جلد اول. چاپ اول. ۱۳۹۰
- سعید هدایتی و همکاران. شناخت الگوی ارتباطات اثربخش در کارکنان بیمارستان ۱۵ خرداد تهران. مجله بهداشت کار و ارتقای سلامت. سال دوم؛ شماره ۳؛ ۱۳۹۷
- عباس عباسی پور، هدی باروتیان. بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (براساس مدل اچیبو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران. فصل نامه مدیریت و منابع انسانی. سال چهارم. بهار ۱۳۸۹
- اسکندری غلامرضا، اسکندری کریم، بیک زاد جعفر، کردبچه شیم، (۱۳۹۱). تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی، فراسوی مدیریت، دوره ۶، شماره ۲۱؛ صفحه ۱۰۵ تا صفحه ۱۲۸.
- بختیابی امیر و گلچین فرشادی (۱۳۸۸). "مدیریت تبلیغات اینترنتی" انتشارات کارگزار روابط عمومی، تهران .
- تقی پور آذین، دژبان ریحانه، خادم دزفولی زهرا، نعمی عبدالزهرا، (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های حل تعارض مدیران با توانمندی کارکنان، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، دوره ۱، شماره ۲؛ صفحه ۱۷ تا صفحه ۴۳.
- جزینی علیرضا، سلطانی عباس، (۱۳۹۴). تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه نظارت و بازرسی، سال دهم، شماره ۳۵.
- حسینی فولادی شیوا؛ شجاعی زاده داوود؛ شیرازی ماندانا (۱۳۹۰). تاثیر مداخله آموزشی مهارت‌های ارتباطی بین فردی بر آگاهی و نگرش دانشجویان کارشناسی ارشد آموزش بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران.
- حسینی نسب سید داوود، عظیمی کهن خاطره، (۱۳۹۲). بررسی وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه آن با رضایت ارباب رجوع (معلمان) آموزش پرورش ناحیه یک شهر اردبیل سال ۹۰، آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)، دوره ۶، شماره ۲۳؛ از صفحه ۱۳ تا صفحه ۳۰.
- حسینی نسب سید داوود، مصطفی پور کبری، (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان پارس آباد در سال تحصیلی ۹۰-۸۹، مجله آموزش و ارزشیابی، دوره ۵، شماره ۱۹؛ صفحه ۲۷ تا صفحه ۴۰.

- درامامی فاطمه، (۱۳۹۱). رابطه سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت روان کارکنان، طب انتظامی، دوره ۱، شماره ۱ (مسلسل ۱); صفحه ۲۰ تا صفحه ۲۵.
- رحمانی کمال الدین (۱۳۸۷). بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت نرم افزاری راهبرد تهران، فراسوی مدیریت، سال دوم، شماره ۷، صص ۷۰-۴۹.
- ریاحی لیلا، طیبی سیدجمال الدین، رسولی کلامکی، فاطمه، رنگ کوی، حسینعلی، (۱۳۹۱). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمان در مرکز بهداشت استان مازندران در سال ۱۳۹۰، مجله علوم بهداشتی جندی شاپور، دوره ۴، شماره ۴; صفحه ۱-۸.
- مقدم محمد؛ دوازده امامی حمید (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر تعهد سازمانی با نقش میانجی نشاط کارکنان در مناطق پانزده گانه شهرداری اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان
- مک لوهان مارشال. (۱۳۷۷). برای درک رسانه‌ها. (ترجمه ی سعید آذری). تهران مرکز تحقیقات صداوسیما
- مهدیه امید؛ چوبتراش، نشاط، معماری نگین، (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان بانک ملی شهرستان سنندج)، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت، شیراز، شرکت پندار اندیش رهپو، http://www.civilica.com/Paper-TIEM01-TIEM01_073.html
- نظری رسول، احسانی محمد، اشرف گنجوی، فرید، قاسمی حمید، (۱۳۹۲). مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و نقش آن بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، مقاله ۴، دوره ۵، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲، صفحه ۶۷-۸۲.
- نظری رسول، احسانی محمد، اشرف، گنجویی فریده، قاسمی حمید، (۱۳۹۱). اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو، مطالعات مدیریت ورزشی، پژوهش در علوم ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۶; صفحه ۱۵۷ تا صفحه ۱۷۳.
- نظری رسول، قاسمی حمید، سهرابی زهرا، (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان‌های ورزشی: مدل سازی معادلات ساختاری، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۱، شماره ۲۱; صفحه ۹۳ تا صفحه ۱۰۲.
- واصفیان فرزانه، خسروی محسن، (۱۳۹۳). رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۵، شماره ۳ (پیاپی ۱۹); صفحه ۵۹ تا صفحه ۷۳.
- Arnold, E. (2005). *Interpersonal relationships: Professional communication skills for nurses*. Elsevier Health Sciences.
- Baile WF, Blatner A. (2014). *Teaching communication skills: using action methods to enhance role-play in problem-based learning*. *Simul healthy*. 2014;9(4):220-7.

- Baker, C., & Martin, B. (2011). Participation: The Happiness Connection. *Journal of Public Deliberation*, 7(1).
- Beatriz Peña-Acuña^a & Paloma del Henar Sánchez-Cobarro, (2017). Socio-emotional Skills and Business Communication, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 237, 21 February 2017, Pages 914-918
- Camardese, G., De Risio, L., Di Nicola, M., Pizi, G., & Jamari, L. (2012). A role for pharmacotherapy in the treatment of “internet addiction”. *Clinical neuropharmacology*, 35(6), 283-289.
- Chen, S. J., & Chang, T. Z. (2016). A descriptive model of online shopping process: Some empirical results. *International Journal of Service Industry Management*, 13, 559-569.
- Cho, E. (2017). Therapeutic Interventions for Treatment of Adolescent Internet Addiction—Experiences from South Korea. *Internet Addiction* (pp. 247-261). Springer, Cham.