

مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز  
دوره بیستم، شماره اول، تابستان ۱۳۸۲ (پیاپی ۳۹)  
(ویژه نامه علوم تربیتی)

بررسی کارکردهای مهارت های ارتباطی «غیر کلامی» و «گوش دادن مؤثر»  
در تحقق وظایف و بهبود روابط انسانی در سازمان

دکتر منصور شاه ولی\*  
دانشگاه شیراز

### چکیده

مقاله حاضر به بررسی کارکردهای مهارت های ارتباطی «غیر کلامی» و «گوش دادن مؤثر» در تحقق وظایف و بهبود روابط انسانی در یک سازمان پرداخته است. روش تحقیق، نیمه تجربی و طرح «آزمون نهایی و یک گروه» بود. جمعیت نمونه ۵۶ درصد کل جمعیت ۸۰ نفری کارشناسان میدانی ادارات منابع طبیعی شهرستان های استان فارس را شامل می شد که پس از تقسیم بر مبنای محل جغرافیایی کار به صورت تصادفی همه در سه کارگاه آموزشی شرکت داده شدند. جمع آوری داده ها، پاسخ به پرسش ها و مشاهده به طور منظم انجام گرفت. روایی پرسش ها با کمک متخصصان تعیین گردید. هر کارگاه با یک پرسش باز پیرامون هر یک از دو مهارت ارتباطی آغاز گردید. سپس آموزش پیرامون مهارت های یاد شده ارائه شد و پس از آن تمرین انجام می گرفت. در انتهای هر کارگاه، شرکت کنندگان به پرسش های مکتوب پیرامون کارکردهای مهارت های دوگانه در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی پاسخ می دادند. برای تحلیل پاسخ پرسش های باز، از تحلیل محتوایی و پرسش های بسته از آمارهای پارامتریک و غیر پارامتریک استفاده شد. نتایج نشان می دهند که وضعیت پیش از برگزاری کارگاه و پس از آن، تفاوت معنی داری دارد. هم چنین نقش و مهارت «گوش دادن مؤثر» نسبت به مهارت «غیر کلامی» در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی نقش مساعدتری داشته است. افراد در گروه سنی (۳۰-۲۰) سال، پیرامون کارکردهای مهارت «غیر کلامی» و در گروه ۴۱ سال به بالا در مورد کارکردهای مهارت گوش دادن مؤثر داشته اند. کارشناسان ارشد سازمانی، درباره کارکردهای مهارت گوش دادن مؤثر و دارندگان مدرک رشته کشاورزی نظر مساعدتری پیرامون کارکرد مهارت غیر کلامی، داشتند. پیشنهاد می شود که این مهارت ها در قالب کارگاه آموزشی به افراد بیشتری آموزش داده شوند و دیگر مهارت های ارتباطی را نیز در بر گیرد.

واژه های کلیدی: ۱. مهارت های ارتباطی ۲. ارتباط غیر کلامی ۳. گوش دادن مؤثر ۴. سازمان و روابط انسانی

### ۱. مقدمه

تغییر و تحول، امری اجتناب ناپذیر و جزء جدا نشدنی طبیعت بشر است؛ اما نمود دگرگونی ها در عصر حاضر بسیار سریع تر و برق آسا می باشد (بولتن، ۱۹۹۳). به طور طبیعی تغییرات باعث دگرگونی در مدیریت سازمان ها نیز می شوند، به طوری که کسب دانش و مهارت های ارتباطی را برای مواجهه با آنها ضروری می سازد. هر قدر دانش و مهارت های ارتباطی کارشناسان با نیازهای جامعه و پیشرفت های علمی و تغییرات، هماهنگی و تناسب بیشتری داشته باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می شود (میرکمالی، ۱۳۷۳). فرهنگی (۱۳۷۴) پیرامون اهمیت مهارت های ارتباطی

اظهار می دارد که دشواری مهارت های ارتباطی در سطوح مختلف سازمان ها مشکلی است که به چاره اندیشی در سطح مدیریت می انجامد. بنابراین، لازم است تا کارکنان یک سازمان خود مؤثر واقع شوند. مهارت های ارتباطی مورد نیاز، به کارشناسان یاد شده کمک خواهد کرد تا ابتدا زمینه های لازم برای مشارکت هر چه بیشتر نیروهای انسانی در فعالیت های توسعه ای فراهم گردد و بعد با فراهم آمدن فرصت تحلیل مسایل توسعه از طریق ایجاد ارتباط متقابل بین کارشناسان ترویج منابع طبیعی و مردم، دستیابی به اهداف برنامه های احیای منابع طبیعی آسان گردد (بولتن، ۱۳۸۰).

با توجه به اهمیتی که برای آموزش مهارت های ارتباطی کارشناسان برشمرده شد، با حضور ۴۵ نفر از کارشناسان میدانی مرد شاغل در اداره های منابع طبیعی شهرستان های استان فارس ۶۵ درصد کل جمعیت ۸۰ نفری کارکنان، افراد از سه منطقه جغرافیایی محل کار خود به صورت تصادفی در کارگاه ها شرکت کردند. روش تحقیق، نیمه تجربی و در قالب طرح «آزمون نهایی و یک گروه» بوده است. شاید قوی ترین انگیزه برای به کارگیری این روش، «نامناسب بودن» روش تحقیق تجربی حقیقی برای مطالعه رفتار انسان ها در موقعیت های طبیعی باشد؛ زیرا در یک تحقیق تجربی که موقعیت تحت نظارت افراد به طور کامل تحت کنترل قرار می گیرد، اگر آزمودنی انسان باشد، به ندرت از انسان رفتار واقعی سر می زند (نادری و سیف نراقی، ۱۳۷۶). هم چنین محدودیت قایل شدن سازمان برای حضور کارشناسان در کارگاه ها و عدم دسترسی به آنان به دلیل پراکندگی اداره ها در سراسر استان، امکان انتخاب گروه شاهد فراهم نیامد.

روش تحقیق یاد شده توسط برخی از محققان نیز به کار گرفته شده است، برای مثال، بولتن (۱۹۹۳) در کارگاه های آموزشی مهارت های ارتباطی خود برای مطالعه رفتارها و بازخوردهای شرکت کنندگان از این روش کمک گرفته است. هم چنین، سوسمان و دیپ (۱۳۷۶) در آموزش مهارت های ارتباطی روابط انسانی در یک کارگاه آموزشی، از روش تحقیق نیمه تجربی استفاده نموده اند.

هدف کلی از تحقیق حاضر، بررسی کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی در سازمان می باشد. با توجه به این هدف کلی، پرسش تحقیق آن است که اثر مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی در سازمان چگونه می باشد. با توجه به این هدف کلی، پرسش تحقیق آن است که مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر چگونه می توانند در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی مؤثر باشند؟ اهداف ویژه این تحقیق شامل بررسی کارکردهای مهارت های یادشده به طور جداگانه و یک جا و نیز از لحاظ ویژگی های شخصی، شغلی و تحصیلی کارشناسان شرکت کننده در کارگاه های آموزشی بوده است.

پرسش ها، بر اساس اهداف تحقیق و پیشینه نگاشته ها تهیه گردید و به متخصصان ترویج، جامعه شناسی و علوم تربیتی نشان داده شد. این پرسش ها به سه دسته تقسیم شدند. دسته اول در ابتدای کارگاه، دسته دوم در طول کارگاه و در قالب تمرین و دسته سوم، در پایان کارگاه و درباره کارکرد آموزش ها پیرامون مهارت های ارتباطی «غیر کلامی» و «گوش دادن مؤثر» بین شرکت کنندگان توزیع گردید. از آنجا که این پرسش ها به طور ویژه پیرامون مهارت های ارتباطی بود به منظور تعیین روایی آنها به متخصصان ارایه گردید تا اطمینان حاصل شود که عین واقعیت را در هر قسمت به خوبی نشان می دهند (حافظ نیا، ۱۳۷۶)؛ زیرا پرسش ها به طور دقیق می بایست واقعیت پیرامون مهارت های ارتباطی را در سه قسمت نشان دهند:

قسمت اول: وضعیت آشنایی شرکت کنندگان با مهارت های یاد شده قبل از آموزش کارگاهی؛

قسمت دوم: وضعیت فراگیری مهارت های یاد شده به کمک آموزش و تمرین توسط شرکت کنندگان؛

قسمت سوم: کارکرد مهارت های یادشده برای تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی از نظر

شرکت کنندگان.

تعیین روایی کمک نمود تا پرسش‌ها در هر قسمت به طور دقیق و با توجه به هر مرحله و بنا بر نیاز همان قسمت باشد و پرسش‌ها در شرایط مناسب پرسیده شود.

## ۲. پیشینه نگاشته‌ها

### ۲.۱. مهارت‌های ارتباطی «غیر کلامی»

ارتباط «غیر کلامی» که آن را «زبان اشاره» یا «زبان خاموش» نیز می‌نامند، عبارت از کلیه رفتارهایی است که آگاهانه یا نا آگاهانه در حضور دیگران ابراز می‌شوند و یا توسط دیگران درک می‌گردند (لوتانز، ۱۳۷۴). به عبارت دیگر، اگر پیام‌ها به صورت علایم یا رمزهای غیر کلامی انتقال یابند، آن را «ارتباط غیر کلامی» می‌گویند؛ همانند حرکات دست و صورت یک مدیر در برخورد با کارکنان خود (شعبانی، ۱۳۷۱).

امروزه، ارتباط «غیر کلامی» که ناآگاه و به طور پیوسته توسط افراد برقرار می‌گردد، مورد توجه محققان و مدیران قرار گرفته است و در اشکال مختلف در سازمان‌های بزرگ و کوچک و دولتی و خصوصی برای اعمال مدیریت بهتر و تسریع در کارها به کار گرفته می‌شود و به مراتب بیش از ارتباط کلامی (صحبت کردن) به افکار، احساسات و استعدادهای شخص مربوط می‌شود (پازوکی، ۱۳۷۷)؛ زیرا پیام غیر کلامی انسان‌ها دلالت بر احساسات حقیقی آنها دارد (محسنیان راد، ۱۳۶۱). با آگاهی از تعدادی نشانه‌ها، علایم و یا نمادهای غیر کلامی، افراد می‌توانند ارتباطات بیشتر و بهتری را با دیگران برقرار کنند و آنان را راحت‌تر به سوی خود جلب نمایند. هم‌چنین این آگاهی، آنان را قادر می‌سازد تا اختلاف‌نظرها، سوء تفاهم‌ها و آغاز هر گونه تعارضی را پیشاپیش تشخیص داده و حمایت، توافق و دلگرمی طرف مقابل را به دست آورند (کرل، ۱۳۷۴). هم‌چنین فرهنگی (۱۳۷۴) معتقد است که از طریق حرکات و اشارات، ارتباط بهتری برقرار می‌شود و بخش عمده‌ای از مفاهیم را می‌توان از طریق آنها به دیگران انتقال داد. او به نقل از آلبرت مهرامیان استاد دانشگاه برکلی می‌گوید، در اغلب موارد، افراد تأثیرگذاری خود را از طریق ارتباطات غیر کلامی پیش می‌برند. بنابراین، این نوع مهارت‌های ارتباطی برای برقراری ارتباط بین اشخاص و سازمان‌ها، بسیار مهم و لازم هستند (لوتانز، ۱۳۷۴). چون، به عنوان یکی از خبرگان ارتباطات، مهارت‌های غیر کلامی را که به تقویت ارتباط کمک می‌کنند، در نمادهای تماس چشمی، لبخند زدن و خم شدن به سمت گوینده و هم‌چنین مهارت‌های غیر کلامی را که باعث منع ارتباط می‌شوند؛ در قالب رو برتافتن از گوینده، بستن چشم‌ها و بیش از اندازه خمیازه کشیدن، معلوم کرده است (محسنیان راد، ۱۳۶۱).

### ۲.۲. مهارت‌های ارتباطی گوش دادن مؤثر

یکی از توانایی‌های یک مدیر خوب، تأثیر گذاری بر کارکنان، برای تغییر رفتار و موضع آن‌هاست به طوری که ضمن حفظ رابطه با آن‌ها، از آسیب رساندن به شخصیت آنان نیز جلوگیری می‌کند. مدیر برای انجام این کار می‌تواند از مهارت گوش دادن مؤثر بهره‌گیری کند. تأیید احساس کارمند پس از گوش دادن گفته‌های او و بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان دهنده فهمیدن درد دل‌ها و درک احساسات اوست؛ گوش دادن مؤثر تلقی می‌شود (کاشانی، ۱۳۷۲). بنابر این گوش دادن مؤثر عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت و شنود، فعالیتی که گوینده را در انتقال خواست‌های درونی، یاری می‌کند (کرل، ۱۳۷۴).

گوش دادن مؤثر گرچه مهارتی اکتسابی است اما مستلزم تلاش فراوان می‌باشد و در عوض، اطلاعات بیشتری، تفاهم متقابل و نتایج ارزنده‌ای را در پی دارد و مانند بسیاری از مهارت‌های ارتباطی، یک فرآیند دو طرفه است؛ یعنی کافی نیست که شنونده فقط سراپا گوش باشد و تمام حواس خود را به سخنان گوینده معطوف دارد؛ بلکه برای اطمینان از درک مطلب، باید استنباط خود را نیز به او منتقل کند (کرل، ۱۳۷۴). هم‌چنین گفته می‌شود که یکی از عوامل مؤثر در درک رو در رو، گوش دادن است. با فراگیری چگونه گوش دادن، می‌توان درک خود را از مطالب گوینده بهبود بخشید و از سوء تفاهم‌ها جلوگیری کرد و توانمندی‌های خود را در مذاکره افزایش داد. حرف زدن، راحت‌تر و فراگیری و کنترل آن نیز ساده‌تر است؛ ولی گوش دادن سخت و غیر ملموس است به طوری که انسان معمولی، یک

شنونده ضعیف است و گوش دادن یک عمل پیچیده می باشد و در اغلب موارد، حداکثر بازده آن ۲۵ درصد می باشد (تدبیر، ۱۳۷۴). بنابر این، توجه کردن، گوش دادن و گسترش فرهنگ صراحت و مبادله اطلاعات صحیح، از جمله مؤثرترین راه های مقابله با سوء تفاهم است (هستی، ۱۳۷۸). در زندگی محیط کاری، هنر گوش دادن مؤثر، کیفیت ارتباطات را در سازمان بالا می برد و افراد را قادر می سازد تا بتوانند با همکاری، هم دلی و هم فکری در کنار یکدیگر به کار بپردازند و سازمان را در رسیدن به اهداف فردی و سازمانی یاری کنند (میرزایی اهرنجاتی، ۱۳۷۳).

برخی از عوامل مورد نیاز برای مهارت «گوش دادن»، عبارتند از: کاوش، بازتاب و تلخیص (سوسمان و دیپ، ۱۳۷۶). توضیح مختصر هر یک از آنها عبارت است از:

**کاوش:** هنگامی که گوش دهنده به کاوش می پردازد، هدف او این است که به روشن شدن منظور گوینده و درک بیشتر پیام او بپردازد. برای مثال، گوش دهنده ممکن است از گوینده بپرسد، منظور شما چیست؟

**بازتاب:** هنگامی که گوش دهنده به بازتاب سخنان گوینده می پردازد، به بسط گفته های وی اقدام می کند، و او را تقویت می کند و سعی دارد تا مقاصد نهفته در اظهارات گوینده را بفهمد و با این کار خود، بر صراحت و عینیت گفتار او بیفزاید. برای این منظور با گوینده به پرسش و پاسخ می پردازد و گفتگو را دو طرفه می کند. به عنوان مثال، ... «این را می گویند؟».

**تلخیص:** در تلخیص، گوش دهنده اظهارات گوینده را جمع بندی و به اختصار بازگو می کند و آن چه را که از گفتار وی درک می کند به عنوان بازخورد به او برمی گرداند و در پایان گفتگو، برداشت خود را نیز از این گفتگو، برای گوینده بیان می کند تا مطمئن شود که آیا مقصود مورد نظر گوینده را به طور دقیق فهمیده است یا خیر؟

### ۳. آموزش مهارت های ارتباطی به کمک کارگاه آموزشی

همان طور که در مقدمه آمد، (بولتن، ۱۹۹۳) و (ریزر، ۱۹۹۳) از آموزش کارگاهی برای آموزش مهارت های ارتباطی استفاده کرده اند. الیزابت (۱۹۹۴) نیز از این روش و برای همین منظور استفاده کرده است. برگزاری کارگاه های آموزشی برای فراگیری مهارت های ارتباطی، به این دلیل است که شرکت کنندگان هم با نظریه های مرتبط با مهارت های ارتباطی آشنا شوند و هم با انجام تمرین آنها برای به کارگیری آنها مهارت پیدا کنند، زیرا در یک کارگاه آموزشی، تک تک شرکت کنندگان، همکاری فعال دارند و فراگیری از طریق تجربه و عمل به دست می آید (حجازی، ۱۳۷۵). کانتز در گزارش تحقیقی خود درباره کارایی کارگاه های آموزشی می گوید که یک کارگاه آموزشی هفت ساعته، توانسته است بیش از سمینارها و کلاس های دراز مدت در تغییر روحیه و آماده کردن شرکت کنندگان آن مؤثر باشد (میری، ۱۳۷۵). هم چنین، نوه ابراهیم (۱۳۷۲) معتقد است که کارگاه آموزشی یکی از مناسب ترین روش های توسعه انسانی است.

### ۳. مواد و روش ها

نمونه شرکت کنندگان این بررسی، ۴۵ نفر از کارشناسان میدانی اداره های منابع طبیعی شهرستان های استان فارس بودند. آنان کارشناسان مرد و دارای مدرک تحصیلی کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد و دارای سمت کارشناسی بودند. جدول یک توزیع شرکت کنندگان را به تفکیک نوع رشته و مدرک تحصیلی نشان می دهد.

جدول ۱: توزیع شرکت کنندگان در کارگاه آموزشی به تفکیک نوع رشته و مدرک تحصیلی (درصد)

مدرک تحصیلی	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	جمع
کشاورزی	۴/۴	۴۲/۳	-	۴۶/۷
منابع طبیعی	۱۵/۶	۲۴/۴	۶/۷	۴۶/۷
رشته های دیگر*	۲/۲	۴/۴	-	۶/۶
جمع	۲۲/۲	۷۱	۶/۷	۱۰۰

\* این رشته ها شامل رشته های زمین شناسی و برنامه ریزی اجتماعی می باشد. هم چنین، یک نفر از شرکت کنندگان (۲/۲درصد) با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، رشته تحصیلی خود را در برهه مشخصات، ذکر نکرده بود که جزء رشته های دیگر آورده شد.

اداره های منابع طبیعی، در سراسر استان فارس، به سه منطقه جغرافیایی شمال، مرکز، و جنوب تقسیم گردیدند و ۴۵ نفر از کارشناسان آنها به طور تصادفی در سه کارگاه آموزشی شرکت کردند. نام شهرستان ها و تعداد شرکت کنندگان در هر یک از کارگاه ها در جدول ۲ آمده است.

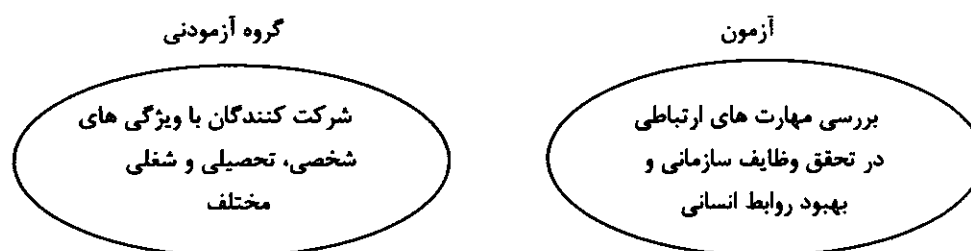
جدول ۲: تعداد شرکت کنندگان در کارگاه های آموزشی سه گانه به تفکیک شهرستان و منطقه

مناطق	نام شهرستانها	تعداد	کارگاه
مرکزی/شمال	شیراز، فیروزآباد، کازرون، سپیدان، مرودشت، اقلید، آباده، ارسنجان	۲۰	اول، پنجشنبه ۷۸/۶/۴
شمالی/جنوبی	مرودشت، بوانات، آباده، لار، لامرد، جهرم، نی ریز، شیراز، استهبان	۱۷	دوم، پنجشنبه ۷۸/۶/۱۸
مرکزی/جنوبی	شیراز، ممسنی، کازرون، سپیدان، جهرم	۸	سوم، چهارشنبه ۷۸/۷/۷

به دلیل اعمال محدودیت از طرف اداره کل منابع طبیعی استان فارس، در مورد برگزاری تعداد کارگاه ها، اعمال محدودیت در تعداد افراد شرکت کننده در هر یک از آنها و هم چنین عدم دسترسی به آنها به دلیل پراکندگی در سطح استان امکان تشکیل گروه شاهد وجود نداشت و تنها یک گروه به نام «گروه تجربی» در اختیار محقق قرار گرفت. بنابراین، طرح «آزمون نهایی و یک گروه» در روش نیمه تجربی، به کار گرفته شد (نادری و سیف نراقی، ۱۳۷۶). طرح یاد شده در نگاره یک نشان داده شده است.

نگاره ۱: طرح مطالعه کارکردهای مهارت های ارتباطی برای تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی

#### اجرای کارگاهی مهارت های ارتباطی X



ماتریس یک نشان می دهد که در هر کارگاه، چه نوع پرسش، چه نوع آموزش و چه نوع تمرینی برای مهارت های «غیر کلامی» و «گوش دادن» مؤثر به عمل آمده است.

ماتریس ۱: ابعاد کارگاه های آموزشی مهارت های ارتباطی «غیر کلامی» و «گوش دادن مؤثر»

مهارت های ارتباطی	پیش پرسش	آموزش مهارت ها	تمرین مهارت ها
غیر کلامی	اگر یکی از همکاران شما، مطلبی در مورد مشکل خود نگوید و شما تشخیص دهید که او افسرده است، چگونه به افسردگی او پی می برید؟	تعریف ارتباط غیر کلامی، مفیدترین نشانه ها برای درک ارتباط های غیر کلامی، و چگونه به کارگیری آنها	کلاس آموزشی مرتع داران (نگاره ۲)
گوش دادن مؤثر	چه عواملی باعث سوء برداشت طرف مقابل از سخنان شما می شود؟	تعریف گوش دادن مؤثر و ضرورت فراگیری آن، چگونه می توان گوش دهنده مؤثری بود، اصل گوش دادن مؤثر و چگونه به کارگیری آن ها در گفتمان	گفت و شنود (نگاره ۳)

جمع آوری داده ها در هر کارگاه، در سه مرحله انجام پذیرفت. در مرحله اول (شروع هر کارگاه)، پیرامون مهارت ها، یک پرسش باز (پیش پرسش) مطرح می گردید. در مرحله دوم (در طول برگزاری کارگاه)، ابتدا آموزش آرایه گردید و محتوای این آموزش ها، در ستون مربوط به «آموزش مهارت ها» در ماتریس بالا آمده است. پس از آن، تمرین انجام می شد، این تمرین ها به شرح زیر می باشد:

در تمرین مهارت های «غیر کلامی» یک تصویر در اختیار شرکت کنندگان گذاشته شد؛ این تصویر یک مروج را در هنگام آموزش مرتع داران نشان می داد. سپس از شرکت کنندگان خواسته شد تا به چهار پرسش مکتوب مربوط به آن پاسخ دهند. نوع تصویر و پرسش های مربوط به آن در نگاره ۲ نشان داده شده است.

#### نگاره ۲: تمرین مهارت های ارتباطی غیر کلامی

کد پاسخگو: .....

شرکت کننده گرامی، تصویری را که مشاهده می کنید مروجی را نشان می دهد که مشغول آموزش مرتع داران در یک کلاس آموزشی است، لطفاً، با دقت نظر در آن به پرسش های زیر به طور مختصر پاسخ دهید.

۱. مرتع داران چه احساسی نسبت به آموزش دارند؟

۲. مروج چه احساسی نسبت به مرتع داران دارد؟

۳. به نظر شما علایم غیرکلامی مرتع داران در تصویر، مروج را به ادامه آموزش ترغیب می کند و یا او را از ادامه آن دلسرد می سازد؟ چرا؟

۴. آیا احتمال دارد که در آینده این نوع کلاس های آموزشی باز هم برگزار شود؟ پاسخ خود را با توجه به جو کلی در تصویر، توضیح دهید.

در تمرین مهارت «گوش دادن مؤثر» از شرکت کنندگان خواسته می شد تا با تشکیل گروه های سه نفره، شامل یک نفر ناظر، یک نفر گوینده و یک نفر گوش دهنده، هر یک از اصول گوش دادن مؤثر (کاوش، بازتاب و تلخیص) را برای مدت پنج دقیقه، تمرین نمایند. و در پایان گفت و شنود، ناظر گروه با تکمیل برگه نظارت، میزان رعایت اصول یاد شده توسط گوش دهنده را قضاوت می کرد. در این تمرین، هر یک از اعضای گروه، نقش خود را تعویض می کردند. نگاره ۳، برگه تمرین «گوش دادن مؤثر» را نشان می دهد.

#### نگاره ۳: برگه تمرین «گوش دادن مؤثر»

برگه نظارت

ناظر گرامی، لطفاً پس از پایان گفت و شنود، نظرات خود را اعلام نمایید.

نام گروه: .....

من با کد ..... ، ناظر گوینده با کد ..... و شنونده با کد ..... دوره: .....

بودم و نظرم این است که در طول گفتگو پیرامون موضوع .....

خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	مقیاس	نظرات
				۱- «کاوش» پیرامون موضوع مورد بحث به حد کافی از طرف گوش دهنده وجود داشت.	
				۲- «کاوش» پیرامون موضوع مورد بحث از طرف گوش دهنده باعث صراحت در گفتار گوینده می شد.	
				۳- گوش دهنده، فکر گوینده را پیرامون موضوع، از گفتارش تشخیص داد.	
				۴- گوش دهنده، منظور گوینده را با کلمات خود به او بازگو می کرد.	
				۵- گوش دهنده، مقصود گوینده را با کلمات خود به او بازگو کرد.	
				۶- گوش دهنده، با بازگو کردن گفته های گوینده، برخی نکات مبهم را برطرف می کرد.	
				۷- گوش دهنده، در بازگو کردن گفتار گوینده، از پیش داوری اجتناب می نمود.	

در مرحله سوم (انتهای کارگاه)، برگه بررسی کارکرد مهارت های ارتباطی غیر کلامی (زبان اشاره) و گوش دادن مؤثر، در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی، در بین شرکت کنندگان توزیع می گردید تا آنان با انتخاب یکی از پنج سطح طیف لیکرت، نظرات خود را مشخص نمایند. نگاره ۴، نوع پرسش هایی را که شرکت کنندگان در کارگاه با پاسخ به آنها، نظرات خود پیرامون کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر را بیان می کردند، نشان می دهد.

#### نگاره ۴: بررسی کارکردهای مهارت ها در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی

کد پاسخگو:

شرکت کننده گرمی، لطفاً نظرات خود را پیرامون هر یک از مهارت های ارتباطی، «زبان اشاره» و «گوش دادن مؤثر» اعلام فرمایید. این کار با علامت ✓ در مقابل هر یک از پرسش ها انجام دهید.

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	مهارت های ارتباطی
					۱- نقش زبان اشاره در انتقال منظور خویش به همکاران، چه میزان است؟
					۲- از زبان اشاره در جلب همکاری طرف مقابل به همکاری، به چه میزان می توان استفاده کرد؟
					۳- فایده زبان اشاره در جلوگیری از بروز سوء تفاهم بین خود و همکاران چقدر است؟
					۴- زبان اشاره را برای توسعه روابط و همکاری با دیگران، به چه میزان می توان بکار برد؟
					۵- نقش مهارت گوش دادن مؤثر برای ایجاد تفاهم بین خود و دیگران، چه میزان است؟
					۶- فایده مهارت گوش دادن مؤثر برای ایجاد هم فکری با همکاران، چقدر است؟
					۷- مهارت گوش دادن مؤثر به چه میزان می تواند از بروز اشتباه در انجام وظایف، جلوگیری کند؟
					۸- استفاده از مهارت گوش دادن مؤثر، چقدر می تواند دسترسی به نظرات مشترک را میسر سازد؟

#### ۴. یافته ها

یافته ها در شش بخش مجزا و به شرح زیر ارائه می شوند:

##### ۴.۱. نتایج پاسخ شرکت کنندگان به پیش پرسش مهارت «غیر کلامی»

مصادیق نشانه های ارتباط «غیر کلامی» در پاسخ به پیش پرسش مهارت «غیر کلامی» بر این اساس که «اگر یکی از همکارانتان، مطلبی در مورد مشکل خود به شما نگوید، ولی شما تشخیص دهید که او افسرده است، چگونه به افسردگی او پی می برید؟» در ستون سمت چپ جدول ۳ آمده است.

جدول ۳: مصادیق نشانه های «غیر کلامی» در پاسخ شرکت کنندگان در کارگاه به پیش پرسش مهارت «غیر کلامی»

نشانه های ارتباط غیر کلامی	مصادیق نشانه های ارتباط غیر کلامی در پاسخ شرکت کنندگان
حالات چهره	غمناکی و درهم بودن چهره، تبسم ظاهری و خنده تلخ بر لب داشتن برای حفظ ظاهر، نرسیدن به چهره خود، سیاهی قیافه.
لحن کلام	عدم توانایی در تکلم و ناقص گذاشتن جملات و تعجیل در گفتار، مهربان صحبت نکردن، تلاش برای اتمام و یا خلاصه کردن صحبت های خود، خلاصه سلام گفتن*، تناقص گویی*، سکوت مطلق یا کم حرفی*، صحبت های خوش بینانه زدن*.
حالت ها و اشاره ها	برخورد سرد و بی روح با دیگران، موهای ژولیده، کم حوصلگی، تأخیر در ورود و عدم دقت لازم در انجام وظایف محوله، در خود فرو رفتن، تشویق و نگرانی، طرز جای خوردن، طرز نشستن بر روی صندلی، طرز راه رفتن بعد از خداحافظی، تنفر از روبرو شدن با دیگران در محیط کار (گوشه گیری)، نحوه ایستادن، عدم توجه به صحبت های گوینده، عدم تعادل روانی، حرکات دست و حالت گردن.
چشم ها	خیره شدن به یک نقطه مشخص، تلاش در جهت چشم در چشم نیفتادن.
لباس پوشیدن	نرسیدن به وضع ظاهری خود، اشکال در لباس پوشیدن نظیر لنگه به لنگه پوشیدن جوراب ها.
تماس	-----

## \* مصادیق مهارت های کلام

جدول بالا نشان می دهد که در بین مصادیق اشاره شده توسط شرکت کنندگان به نشانه های ارتباط «غیر کلامی»، «حالت ها و اشاره ها» بیش از سایر موارد آمده است و این موضوع، نشان دهنده آشنایی بیشتر شرکت کنندگان با نشانه های غیر کلامی یاد شده نسبت به سایر نشانه هاست، اما در نشانه «لحن کلام»، آنان به مواردی اشاره کرده اند که جزء مهارت کلامی (صحبت کردن) هستند. این موضوع نشان دهنده آن است که شرکت کنندگان برخی از نشانه های کلامی را از غیر کلامی تشخیص نمی دهند. این موارد، در جدول یاد شده با علامت (x) مشخص شده اند. هم چنین، به هیچ یک از مصادیق در نشانه غیر کلامی «تماس» اشاره نکرده اند که حاکی از آشنا نبودن شرکت کنندگان با این نشانه مهم غیر کلامی است.

با توجه به توضیحات بالا، می توان دریافت که آشنایی شرکت کنندگان قبل از شروع آموزش با هر یک از مصادیق نشانه های ارتباط غیر کلامی، به موارد یاد شده محدود می باشد.

## ۴.۲. نتایج پاسخ پرسش های تمرین مهارت ارتباطی غیر کلامی

جدول ۴ اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان را برحسب در صد آن ها در مورد پرسش اول تمرین مهارت غیر کلامی کلاس آموزشی مرتع داران نشان می دهد. این پرسش عبارت است از: «مرتع داران چه احساسی نسبت به آموزش دارند؟»

همان طور که جدول ۴ نشان می دهد، دو دسته متمایز از علایم غیر کلامی یعنی احساس مثبت و احساس منفی در پاسخ های شرکت کنندگان در کارگاه دیده می شود. دسته اول، شامل اولویت های ۱، ۲ و ۷ و دسته دوم، شامل اولویت های ۳، ۴، ۵ و ۶ می باشد. دسته اول حدود ۴۸ درصد و دسته دوم حدود ۵۲ درصد است. از این رو، کمتر از نیمی از شرکت کنندگان نسبت به آموزش احساس مثبت و کمی بیش از نیمی از آنها، احساس منفی داشته اند. هم چنین دسته اول، در پاسخ های خود به علایم غیر کلامی همانند: عدم توجه به پلیس حاضر در کلاس، چهره های شاد مرتع داران، طریقه نشستن، بالا رفتن دست برخی از مرتع داران به نشانه پرسش پرسیدن از مروج و طرز نگاه کنجکاوانه آنان به مروج اشاره کرده اند. دسته دوم، در پاسخ های خود به علایم غیر کلامی همانند چهره های



وحشت زده و مضطرب مرتع داران به دلیل خیره شدن مروج، مشغول شدن آنان به امور غیر آموزشی در کلاس و طریقه نشستن آنان، اشاره نموده اند. اولویت بندی پاسخ ها در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان به پرسش اول تمرین مهارت ارتباطی غیر کلامی

اولویت	درصد	پاسخ ها
۱	۲۴/۴	رضایت از کلاس
۲	۲۲/۲	مشارکت فعال مرتع داران در بحث مورد آموزش و اظهار نظر توسط آنان
۳	۱۵/۶	حضور اجباری مرتع داران در کلاس آموزشی به عنوان یک کار سمبلیک
۴	۱۱/۱	احساس خوبی نداشتن و قبول نداشتن سخنان مروج
۵	۸/۹	احساس غریب شرکت کنندگان از موضوع مورد آموزش و وجود ترس در آنها
۶	۸/۹	نامأنوس بودن با موضوع مورد آموزش
۷	۶/۷	احساس عجیب و پرسش برانگیز از سوی مرتع داران نسبت به موضوع مورد آموزش
۸	۲/۲	احساس شادمانی و شغف

جدول ۵، اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان را به پرسش دوم نشان می دهد. آن پرسش این بود که «مروج چه احساسی نسبت به مرتع داران دارد؟» حدود ۷۸ درصد از شرکت کنندگان (اولویت های ۱، ۲، ۳-ب و ۴) اظهار کرده اند که مروج نسبت به مرتع داران احساس مثبت دارد؛ ولی حدود ۲۲ درصد از آنان (اولویت های ۳-الف و ۵)، نظر مخالف با گروه اول را داشته اند. هم چنین، گروه اول در پاسخ های خود به علایم غیر کلامی همانند «طرز لباس پوشیدن مروج»، «توجه نداشتن به پلیس»، «طرز ایستادن» و «نگاه کردن به مرتع داران» اشاره کرده اند. گروه دوم، در پاسخ های خود فقط به نشانه غیر کلامی، یعنی «چهره متعجب» و «عصبانی مروج در کلاس آموزش» توجه داشته اند.

جدول ۵: اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان به پرسش دوم تمرین مهارت ارتباطی غیر کلامی

اولویت	درصد	پاسخ ها
۱	۲۶/۷	خوشحالی و احساس مثبت مروج در کلاس آموزشی
۲	۱۵/۶	شوق و دلگرمی مروج برای آموزش و سعی او در هم رنگ شدن با مرتع داران
۳-الف	۱۳/۳	سعی مروج در تحکم بر مرتع داران به جای هم فکری با آنان
۳-ب	۱۳/۳	سعی مروج در تفهیم مطالب به مرتع داران
۴	۱۱/۱	فهمیدن مطالب آموزشی توسط مرتع داران و سعی مروج در هم رنگ شدن با آنها
۴	۱۱/۱	احساس مروج بر درک مطالب آموزشی توسط مرتع داران
۴	۱۱/۱	احساس شگفتی و دلسردی در مروج نسبت به مرتع داران

جدول ۶، اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان را بر حسب درصد آن ها در پاسخ به پرسش سوم، نشان می دهد. آن پرسش این بود که «به نظر شما آیا علایم غیر کلامی مرتع داران در تصویر، مروج را به ادامه آموزش ترغیب می کند و یا او را از ادامه کار دلسرد می سازد؟»

جدول ۶، نشان می دهد که اکثریت شرکت کنندگان (۸۳ درصد) از روی علایم غیر کلامی مرتع داران، همچون «بالا بردن دست ها»، «طرز نگاه کردن به هم دیگر و به مروج»، «طرز لباس پوشیدن» تشخیص داده اند که مرتع داران، مروج را به ادامه آموزش ترغیب می سازند و از این جهت، اتفاق نظر به نسبت بالایی، در بین آنان وجود دارد. فقط ۱۸ درصد شرکت کنندگان معتقدند که مرتع داران، مروج را به ادامه آموزش ترغیب نساخته و دلسرد می کنند. همان گونه که پاسخ های این تعداد از شرکت کنندگان نشان می دهد، آن ها توجه چندانی به علایم غیر کلامی مرتع داران نداشتند و به مواردی همچون: «مطالب نوشته شده روی تخته سیاه»، «سر و صدای زیاد کلاس» و «حضور پلیس» اشاره می کنند.

## جدول ۶: اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان به پرسش سوم تمرین مهارت ارتباطی غیر کلامی

اولویت	درصد	پاسخ ها
۱	۳۱/۲	ترغیب می کند - اشاره رفتاری با بالا رفتن دست برخی از مرتع داران
۲	۲۲/۲	ترغیب می کند - نگاه و جلب توجه مرتع داران به مروج و پرسش آنها از او
۳	۱۵/۶	ترغیب می کند - هیبت ظاهری مرتع داران
۴	۱۱/۱	ترغیب می کند
۵	۸/۹	ترغیب نمی کند - مطالب نوشته شده بر روی تخته سیاه برای مرتع داران گیج کننده است
۶	۴/۴	ترغیب نمی کند - سر و صدای زیاد در کلاس آموزشی
۶	۴/۴	ترغیب نمی کند - حضور پلیس در کلاس آموزشی
۷	۲/۲	ترغیب نمی کند - مروج متوجه دارا بودن تجربه های فراوان در مرتع داران شده است

جدول ۷، اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان را بر حسب درصد آن ها در مورد پرسش چهارم، نشان می دهد. آن پرسش این است که «آیا احتمال دارد که در آینده این نوع کلاس های آموزشی باز هم برگزار شود؟ پاسخ خود را با توجه به شرایط کلی در تصویر توضیح دهید».

جدول ۷، نشان می دهد که حدود ۵۴ درصد از شرکت کنندگان (اولویت های ۱، ۲ و ۳) با دقت نظر در شرایط کلی کلاس آموزشی همچون: «عدم تمایل مرتع داران به حضور در کلاس آموزشی» و «وجود یک حالت اجبار و وحشت در کلاس به واسطه حضور پلیس در آن»، معتقدند که ممکن است این نوع کلاس ها در آینده استمرار نداشته باشد. در مقابل، حدود ۴۶ درصد از آنان (اولویت های ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸) با دقت نظر در شرایط کلی کلاس آموزشی همچون: «درک متقابل و برقراری ارتباط مناسب بین مروج و مرتع داران»، «وضع ظاهری مطلوب کلاس»، «ذینفع شدن مرتع داران از آموزش»، «شور و شوق سؤال کردن در مرتع داران با بالا آوردن دست های خود»، «دل چسب بودن موضوع مورد آموزش برای مرتع داران» و «سادگی لباس مروج»، بر این عقیده اند که ممکن است این نوع کلاس ها در آینده ادامه داشته باشد.

## جدول ۷: اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان به پرسش چهارم تمرین مهارت ارتباطی غیر کلامی

اولویت	درصد	پاسخ ها
۱	۲۰	خیر - عدم رغبت مرتع داران به حضور در کلاس آموزشی
۲	۱۷/۸	خیر - وجود نیروی انتظامی و عدم آزادی برای حضور و یا عدم حضور در کلاس
۳	۱۵/۶	خیر
۴	۱۳/۳	بلی - درک متقابل و برقراری ارتباط مناسب بین مروج و مرتع داران
۵	۱۱/۱	بلی - وضع ظاهری خوب در کلاس، ذینفع شدن مرتع داران از آموزش
۶	۸/۹	بلی - توجه به گفتار مروج و پرسش کردن از سوی مرتع داران
۷	۶/۷	بلی - در هر برگزاری کلاس آموزشی، مطالب جدید می آموزند (شوق پرسیدن گواه این موضوع است).
۸	۲/۲	بلی - آموزش به دل مرتع داران نشسته است.
۸	۲/۲	بلی - لباس پوشیدن و حضور ساده مروج در کلاس آموزشی
۸	۲/۲	بلی - در صورت تأثیر آموزش در زندگی مرتع داران

## ۴.۳. نتایج پاسخ شرکت کنندگان به پیش پرسش مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر

اولویت بندی پاسخ های شرکت کنندگان به پیش پرسش مهارت «گوش دادن مؤثر» بر این اساس که «چه عواملی باعث سوء برداشت طرف مقابل از سخنان شما می شود؟»، در جدول ۸ آورده شده است. همان گونه که این جدول نشان می دهد، شرکت کنندگان فقط در پاسخ های خود در ردیف های ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶ (چهار ردیف آخر)،

عامل سوء برداشت از سخنان خود را توسط طرف مقابل به نحوه «شنیدن» او نسبت داده اند. علاوه بر آن، شرکت کنندگان در تشریح داوطلبانه پاسخ های خود برای دیگران، بین واژه های «شنیدن» و «گوش دادن» تفاوتی قایل نشده اند و این دو واژه مختلف را، مترادف یکدیگر تلقی کرده اند و این موضوع، از نبود آشنایی آنان با تفاوت دو واژه یاد شده در قبل از برگزاری کارگاه اشاره دارد. البته، آنان به عوامل دیگری همچون: «درک نکردن صحبت های گوش دهنده توسط طرف مقابل» و یا «حق مطلب را خوب ادا نکردن توسط گوینده»، نیز اشاره کرده اند؛ ولی از هیچ یک از اصول صحیح گوش دادن که در پیشینه نگاشته ها آورده شده، اطلاع نداشتند.

#### جدول ۸: اولویت بندی پاسخ شرکت کنندگان در کارگاه به پیش پرسش مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر

ردیف	پاسخ ها	درصد	اولویت
۱	درک نکردن صحبت های گوینده توسط طرف مقابل	۲۴/۵	۱
۲	حق مطلب را خوب ادا نکردن توسط گوینده	۱۵/۶	۲
۳	یک طرفه کردن موضوع مورد بحث توسط گوینده	۱۱/۱	۳
۴	مسایل فرهنگی بین طرفین گفتگو	۶/۷	۴
۵	گفتن سخن غیر واقع از موضوع مورد بحث	۶/۷	۴
۶	ناراحتی قبلی طرف مقابل از موضوع مورد بحث	۶/۷	۴
۷	دو پهلو صحبت کردن از سوی گوینده	۴/۴	۴
۸	درست صحبت نکردن از سوی گوینده	۲/۲	۵
۹	دقت نکردن در گفتار فرد مقابل از سوی گوینده	۲/۲	۶
۱۰	اختلاف عقیده در امورات زندگی	۲/۲	۶
۱۱	انتظارات غیر معقول گوینده از طرف مقابل	۲/۲	۶
۱۲	ضعف و عدم توانایی در شناخت گوینده از سوی طرف مقابل	۲/۲	۶
۱۳	بد شنیدن از سوی گوینده	۲/۲	۶
۱۴	گوش ندادن به حرف طرف مقابل توسط گوینده	۲/۲	۶
۱۵	عدم آشنایی شنونده به فن شنیدن	۲/۲	۶
۱۶	مشکل شنوایی و عدم علاقه به شنیدن از سوی طرف مقابل	۲/۲	۶

#### ۴.۴. نتایج پاسخ به پرسش های تمرین مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر

در تمرین مهارت گوش دادن مؤثر از شرکت کنندگان خواسته شد تا در یک گفتگوی پنج دقیقه ای، اصول گوش دادن مؤثر (کاوش، بازتاب، تلخیص) را به کار گیرند. ارزیابی میزان به کارگیری این اصول، توسط ناظر و از طریق تکمیل برگه نظارت صورت می گرفت (نگاره ۳). جدول ۹ اولویت بندی هر یک از اصول سه گانه گوش دادن مؤثر را نشان می دهد و در آن اصل کاوش بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است و نشان دهنده نظر مساعدتر ناظران گفتگوها در به کارگیری این اصل توسط گوش دهندگان است. هم چنین، پایین بودن انحراف معیار برای این اصل، نمایان گر اتفاق نظر ناظران در به کارگیری این اصل توسط گوش دهندگان می باشد. به عبارت دیگر، در ضمن تمرین مهارت گوش دادن مؤثر، گوش دهندگان بیشترین تلاش را برای به کارگیری اصل کاوش، در گوش دادن خود به عمل آورده اند.

## جدول ۹: اولویت بندی اصول سه گانه مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر توسط ناظران گفتگو

اولویت	انحراف معیار	میانگین	اصول گوش دادن مؤثر
کاوش			
۱	۱۵۵	۳/۶۰	کاوش پیرامون موضوع مورد بحث از طرف گوش دهنده باعث صراحت در گفتار گوینده می شد.
۲	۱۷۵	۳/۵۸	کاوش پیرامون موضوع مورد بحث از طرف گوش دهنده وجود داشت.
۱	۱۵۷	۳/۵۵	میانگین میانگین ها
تلخیص			
۱	۱۷۵	۳/۵۸	گوش دهنده، مقصود گوینده را جمع بندی و به او بازگو می کرد.
۲	۱۷۵	۳/۴۵	گوش دهنده، منظور گوینده را با کلمات خود به او بازگو می کرد.
۲	۱۷۵	۳/۵۱	میانگین میانگین ها
بازتاب			
۱	۱۶۰	۳/۵۰	گوش دهنده، فکر گوینده را پیرامون موضوع، از گفتارش تشخیص داد.
۲	۱۷۵	۳/۴۰	گوش دهنده، با بازگو کردن گفته های گوینده، برخی نکات ابهام را برطرف کرد.
۳	۱۱۰۲	۳/۱۳	گوش دهنده، در بازگو کردن گفتار گوینده، از پیش داوری اجتناب نمود.
۳	۱۷۹	۳/۳۴	میانگین میانگین ها

## ۵. ۴. پاسخ به پرسش های پیرامون کارکردهای مهارت های غیر کلامی و گوش دادن مؤثر

در این قسمت، نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکردهای مهارت های غیر کلامی و گوش دادن مؤثر ابتدا به تفکیک و سپس به طور یک جا ارائه می شود. جدول ۱۰، اولویت نظرات شرکت کنندگان را پیرامون کارکردهای مهارت غیر کلامی نشان می دهد.

## جدول ۱۰: اولویت میانگین نظرات شرکت کنندگان در کارگاه آموزشی پیرامون کارکردهای

## مهارت ارتباطی غیر کلامی

اولویت	انحراف معیار	میانگین	کارکردهای مهارت غیر کلامی
۱	۱۷۹	۳/۹۸	از زبان اشاره در جلب طرف مقابل به همکاری، به چه میزان می توان استفاده کرد؟
۲	۱۸۸	۳/۹۶	زبان اشاره را برای توسعه روابط و همکاری با دیگران، به چه میزان می توان بکار برد؟
۳	۱۷۱	۳/۸۴	نقش زبان اشاره در انتقال منظور خویش به همکاران، به چه میزان است؟
۴	۱۸۹	۳/۷۵	فایده زبان اشاره در جلوگیری از سوء تفاهم بین خود و همکاران، چقدر است؟

با دقت در جدول بالا مشخص می گردد که شرکت کنندگان بر این عقیده اند که کارکرد «جلب همکاری طرف مقابل» زمینه را برای تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی بیشتر از سایر کارکردهای این مهارت فراهم می سازد. هم چنین، از آن جا که «کارکرد انتقال منظور» به همکاران در بین سایر کارکردها، کمترین انحراف معیار را داراست؛ بنابراین اتفاق نظر بالاتری در مورد کارکرد یاد شده برای تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی وجود دارد.

جدول ۱۱، اولویت نظرات شرکت کنندگان را پیرامون کارکردهای مهارت گوش دادن مؤثر نشان می دهد. همان طور که این جدول نشان می دهد، شرکت کنندگان، پیرامون کارکرد «جلوگیری از بروز اشتباه در انجام وظایف»، نظر مساعدتری دارند. هم چنین، کارکرد «ایجاد تفاهم بین خود و همکاران»، دارای کمترین انحراف معیار است؛ بنابراین اتفاق نظر بالایی در بین آنان پیرامون این کارکرد در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی وجود دارد.

جدول ۱۱: اولویت میانگین نظرات شرکت کنندگان در کارگاه آموزشی پیرامون کارکردهای مهارت ارتباطی، گوش دادن مؤثر

اولویت	انحراف معیار	میانگین	کارکردهای مهارت گوش دادن مؤثر
۱	۱۶۹	۴/۴۹	مهارت گوش دادن مؤثر به چه میزان می تواند از بروز اشتباه در انجام وظایف جلوگیری کند؟
۲	۱۵۹	۴/۴۷	نقش مهارت گوش دادن مؤثر برای ایجاد تفاهم بین خود و دیگران به چه میزان است؟
۳	۱۶۶	۴/۴۳	فایده مهارت گوش دادن مؤثر برای ایجاد هم فکری با همکاران چقدر است؟
۴	۱۷۱	۴/۱۶	استفاده از مهارت گوش دادن مؤثر چقدر می تواند دسترسی به نظرات مشترک را میسر سازد؟

جدول ۱۲، اولویت متوسط میانگین نظرات را پیرامون کارکردهای مهارت های گوش دادن مؤثر و غیر کلامی نشان می دهد.

جدول ۱۲، مشخص می کند که ابتدا اتفاق نظر به نسبت بالایی در بین شرکت کنندگان پیرامون این کارکردها در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی وجود دارد. هم چنین، بیشترین اتفاق نظر پیرامون کارکردهای مهارت گوش دادن مؤثر در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی وجود دارد. دوم، پاسخ شرکت کنندگان در کارگاه نشان می دهد که مهارت گوش دادن مؤثر از اهمیت بیشتری برخوردار است و در مجموع، می توان گفت که آنان، مهارت یاد شده را برای تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی مساعدتر می دانند.

جدول ۱۲: اولویت بندی کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر بر اساس

#### میانگین نظرات شرکت کنندگان

اولویت	انحراف معیار	میانگین	نوع مهارت ارتباطی
			گوش دادن مؤثر
۱	۱۶۹	۴/۴۹	جلوگیری از بروز اشتباه در انجام وظایف
۲	۱۵۹	۴/۴۷	ایجاد تفاهم بین خود و همکاران
۳	۱۶۶	۴/۴۳	ایجاد همفکری با همکاران
۴	۱۷۱	۴/۱۶	دسترسی به نظرات مشترک
۱	۱۶۶	۴/۳۸	میانگین میانگین ها
			غیر کلامی
۱	۱۷۹	۳/۹۸	جلب همکاری طرف مقابل
۲	۱۸۸	۳/۹۶	توسعه روابط و همکاری با دیگران
۳	۱۷۱	۳/۸۴	انتقال منظور خویش به همکاران
۴	۱۸۹	۳/۷۵	جلوگیری از سوء تفاهم بین خود و همکاران
۲	۱۸۱	۳/۸۸	میانگین میانگین ها

۴.۶. نتایج پاسخ به پرسش های پیرامون کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر از لحاظ ویژگی های شخصی، تحصیلی و شغلی

نتایج بررسی نظرات شرکت کنندگان پیرامون ویژگی های شخصی، تحصیلی و شغلی در جدول های ۱۳ تا ۱۷ آورده شده اند.

جدول ۱۳ نظرات پیرامون مهارت های غیرکلامی و گوش دادن مؤثر را بین سه گروه سنی (۲۰-۳۰) سال، (۳۱-۴۰) سال و ۴۱ سال به بالا شرکت کنندگان را با هم مقایسه می کند.

جدول ۱۳: مقایسه نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر از لحاظ سن

X	میانگین رتبه ای			مهارت های ارتباطی
	۴۱ سال و بیشتر	۳۱-۴۰ سال	۲۰-۳۰ سال	
				غیر کلامی
۱/۳۴	۲۴/۴۳	۲۳/۱۳	۱۶/۷۵	انتقال منظور خویش به همکاران
۶/۰۵x	۱۶/۳۳	۲۵/۵۴	۲۶/۶۳	جلب همکاری طرف مقابل
۲/۰۹	۲۵/۵۰	۲۱/۷۰	۱۶/۲۵	جلوگیری از بروز سوء تفاهم بین خود و همکاران
۱/۰۹	۲۴/۹۷	۲۲/۶۵	۱۷/۸۸	توسعه روابط و همکاری با دیگران
				گوش دادن مؤثر
۱/۵۰	۲۴/۶۷	۲۲	۲۲/۲۵	ایجاد تفاهم بین خود و همکاران
۴/۶۵	۲۷/۹۶	۱۹/۸۸	۲۰/۳۸	ایجاد هم فکری با همکاران
۲/۷۱	۲۲/۰۷	۲۲/۱۵	۳۲	جلوگیری از بروز اشتباه در انجام وظایف
۳/۶۸	۲۳/۶۷	۲۴/۳۱	۱۲	دسترسی به نظرات مشترک

\*P&lt;0.05

جدول ۱۳، نشان می دهد که افراد در گروه سنی (۲۰-۳۰) سال (جوان ترها)، نسبت به سایر گروه های سنی، پیرامون کارکرد مهارت غیر کلامی برای جلب همکاری طرف مقابل در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی نظر مساعدتری دارند. هم چنین، مقایسه میانگین رتبه ای در سه گروه سنی یاد شده مشخص می سازد که گروه سنی ۴۱ سال به بالا (پیرترها)، پیرامون کارکرد ایجاد هم فکری با دیگران به کمک مهارت گوش دادن مؤثر در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی نظر مساعدتری دارند؛ ولی از لحاظ آماری معنی دار نمی باشد.

جدول ۱۴: مقایسه نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی

و گوش دادن مؤثر از لحاظ مدرک تحصیلی

X	میانگین رتبه ای			مهارت های ارتباطی
	کارشناس ارشد	کارشناس	کاردان	
				غیر کلامی
۱/۷۲	۲۹/۲۰	۲۱/۸۱	۲۳/۶۷	انتقال منظور خویش به همکاران
۳/۹۹*	۱۳/۲۰	۲۲/۹۴	۲۶/۶۳	جلب همکاری طرف مقابل
۱/۷۹	۱۹/۵۰	۲۲/۲۳	۲۵/۴۴	جلوگیری از بروز سوء تفاهم بین خود و همکاران
۱/۰۴	۲۲/۹۰	۲۲/۲۳	۲۲/۲۸	توسعه روابط و همکاری با دیگران
				گوش دادن مؤثر
۲/۴۱	۲۹/۷۰	۲۲/۸۹	۱۹/۶۷	ایجاد تفاهم بین خود و همکاران
۷/۹۲x	۲۵	۲۴/۹۷	۱۲/۸۹	ایجاد هم فکری با همکاران
۲/۱۷	۲۰	۲۴/۶۸	۱۸/۸۹	جلوگیری از بروز اشتباه در انجام وظایف
۱/۱۶	۲۳/۲۰	۲۲/۵۶	۲۴/۳۹	دسترسی به نظرات مشترک

\*P&lt;0.05

طبق جدول ۱۴، نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکرد ایجاد هم فکری با دیگران به کمک مهارت های ارتباطی گوش دادن مؤثر، در بین سه گروه با مدارک تحصیلی کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد، تفاوت معنی داری دارند. مقایسه میانگین رتبه ای در بین آنان، نشان دهنده آن است که دارندگان مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد نسبت به

سایر شرکت کنندگان، پیرامون کارکرد ایجاد هم فکری با همکاران به کمک مهارت گوش دادن مؤثر و هم چنین جلب همکاری طرف مقابل به کمک مهارت غیر کلامی، در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی نظر مساعدتری دارند. در جدول ۱۵ نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکردهای مهارت های غیر کلامی و گوش دادن مؤثر از لحاظ رشته تحصیلی، مقایسه شده است. این جدول نشان می دهد که نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکرد جلب همکاری طرف مقابل به کمک مهارت غیر کلامی تفاوت معنی داری دارند و دارندگان مدرک رشته تحصیلی کشاورزی، نظر مساعدتری پیرامون کارکرد جلب همکاری طرف مقابل، به کمک این مهارت در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی دارند.

بررسی نظرات شرکت کنندگان، پیرامون کارکردهای مهارت های غیر کلامی و سپس گوش دادن مؤثر، از لحاظ تعداد سمت های قبلی و مدت انجام وظیفه در سمت فعلی آنان نشان داد که تفاوت معنی داری بین نظرات شرکت کنندگان وجود ندارد.

جدول ۱۵: مقایسه نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر از لحاظ رشته تحصیلی

X	میانگین رتبه ای			مهارت های ارتباطی
	رشته های دیگر	منابع طبیعی	کشاورزی	
				غیر کلامی
۴/۱۲	۷	۲۱/۷۵	۲۳/۶۷	انتقال منظور خویش به همکاران
۷/۳۷*	۱۴/۵	۱۷/۲۰	۲۶/۵	جلب همکاری طرف مقابل
۱/۷۳	۱۳/۷۵	۲۳/۵	۲۰/۳۷	جلوگیری از بروز سوء تفاهم بین خود و همکاران
۱/۱۱	۲۱/۵	۲۱/۴	۲۲/۶۲	توسعه روابط و همکاری با دیگران
				گوش دادن مؤثر
۱/۹۲	۱۱/۵	۲۲/۸	۲۲/۲۴	ایجاد تفاهم بین خود و همکاران
۴/۱۸	۶/۷۵	۲۱/۲۶	۲۳/۱۲	ایجاد هم فکری با همکاران
۳/۶۱	۳۰/۵	۲۴/۱۲	۲۴/۱۲	جلوگیری از بروز اشتباه در انجام وظایف
۲/۰۹	۱۱	۲۳/۳	۲۱/۸۱	دسترسی به نظرات مشترک

\*P<0.05

## ۵. بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

در این قسمت، ابتدا پیرامون یافته های مهارت های غیر کلامی و سپس گوش دادن مؤثر بحث می شود و به دنبال آن، نتیجه گیری و پیشنهادها ارائه می گردد.

با دقت در پاسخ شرکت کنندگان به پرسش تصویری اول (مرتج داران چه احساسی نسبت به آموزش دارند؟)، می توان دریافت که آنان در توصیف احساس مثبت مرتج داران به علایم غیر کلامی مرتج داران همانند: چهره های شاد و طرز نگاه کنجکاوانه اشاره داشته اند و هم ردیف لبخند زدن و برقراری تماس چشمی در علایم غیر کلامی مثبت «جون» است (محسنیان راد، ۱۳۶۹). هم چنین، توصیف احساس منفی مرتج داران به علایم غیر کلامی همچون: مشغول شدن به امور غیر آموزشی در کلاس اشاره کرده اند که هم ردیف با، از گوینده پیام روی برتافتن در علایم غیر کلامی منفی می باشد (محسنیان راد، ۱۳۶۹). به همین ترتیب، شرکت کنندگان در پاسخ به سایر پرسش های تصویری به علایم غیر کلامی مثبت و منفی اشاره داشته اند و هم ردیف با علایمی است که «جون» به آنان اشاره کرده است.

دقت نظر در پاسخ های شرکت کنندگان به تمرین مهارت غیر کلامی برگزار شده در کارگاه، بیانگر دو نکته مهم است؛ اول اینکه، در بین پاسخ ها تنوع قابل توجهی ملاحظه می شود، به طوری که برخی از آنان به احساس مثبت و

برخی دیگر به احساس منفی ابراز شده از طرف مرتع داران و یا مروج اشاره کرده اند. این موضوع، نشانگر تأثیر آموزش کارگاهی است که شرکت کنندگان را قادر ساخته است با کمک زبان غیر کلامی احساسات درونی افراد را تشخیص دهند (کرل، ۱۳۷۴). دوم این که آنان با انجام تمرین در کارگاه و در پاسخ به تمرین های آن توانسته اند به خوبی علایم کلامی و غیر کلامی را از هم تفکیک نمایند.

## ۲.۵. بحث پیرامون یافته های مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر

دقت نظر در پاسخ شرکت کنندگان به پیش پرسش مهارت گوش دادن مؤثر نشان می دهد که حدود ۸ درصد از شرکت کنندگان، عامل سوء برداشت از سخنان خود را، توسط طرف مقابل به دلیل چگونگی شنیدن مرتبط می دانند؛ بنابراین می توانند با فراگیری چگونه گوش دادن، درک خود را از مطالب بهبود بخشند تا از سوء تفاهم جلوگیری کرد و توانمندی های خود را در مذاکره افزایش دهند (تدبیر، ۱۳۷۴). هم چنین، توجه کردن، گوش دادن، گسترش فرهنگ صراحت و مبادله اطلاعات صحیح، از جمله مؤثرترین راه های مقابله با سوء تفاهم در زندگی شغلی و شخصی می باشند (هستی، ۱۳۷۸). از این رو، شرکت کنندگان قبل از کارگاه به گوش دادن مؤثر به عنوان عاملی در جلوگیری از سوء برداشت و ایجاد روابط انسانی مناسب با دیگران، توجه چندانی نداشتند و با سوء برداشت از سخنان خود با دیدی محدود می نگریستند.

هم چنین، آنان بین دو واژه شنیدن و گوش دادن مؤثر تفاوتی قابل نبودند؛ در حالی که بولتن (۱۳۸۰) معتقد است که این دو واژه تفاوت دارند، به نحوی که شنیدن یک فعالیت صرفاً حسی است؛ در حالی که در گوش دادن علاوه بر حواس، ذهن و حافظه انسان دخالت دارد.

سرانجام، از آنجا که قبل از کارگاه، شرکت کنندگان به مهارت درست گوش دادن توجه کافی نداشتند؛ بنابراین می توان دریافت که آنان با اصول گوش دادن مؤثر (کاوش، بازتاب و تلخیص) نیز آشنا نبودند.

نتایج تمرین مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر نشان داد که شرکت کنندگان با اصول مهارت یاد شده (کاوش، بازتاب و تلخیص) آشنایی پیدا کرده اند؛ به طوری که میانگین به دست آمده در مورد به کارگیری این اصول در گفتگوهای تمرینی، توسط گوش دهندگان، نمایانگر توانایی به نسبت بالای آنان در به کارگیری اصول گوش دادن مؤثر پس از آموزش کارگاهی است. یادآوری می شود که در بین اصول سه گانه «گوش دادن مؤثر»، اصل «کاوش» امتیاز بالاتری نسبت به دو اصل دیگر (بازتاب و تلخیص) داشته است. هم چنین، میزان تفاوت آرای ناظرین در مورد به کارگیری سه اصل یاد شده به نسبت پایین (میانگین ۱/۷۶) می باشد و نشانگر اتفاق نظر قابل توجه ناظرین پیرامون به کارگیری اصول یاد شده توسط گوش دهندگان در طول تمرین است.

با توجه به نقشی که در پیشینه نگاشته های این بررسی، پیرامون مهارت گوش دادن مؤثر در ایجاد یک ارتباط مؤثر با دیگران مطرح شده است؛ می توان دریافت که طبق نظر کاشانی (۱۳۷۲)، شرکت کنندگان پس از کارگاه قادر شده اند که از روش گوش دادن مؤثر در تأثیر بر دیگران با توجه به ملاحظات شخصیتی آنان، استفاده نمایند و از این طریق، در رفتار و موضع آنها تغییر ایجاد کنند.

## ۳.۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

بررسی مهارت های ارتباطی در کارگاه های آموزشی برگزار شده معلوم کرد که این کارگاه ها، فضایی را به وجود آورده اند تا شرکت کنندگان در آنها با اصول ارتباطات به طور عام و مهارت های ارتباطی همانند مهارت های غیر کلامی و گوش دادن مؤثر به طور خاص آشنا شوند. مقایسه پاسخ آنها به پرسش های ابتدای هر کارگاه و انجام تمرینات آنها، این نکته را روشن ساخته است. هم چنین، انجام تمرین برای هر یک از دو مهارت یاد شده فرصت یادگیری پیرامون آنها را درباره یادگیری نظری تنها فراتر برده و به کارگیری آنها را در شرایط تقریباً طبیعی فراهم آورده است. این ویژگی به این بررسی کمک کرد تا نظرات شرکت کنندگان در کارگاه بر اساس آشنایی و تمرین مهارت های یاد شده، پیرامون کارکرد آنها در تحقق وظایف سازمانی و روابط سازمان تلقی شود و نسبت به بررسی های مشابه به روش نظرسنجی، از پشتوانه نظری و تجربی بیشتری برخوردار باشد.



نتایج دیگری که از یافته ها و مباحث به عمل آمده در این مقاله می توان دریافت کرد، آن است که اظهار نظر شرکت کنندگان در کارگاه پیرامون کارکرد و مهارت ارتباط غیر کلامی و گوش دادن مؤثر به ترتیب تا حد زیاد و خیلی زیاد می باشد و گویای یک اظهار نظر به نسبت قوی پیرامون توصیه به کارگیری آنها به منظور تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی به کمک آن هاست. از نظر شرکت کنندگان در کارگاه، تحقق این دو امر مهم، به کمک مهارت گوش دادن مؤثر، بیشتر فراهم می آید. تحقق این دو امر به کمک دو مهارت یاد شده، با اتفاق نظر بالا (میزان تشدد کم) در پاسخ به پرسش های پیرامون کارکرد این دو مهارت، مورد تأکید قرار گرفته است.

هم چنین از نظر شرکت کنندگان، تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی، به کمک مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر، از طریق بسترسازی برای مواردی همچون جلب همکاری، توسعه روابط، انتقال منظور خویش به همکاران و یا جلوگیری از سوء تفاهم فراهم می آیند. بالاخره این دو مهارت از بروز اشتباه در انجام وظایف جلوگیری کرده و به ایجاد تفاهم، هم فکری و دسترسی به نظرات مشترک بین کارکنان، می توانند کمک کنند. البته کارکرد این مهارت ها در بین شرکت کنندگان تفاوت هایی دارند که برای نمونه می توان به کارکرد بهتر مهارت ارتباط غیر کلامی برای کارکنان جوان تر اشاره نمود. یا کارکرد مهارت ارتباط غیر کلامی برای دارندگان مدرک تحصیلی کاردانی بیشتر ولی کارکرد مهارت گوش دادن مؤثر، برای دارندگان مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد زیادتر بوده است. سرانجام مهارت ارتباطی غیر کلامی برای دارندگان رشته های تحصیلی کشاورزی بیشتر از دیگران بوده است.

بر اساس نتایج بالا می توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

۱. از کارگاه های آموزشی برای آموزش مهارت های یاد شده به کارکنان دیگر سازمان ها نیز می توان استفاده نمود. هم چنین، به کمک این کارگاه ها، می توان مهارت های بیشتری را تدارک دیده و اجرا کرد تا امکان توسعه فردی و سازمانی بهتر فراهم آید.
۲. کارگاه های آموزشی در صورت امکان به کمک الگوی نیمه تجربی برگزار شوند؛ زیرا نتایج به دست آمده از آن ها بیشتر قابل اعتماد است و شرکت کنندگان در این نوع کارگاه ها پیرامون آن چه اظهار نظر می کنند، علاوه بر فراگیری، نظری که با تجربه همراه است؛ و به کسب توانایی آن ها می انجامد، سرانجام امکان توسعه فردی و سازمانی را نیز پیدا می نمایند.

## منابع

### الف: فارسی

- بولتن، ر. (۱۳۸۰). کلام اول، ضرورت ارتباطات انسانی برای ترویج و توسعه روستایی، مهارت های ارتباطی، ترجمه منصور شاه ولی، شیراز: مرکز نشر دانشگاه شیراز.
- پازوکی، ا. (۱۳۷۷). ارتباطات لفظی و غیر لفظی (رفتاری)، کارشناس، (۱۸) ۱۵، ۵۷-۵۵.
- تدبیر، (۱۳۷۴). هنر گوش کردن در مذاکره، شماره ۸۲، ۵۱.
- حافظ نیا، م. (۱۳۷۶). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- سوسمان، ل و دیپ، س. (۱۳۷۶). تجربه ارتباطات در روابط انسانی، ترجمه حبیب اله دعایی، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.
- شعبانی، ح. (۱۳۷۱). مهارت های آموزشی و پرورشی (روش ها و فنون تدریس)، چاپ هفتم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی و دانشگاه ها.

- فرهنگی، ع. ا. (۱۳۷۴). ارتباطات انسانی، جلد اول، تهران: مؤسسه تایمز.
- کاشانی، م. (۱۳۷۲). بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمان، تدبیر، شماره ۳۳، ۶۸-۷۰.
- کرل، ک. (۱۳۷۴). کلید طلایی ارتباطات، ترجمه محمد آل یاسین، تهران: مترجم.
- لوتانز، ف. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی ۲، ترجمه غلام علی سرور، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- محسنیان راد، م. (۱۳۶۱). ارتباط شناسی ارتباطات انسانی (میان فردی، گروهی، جمعی)، چاپ اول، تهران: انتشارات سروش.
- میرکمالی، م. (۱۳۷۳). آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان، مقاله نامه مدیریت، ۲۲، ۲۲.
- میرزایی اهرنجاتی، ح. (۱۳۷۳). مهارت و هنر گوش دادن (۱)، فصلنامه مدیریت، ۲۴، ۱۷-۲۷.
- میری، و. (۱۳۷۵). کارگاه آموزش مدیریت، روشی مناسب در ارتقای کیفیت کار مدیران، تدبیر، شماره ۶۹، ۲۷-۲۵.
- نادری، ع. و سیف نراقی، م. (۱۳۷۶). روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی: با تأکید بر علوم تربیتی، چاپ دوازدهم، تهران: دفتر تحقیقات و انتشارات بدر.
- نوه ابراهیم، ع. (۱۳۷۲). کارگاه های آموزشی روشی برای توسعه منابع انسانی (تحلیل موردی)، نشریه مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، سال اول، ۳، ۸۸-۱۱۰.
- هستی، ی. (۱۳۷۸). راه های جلوگیری از سوء تفاهم در زندگی، همشهری، سال هفتم، ۱۹۱۶، ۱۲.

ب: انگلیسی

Bolton, R. (1993). *People Skills*, Sydney: Simon & Schuster.

Elizabeth, R. (1994). *The Visions Program of Orangeburg-Calthoun Technical College Presents a Communication Skills Enhancement Workshop for the Patient Development at TRMC, Office of Vocational and Adult (ED.), Washington DC: Workplace Literacy Program.*