تعیین عوامل مؤثر مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری
(مطالعه موردی مدیران فروش شرکت‌های مواد غذایی و آشامیدنی استان گیلان)

ابراهیم عزتی لارسری: استادیار و عضو هیئت علمی گروه زبان‌شناسی و زبان‌های خارجه دانشگاه پیام‌نور ایران
بهنام عاشقی[1]؛ کارشناس ارشد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام‌نور ایران
المیرا حضرتی: کارشناس ارشد گروه زبان‌شناسی دانشگاه پیام نور ایران

چکیده:

هدف: مهارت مکالمه‌ای در ارتباطات تجاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و عوامل مختلف، مسئول ایجاد ارتباط صحیح در کسب‌وکار هستند. این پژوهش با هدف شناخت عوامل مؤثر در ارتباط مکالمه‌ای مدیران فروش صورت پذیرفته است.

روش‌شناسی: مطالعهٔ حاضر مطالعه‌ای توصیفی- تحلیلی به روش مقطعی است. جامعهٔ آماری پژوهش شامل مدیران فروش شرکت‌های مواد غذایی و آشامیدنی استان گیلان بوده که تعداد ۹۰ نفر از بین ۱۷۶ نفر به‌عنوان نمونه به‌صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. ابتدا با مروری بر آثار موجود، الگوی مفهومی مهارت مکالمه‌ای طراحی گردید. سپس به‌منظور تعیین روایی محتوا، الگوی فرضی به گروه خبرگان ۱۰ نفر ارائه شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش نمونه‌گیری تصادفی و از پرسشنامه‌ی مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری استفاده شده است. ابتدا پرسشنامه دارای ۸ عامل و ۷۰ شاخص بود که با نظرسنجی از گروه خبرگان، به ۷ عامل و ۴۲ شاخص اصلاح شد. سپس در اختیار صاحبان فرآیند قرار گرفت. پس از تعیین پایائی از روش آلفای کرونباخ، با استفاده از نرم افزار SPSS، ۰/۹۱۷ به دست آمد.

یافته‌ها: ارائهٔ الگویی با ۴ عامل (فردی، اجتماعی، بینا فردی و عاطفی) و ۲۰ شاخص (شیوایی بیان، اجتناب از اهانت، مهارت در برقراری ارتباط و ...).

نتیجه‌گیری: از یافته‌های این پژوهش نتیجه گرفته می‌شود مهارت‌های مکالمه‌ای در ارتباطات تجاری از اهمیت بالایی برخوردار بوده و داشتن شاخص‌های به دست آمده می‌تواند در میزان فروش و موفقیت مدیران بازرگانی و فروش شرکت‌ها مفید واقع شود.

واژه‌های کلیدی: ارتباط مؤثر، مهارت مکالمه‌ای، ارتباطات تجاری، مهارت‌های مدیران

۱. نشانی الکترونیکی نویسنده مسئول:: Behnam.asheghi@yahoo.com

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

مقدمه

می‌توان هر زبان را به‌عنوان شبکه‌ای فرض کرد که بین عناصر درونی آن در سطوح مختلف آوایی، صرفی و نحوی، ارتباطی منطقی برقرار است و این ارتباط تابعی از قواعدی خاص است که با استفاده از نشانه‌های قراردادی کلامی و غیرکلامی در خدمت هدفی خاص، یعنی برقراری ارتباط قرار می‌گیرند (دبیرمقدم،۱۳۷۸: ۲۷). انسان، چه در درون خانواده و چه در اجتماع، درگیر شبکه‌ی پیچیده‌ای از ارتباطات مختلف است که بخش عمده‌ای از ذهن، فکر و انرژی او را مصروف خود می‌دارد. با این توصیف وقتی وارد سازمان‌ها می‌شویم این کیفیت ارتباطات و بهره‌وری آن نقشی بی‌بدیل می‌یابد (فرهنگی،۱۳۸۲: ۴۵). به عقیده‌ی هربرت سایمون[1](۱۹۹۷) بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت و به همین علت می‌توان گفت امکان تأثیر گروه بر رفتار فرد نیز غیرممکن خواهد بود. مدیران از طریق ارتباطات هماهنگی ایجاد و کارکنان را هدایت می‌کنند؛ برنامه‌ریزی و کنترل را انجام می‌دهند؛ همان‌طورکه ارتباطات از مهم‌ترین ارکان پدیدار شدن سازمان‌ها است، عامل تداوم‌بخش حیات آن نیز است (دعایی،۱۳۷۳). در این برهه از زمان، مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند تنها در به‌کارگیری فناوری جدید نیست، بلکه در بالابردن اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است که ارتباط مؤثر، کلید آن است (شاقلی۱۳۷۸). مهارت‌های ارتباطی، توانایی اختصاصی به شمار می‌آیند که برای رابطه ضروری هستند، به طوری که انسان می‌تواند با استفاده از آن‌ها هنگام انتقال نمادین پیام به شکلی کفایت‌آمیز رفتار کند (دامنجانی و همکاران،۱۳۹۶: ۴۰).

مهارت‌های کلامی برای مدیران و مربیان از اهمیت زیادی برخوردار بوده و ضامن موفقیتشان می‌باشد (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۱). در تعریف ارتباط می‌توان گفت: ارتباط، فرایندی است که طی آن، احساسات و نظریات به شکل پیام‌های کلامی و غیرکلامی بیان، فرستاده، دریافت و ادراک می‌شوند (سجادی،۱۳۹۰: ۴۸).

امروزه رقابت در یک بازار جهانی به‌طور فزاینده‌ای در حال دشوار شدن است و به نظر می‌رسد تنها خلق مزیت رقابتی بلند مدت راهی برای بقا باشد (پارسا و فرخیان، ۱۳۹۶) و یکی از این مزیت‌ها می‌تواند مهارت‌های ارتباطی مدیران باشد.

پژوهش حاضر به‌منظور تعیین عوامل و شاخص‌های مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری صورت گرفته است. در ارتباطات کسب و کار با مشکلاتی اعم از سوءتفاهم و سوءبرداشت‌ها، نامفهوم بودن مکالمه و احساس این که در مکالمه یکی از طرفین روراست نیست روبه‌رو هستیم و این مشکلات به‌خصوص در مواردی که فروش یک محصول مدنظر است بیشتر دیده می‌شود. «جلب مشتری، نفوذ به بازار و حفظ آن از دیدگاه فروشنده و دریافت کالای مورد نیاز با قیمت و کیفیت مطلوب از دید خریدار همه و همه از مسیر مذاکرات میسر خواهد بود» (دشت‌دار، ۱۳۸۸).

به عقیدهٔ ویلسن و سابی[2] مهارت‌های مکالمه‌ای در هر نوع بافت ارتباطی چه به‌صورت کلامی و چه غیرکلامی و چه به‌صورت فرد با فرد و یا فرد با چند نفر، ارزش خاص خود را دارند و موفقیت در روابط حرفه‌ای،

1. H. Simon
2. S. R Wilson & C. M. Sabee

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

اجتماعی و حتی شخصی، وابسته به داشتن این مهارت‌هاست (عزتی،۱۳۹۳). بنابراین در تعاملات و داد و ستدهای تجاری نیز اهمیت مذاکرات به چشم می‌خورد. اگر فروشنده یا مدیر یک ارگان که وظیفه‌ی فروش یک محصول را عهده‌دار است، توانایی جلب مشتری، نفوذ به بازار و حفظ آن را نداشته باشد، به‌طور حتم در امر کسب و کار شکست می‌خورد.

ارتباطات کسب و کار

ارسطو فیلسوف یونانی شاید اولین اندیشمندی باشد که ۲۳۰۰ سال پیش نخستین بار درزمینهٔ ارتباطات سخن گفت. او در کتاب مطالعه‌ی معانی بیان که معمولا آن را مترادف ارتباط می‌دانند، در تعریف ارتباط می‌نویسد: «ارتباط عبارت است از جستجو برای دست یافتن به کلیه‌ی وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران» (آذری،۱۳۸۴).

مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی گفته می‌شود که شخص می‌تواند از طریق آن با دیگران به‌گونه‌ای ارتباط برقرار کند که باعث بروز رفتارهای مثبت و پرهیز از واکنش‌های منفی در طرف مقابل گردد. این مهارت هنری است که می‌توان با آن با هر انسانی و از هر نژادی و با هر طرز فکری ارتباط برقرار کرد و می‌توان با این مهارت دوستان زیادی پیدا کرد و توسط این مهارت از تنش‌ها جلوگیری می‌شود و از تهدیدها به‌مانند فرصت استفاده می‌شود (عاشقی و همکاران،۱۳۹۷).

در تعریف اشلانت و مک فال[1]، «مهارت ارتباطی عبارت است از: فرایندهای مرکبی که فرد را قادر می‌سازد به‌گونه‌ای رفتار کند که دیگران، او را باکفایت تلقی کنند؛ پس مهارت‌ها، توانایی‌های لازم برای انجام رفتارهای هدفمند و موفقیت‌آمیز هستند»(رادمنش،۱۳۹۲). تسهیل ارتباطات درون و برون سازمانی می‌تواند تاثیر بسیار قوی و گسترده‌ای از خود به جا بگذارد (اسماعیل‌پور و آرام،۱۳۹۷).

نقصان در مهارت‌های ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت فرد می‌شود و در نتیجه مهارت ارتباطی بالا باعث بالا رفتن درصد موفقیت فرد می‌شود (رستمی‌ینگجه و پورسلطانی زرندی،۱۳۹۶).

ارتباط کسب و کار مفاهیمی چون: بازاریابی، مدیریت نام تجاری، روابط مشتری، روابط مصرف کننده، تبلیغات، روابط عمومی، ارتباط شرکت‌های بزرگ، تعامل جامعه، مدیریت شهرت، ارتباط بین‌فردی، تعهد شغلی و مدیریت رویداد را در بر می‌گیرد. این موضوع بیشتر با زمینه‌های ارتباط حرفه‌ای و ارتباط فنی مرتبط است. کانال‌های رسانه برای ارتباط کسب و کار شامل اینترنت، رسانه چاپی، رادیو، تلویزیون، رسانه محیط و زبان شفاهی می‌باشد. ارتباط کسب و کار همچنین می‌تواند به ارتباطات داخلی در یک سازمان اشاره کند (نیومن و اسکات[2]،۲۰۱۳).

چندین روش در ارتباطات کسب و کار وجود دارد، از جمله:

- ارتباطات مبتنی بر وب برای بهبود روابط در هر زمان و مکانی.

1. Eshlant & makful
2. Newman & Scott

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

• ویدئو کنفرانس برای برگزاری جلسات تعاملی در مکان‌های مختلف.
• گزارش‌ها برای مستند کردن فعالیت‌های هر بخش.
• ارائه‌ها رایج‌ترین روش ارتباطی در تمام انواع سازمان‌ها، شامل تکنیک سمعی و بصری، مانند رونویس گزارشات به‌صورت پاورپوینت.
• جلسات تلفنی برای ارائه‌ی گفت و گو در مسافت‌های دور.
• تابلوهای انجمن برای انتقال سریع اطلاعات در یک مکان متمرکز.
• جلسات رودررو که شخصی می‌باشند و برای موفقیت آن به نویسنده‌ی فعال نیازمند است.
• صندوق پیشنهادات برای ارتقای ارتباطات استفاده می‌شود، زیرا برخی افراد از ارتباط مستقیم با مدیر واهمه دارند، بنابراین پیشنهادات خود را به‌صورت یک پیش‌نویس تهیه و در صندوق پیشنهادات قرار می‌دهند (همان).

تمامی موارد ذکر شده در عرصه‌ی کار و تجارت مهم و ضروری تلقی می‌شود زیرا سر و کار داشتن مدیر با کارمندان، فروشندگان و مشتری‌ها مستلزم شرکت در مکالمات پیچیده و همچنین رویارویی با مشکلات است. اصل مهم در کسب و کار نوع رابطه و اعتمادی است که بین فروشنده و خریدار برقرار می‌شود. ایجاد روابطی خوب که منجر به تجارتی موفق گردد، کار مشکلی نیست. لذا سعی بر آن است اصولی تعیین گردد که مهارت‌های مکالمه‌ای مدیران فروش در کسب و کار را بسنجد. با آنکه برقراری ارتباط، بسیار ساده و سر راست به نظر می‌آید اما اغلب مکالمات به سوءتفاهم و تفاسیر بد ختم می‌گردند. طبعاً چنین سرانجامی منجر به ایجاد احساس ناخوشایند و سرخوردگی در روابط شخصی و حرفه‌ای می‌گردد. توانایی برقراری ارتباط تعیین می‌کند که هرکس چه میزان اطلاعات، ایده‌ها و احساسات به دیگران منتقل می‌کند و چقدر از آن‌ها دریافت می‌کند و تأثیر می‌پذیرد. این توانایی است که مشخص می‌کند که یک نفر به چه میزان می‌تواند مشکلاتش را حل کند، حکم صادر کند، با دیگران به توافق برسد و بر سر اختلافات با آن‌ها کنار بیاید. هفتاد درصد از مشکلات و اشتباهات حرفه‌ای نتیجه‌ی مستقیم ارتباط ضعیف هستند (یزدی‌مقدم،۱۳۹۴). داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی برای مدیران بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا بیش از ۲۵ درصد مشکلات مربوط به روابط افراد در سازمان به دلیل وجود مشکلات ارتباطی در سطح فردی و سازمانی است (ططری،۱۳۹۶: ۱۳).

همان‌طور که مشهود است امروزه تمایز میان محصولات روزبه‌روز کمتر می‌شود، بنابراین روابط می‌تواند به‌عنوان یک منبع اصلی برای ایجاد مزیت رقابتی مطرح شود. مردم حتی حاضرند یک جنس نامرغوب را از یک فروشنده‌ی دارای روابط عالی خریداری کنند. پس ارتباطات خوب بر وفاداری مشتریان و تکرار خرید می‌افزاید و این به معنای سود بیشتر است.

زبان در خدمت اهداف تجاری

زبان به‌عنوان پدیده‌ای ذهنی و انتزاعی، هنگام کاربرد و تجلی در قالب گفتار، متأثر از عوامل غیرزبانی مختلفی مانند عوامل روان‌شناختی، عصب‌شناختی، فیزیولوژیکی و همچنین عوامل و ملاحظات اجتماعی و فرهنگی است. بر اساس نظریهٔ مکتب زبان‌شناسی زایشی گشتاری، به کاربرد زبان در موقعیت‌های مختلف که حاصل بالفعل‌شدن توانش زبانی گویشور است، کنش زبانی اطلاق می‌شود. کنش زبانی معمولاً نمود توانش زبانی

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

در قالب گفتار یا نوشتار است که توسط گوینده یا نویسنده تحقق می‌یابد. کنش‌های زبانی در واقع بیانگر چهار مهارت اصلی زبان، یعنی مهارت گفتن، شنیدن، خواندن و نوشتن هستند (حقانی،۱۳۸۷: ۸۴).

در دنیای واقعی به‌دلیل ناتوانی ما در بیان کامل مقصود و یا تفاوت دنیای تجربی و پیشینه ذهنی مخاطب، عمدتا پیام‌ها با اختلال دریافت می‌شوند. محتوای مورد نظر ما با محتوای موردنظر مخاطب همپوشانی کمی دارد. ارتباط مؤثر زمانی صورت می‌گیرد که مشابهت معنای مورد نظر فرستنده در ذهن گیرنده به‌صورت کامل رخ دهد (حسینی،۱۳۹۳: ۷). در ارتباط انسان با انسان، چهار نوع ارتباط به شرح زیر قابل تشخیص است: (شیرین و عابدی، ۱۳۸۸).

۱. ارتباط درون‌فردی یا درون شخصی

اولین سطح ارتباط، ارتباطی است که فرد با خود برقرار می‌سازد. پیش از اقدام عملی برای ارتباط، انسان نقشه‌ی ارتباط را برای خود ترسیم می‌کند و نتایج احتمالی آن را در نظر می‌گیرد.

۲. ارتباط میان‌فردی یا ارتباط چهره به چهره

در این نوع ارتباط، فرآیند تبادل پیام میان دو نفر شکل می‌گیرد. ارتباط میان‌فردی را می‌توان به‌عنوان فرایندی تعاملی توصیف کرد که در جریان آن، دو نفر پیام‌هایی را ارسال می‌کنند.

۳. ارتباط گروهی

این شکل از ارتباط، شامل رابطه‌ی میان تمام افرادی است که در قالب یک گروه دارای اهداف، فعالیت، رفتار و رهبر واحد هستند. اعضای این گروه در جهت تحقق اهداف مشترک با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند؛ مانند: سمینارها، کلاس‌های درسی و.... در ارتباط گروهی، افرادی تقریباً قابل شمارش شرکت دارند.

۴. ارتباط جمعی

ارتباط جمعی، ارتباطی است که از طریق رسانه‌های جمعی مانند کتاب، مطبوعات، رادیو، تلویزیون و اینترنت صورت می‌گیرد و در لحظه‌ای واحد، یک پیام برای جمع کثیری از افراد ارسال می‌شود. در ارتباط جمعی، افرادی نا آشنا غیر مشخص، نامتجانس و پرشمار که به راحتی قابل شمارش نیستند، مشارکت دارند.

به نقل از مقالهٔ رادمنش (۱۳۹۲)، هر یک از چهار نوع ارتباط، خود به دو نوع کلامی و غیرکلامی تقسیم می‌شوند.

مرتضوی و مهربان (۱۳۸۳) ارتباط کلامی را به دو صورت تعریف کرده‌اند: در تعریف اول، ارتباط کلامی را معادل با گفتار و نوشتار می‌دانند و در تعریف دوم آن را به جنبه‌ی شفاهی یا گفتاری منسوب می‌کنند. اما در مطالعات خود بیشتر بر جنبه‌ی دوم تأکید کرده و مهارت‌کلامی را به کارگیری آگاهانه‌ی نمادهای کلامی به‌منظور ترغیب کردن دیگران به انجام کار تعریف کرده‌اند.

اما نمی‌توان زبان گفتاری را تنها وسیله‌ی ارتباطی دانست. زیرا پیام‌های انسانی چنان پیچیده‌اند که هیچ کلامی گویای آن نیست. به همین دلیل گاهی، یک نگاه، لحن صدا یا یک حرکت سر و دست، حامل پیامی است که معنای ارتباط را مشخص می‌سازد. ما همه‌روزه با مشاهده‌ی حالت‌ها، تغییرات قیافه، لحن صدا و حرکات بدن به طور غیرارادی ذهن و درون افراد مختلف را می‌خوانیم، پی می‌بریم که آنان نسبت به ما چه احساسی دارند. زبان رفتار که بخش عمده‌ی ارتباطات غیرکلامی را تشکیل می‌دهد، شامل رفتارهایی است که به کمک آن‌ها

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

بهتر می‌توانیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم. مانند: نحوه‌ی نشستن، حرکات بدن، حالت‌های صورت و...

تحلیل مکالمه

گرایس[1] (۱۹۷۵) مکالمه را رفتاری هدفمند و عقلانی می‌داند. ازاین‌رو، وی بر هر دو جنبه‌ی اجتماعی و شناختی تأکید دارد، اجتماعی به دلیل اشاره به هدفمند بودن مکالمه و شناختی با توجه به عقلانی بودن آن. به اعتقاد گرایس، افراد برای درک معنای ضمنی از داده‌های زیر استفاده می‌کنند:

۱. معنای قراردادی کلمات مورد استفاده به همراه هویت همه‌ی مرجع‌های دخیل؛

۲. اصل همیاری و قواعد مکالمه

۳. بافت زبانی و غیرزبانی گفتار

۴. دانش پس‌زمینه‌ای

۵. آگاهی مشارکین از این نکته که موارد یاد شده جزء دانش یا فرضیات مشترک آن‌ها هستند.

اما حاصل سلسله درس‌های گرایس در دانشگاه هاروارد، دو مفهوم اصل همیاری و قواعد مکالمه بود. به اعتقاد گرایس، ارتباط‌های کلامی افراد دست‌کم تا حدودی تلاش‌هایی هم یارانه‌اند. او الزام مشارکین به اهداف مشترک را در قالب قاعده‌ای عام مدون می‌کند و نام آن را اصل همیاری می‌گذارد: سهم خود را در مکالمه تا آنجا که لازم است و در مرحله‌ای که پیش می‌آید، با هدفی قابل‌قبول و در مسیر مکالمه‌ای که در آن حضور دارید، ارائه کنید (فتوحی،۱۳۹۰).

گرایس بر اساس اصل همیاری، نه قاعده‌ی مکالمه را که به چهار گروه تقسیم می‌شوند به دست می‌دهد (این اصول ناظر بر انسجام و پیوستگی مکالمات هستند):

۱. قاعده‌ی کمیت: الف. به اندازه‌ی لازم اطلاعات دهید، ب: بیش از حد نیاز اطلاعات ندهید.

۲. قاعده‌ی کیفیت (راست بگویید): الف. آنچه می‌دانید نادرست است نگویید، ب. آنچه برایش مدرک ندارید نگویید.

۳. قاعده‌ی ارتباط (مرتبط سخن بگویید).

۴. قاعده‌ی شیوه (واضح سخن بگویید): الف. مبهم سخن نگویید، ب. از پیچیدگی در سخن بپرهیزید. ج. از کلی گویی بپرهیزید، د. با نظم و ترتیب سخن بگویید (همان).

«فرد یا گروهی که از این اصول آگاهی داشته و بر آن‌ها مسلط هستند، در مکالمه و ارتباط، کارا و مؤثر عمل می‌کنند» (عزتی،۱۳۹۳). گرایس معتقد است که در مکالمه، افراد همیشه از این اصول چهارگانه پیروی نمی‌کنند. به نظر او افرادی که این اصول را نقض می‌کنند نه تنها آگاهی و توانایی کامل در مورد آن اصول دارند بلکه از روی عمد و به جهت رسیدن به اهداف والاتری در فرآیند مکالمه، آن اصول را نقض می‌کنند. لازم به ذکر است که بسیاری از نمونه‌های فنون بلاغت مانند کنایه، استعاره، ایجاز و ایهام، ناشی از همین عدول ماهرانه از اصول گرایس می‌باشد (همان).

1. Grice

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

الدلسکی[1] معتقد است که سواد در دنیای کنونی فقط خواندن و نوشتن نیست، بلکه تبحر در برقراری مهارت‌های مکالمه‌ای و ارتباطات بین فردی است. مهارت‌های مکالمه‌ای در هر نوع بافت ارتباطی چه به‌صورت کلامی و چه غیرکلامی و چه به‌صورت فرد با فرد و یا فرد با چند نفر، ارزش خاص خود را دارند و موفقیت در روابط حرفه‌ای، اجتماعی و حتی شخصی، وابسته به داشتن این مهارت‌هاست. بنابراین برخورداری از گفتمان ارتباطی مناسب و حرفه‌ای برای مدیران نیز اهمیت ویژه‌ای در ارتباطات تجاری دارد (همان).

بنا به پژوهش استوارت[2] مدیران بیش از دو سوم وقت خود را با دیگران صرف می‌کنند و یک سوم مانده را نیز در مطالعه و یا آماده‌کردن گزارش‌های مورد نظر برای ارتباط با دیگران می‌گذرانند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کار عمده‌ی مدیران، انجام ارتباطات در اشکال گوناگون همچون نشست‌ها، گوش‌دادن به گزارش‌ها، دستوردادن، دستور گرفتن، گفتگو با همکاران و... به‌صورت رودررو و یا با تلفن می‌باشد (مرتضوی و مهربان،۱۳۸۳).

ادبیات و پیشینه پژوهش

رادمنش (۱۳۹۲)، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رفتار فرد در سازمان را انتقال صحیح و مؤثر خبر یا فرآیند ارتباط می‌داند. هر مدیر درصد قابل توجهی از وقت خود را صرف انتقال عقاید و نظریاتش به دیگران می‌کند. برای این منظور، هرچند ممکن است او از اعداد و رمزها، طرح‌های نموداری و رابطه‌های دیگر استفاده کند، ولی برای بیان عقاید و نظریات خود از علائم زبانی بیش از هر رابطه‌ی دیگر بهره می‌برد. به عقیده‌ی الوانی (۱۳۷۹) مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند.

طبق دیدگاه قربانی (۱۳۷۸) وظایفی که به طور کلی می‌توان در حیطه‌ی عمل مدیران قرار داد عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش، ارتباطات، و تصمیم‌گیری. در میان وظایف مذکور، نقش مهارت‌های ارتباطی به‌صورت آشکار و مستقیم در بعد ارتباطات، و به‌صورت پنهان، اما باز هم مستقیم، در وظایف دیگر نهفته است؛ زیرا برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش، و تصمیم‌گیری نیز هریک در چارچوب یک فرایند ارتباطی و تعاملی تحقق پیدا می‌کنند.

مرتضوی و مهربان (۱۳۸۳) معتقدند تعهد سازمانی که خود متأثر از عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی است و از پیامدهای تعیین‌کننده‌ای در عملکرد سازمان‌ها از جمله مراکز آموزشی برخوردار است، با مهارت‌های ارتباطات متقابل بین افراد شامل مهارت گوش‌دادن مؤثر، مهارت ترغیب کلامی و مهارت بازخورد، هم بستگی مثبت دارد و به عقیده‌ی ذوالفقاری و فعال ارتباطات مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت فرماندهان و مدیران است و به مجموعه‌ای از مهارت‌ها متکی است که عمده‌ترین آن‌ها مهارت کلامی، مهارت شنیداری و مهارت نوشتاری است (ذوالفقاری و فعال،۱۳۹۳).

1. C. Eldelsky
2. Rosemary Stewart

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

حسینی (۱۳۹۳) معتقد است ارتباط مؤثر به‌دلیل این‌که می‌تواند درک بیشتر، مسرت از ارتباط، نفوذ در نگرش‌ها و گسترش روابط را برای کارمندان ایجاد کند، فراگیری روش‌های آن ضروری است همچنین زارعی متین و یوسف‌زاده (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان دادند که بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ایشان برای مهارت‌های ارتباطی مدیران الگویی طراحی نمودند که شامل هشت مؤلفه: خود گشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی، تحریک فرهیختگی می‌باشد.

در حوزهٔ زبانشناسی در خصوص مهارت‌های ارتباطی اساتید با دانشجویان آثار و مقالات متعددی انجام گرفته که نمونه‌ی بارز آن رساله‌ی عزتی (۱۳۹۳) می‌باشد که پژوهشی در حوزه‌ی تحلیل گفتمان کلاسی است. ایشان ویژگی‌های مهارت مکالمه‌ای اساتید دانشگاه را در تعامل با دانشجویان با روشی مقطعی- توصیفی، تحلیل کردند و پس از تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوطه، ابزاری طراحی نمودند که با آن می‌توان مهارت مکالمه‌ای اساتید دانشگاه‌های کشور را سنجید. به عقیده‌ی ایشان سه عامل نهادی، بیانی و عاطفی بر تدریس به زبان فارسی تأثیر مستقیم دارند.

پایان‌نامه‌ی دشت‌دار (۱۳۸۸) از دیدگاه تحلیل گفتمان به بررسی نقش زبان در موفقیت مذاکرات تجاری پرداخته است. ایشان معتقدند که عدم وجود دانش تحلیل گفتمان در بین تولیدکنندگان ایرانی، مدیران دستگاه‌های دولتی و نمایندگان آن‌ها در خارج از کشور می‌تواند در عدم موفقیت صادرات کشورمان در سطح کلان مؤثر باشند. بنابراین صادرکنندگان با برخورداری از دانش تحلیل گفتمان و کاربر دشناسی زبان قادر خواهند بود مذاکرات موفق‌تری را با شرکای خارجی خود داشته باشند.

نظری و همکاران (۱۳۹۷) دریافتند که مهم‌ترین نکته در علم مدیریت این است که مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آن‌ها فراهم آید. مشهورترین نظریه‌ها در مورد کارآمدی مدیریت به این ختم می‌شود که مدیر کارآمد باید در مهارت‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های سیاسی خبره باشند.

هدف اصلی این پژوهش بومی‌سازی الگوی‌های اسپیتزبرگ (۲۰۰۶) و ریجیو (۱۹۸۶)[1] برای مدیران فروش شرکت‌های صنایع غذایی و آشامیدنی استان گیلان است که براساس داده‌های به‌دست آمده از طریق پرسشنامه، الگویی مفهومی پیشنهاد گردد که نشان دهد مهارت مکالمه‌ای مدیران شرکت‌های مذکور از چه عوامل و شاخص‌هایی تشکیل شده است. در حقیقت این پژوهش جستاری است در یافتن پاسخ سؤالات زیر:

۱. عوامل مؤثر مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری چیست؟
۲. این عوامل از چه شاخص‌هایی تشکیل شده است؟
۳. الگوی پیشنهادی مهارت مکالمه‌ای در ارتباطات تجاری چیست؟

1. B. H. Spitzberg & R. E. Riggio

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

روش پژوهش

مطالعهٔ حاضر یک مطالعه توصیفی- تحلیلی به‌صورت مقطعی است. جامعه‌ی آماری پژوهش، مدیران فروش شرکت‌های صنایع غذایی و آشامیدنی استان گیلان است که طبق فرمول کوکران ۱۷۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از این تعداد ۹۰ نفر در مطالعه شرکت کردند و پرسشنامه را عودت دادند. (شایان ذکر است برای بالا بردن اعتبار پاسخ دهنده‌ها از مدیران با سابقه بالاتر از پنج سال و با مدرک تحصیلی بالاتر از لیسانس استفاده شد) حجم نمونه نیز از روش طبقه‌بندی تصادفی انتخاب شد. انجام این مطالعه در ۳ مرحله صورت گرفت: نخست، بررسی و تجزیه و تحلیل منابع مختلف و ارائه‌ی الگوی مفهومی بنا بر نظر و دیدگاه گروه منتخب (متشکل از ۱۰ مدیر موفق در عرصه‌ی فروش محصولات غذایی) و سپس ارائه‌ی الگوی پیشنهادی مهارت مکالمه‌ای در ارتباطات تجاری است. دوم، تبدیل الگوی پیشنهادی گروه منتخب به پرسشنامه‌ای که شامل عوامل و شاخص‌های مرتبط با آن است. در مرحله‌ی سوم، سنجش روایی و پایایی پرسشنامه است و سپس، میان جامعه‌ی نمونه توزیع گردید و در نهایت بر اساس نتایج به دست آمده، تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گردید.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در انجام این پژوهش، ابتدا باتوجه به الگوهای مهارت اجتماعی ریجیو و مهارت مکالمه‌ای اسپیتزبرگ، یک الگوی مفهومی و فرضی برای مهارت‌های مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری ارائه گردید. سپس با بهره جستن از گروه منتخب، الگوی مفهومی اصلاح و اعتبار محتوای الگو تعیین گردید. بعد از این مرحله، الگوی اصلاح شده به همراه شاخص‌هایش به شکل یک پرسشنامه در اختیار صاحبان فرآیند یعنی همان مدیران منتخب شرکت‌های مواد غذایی قرار گرفت، این پرسشنامه شامل سوالات تخصصی در زمینهٔ مهارت مکالمه‌ای مدیران فروش در ارتباطات تجاری است. جهت امتیازدهی و ارزش گذاری کمی سوالات از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در ابتدای کار ۱۰ شرکت موفق در امر فروش و صادرات موادغذایی و آشامیدنی در سطح استان گیلان انتخاب شدند. سپس الگوی مفهومی اولیه که از ادغام الگوهای ریجیو و اسپیتزبرگ نوشته شده و در قالب پرسشنامه قرار گرفته بود به مدیران فروش این شرکت‌ها داده شد تا الگوی مفهومی را با توجه به ویژگی‌های مهارت مکالمه‌ای در امر مدیریت و فروش محصول مورد بررسی قرار دهند. نتیجه‌ی کار تبدیل الگوی فرضی ۸ عاملی با ۷۰ شاخص به یک الگوی اصلاحی با ۷ عامل و ۴۲ شاخص شد. بعد از این مرحله، الگوی به دست آمده در قالب پرسشنامه به صاحب

ان فرآیند یعنی مدیران فروش شرکت‌های مذکور ارائه گردید و روائی محتوای آن بر اساس روش حداکثر میزان توافق گروه خبرگان تأیید شد. داده‌های به دست آمده وارد نرم‌افزار SPSS ورژن ۲۳ شد و پایایی آن از

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

طریق آلفای کرنباخ محاسبه شد. ضریب آلفای بدست آمده (۰/۹۱۷) بود که نشان می‌دهد پایائی بسیار مطلوب است. تحلیل عاملی اکتشافی نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفت که نتیجه‌ی آن به‌دست آوردن کفایت حجم نمونه و ارائه‌ی الگویی با چهار دسته از شاخص‌ها بود که به ترتیب عبارتند از: عامل فردی با ۷ شاخص، عامل عاطفی با ۵ شاخص، عامل بینا فردی با ۴ شاخص و عامل اجتماعی نیز با ۴ شاخص. در مجموع الگوی پیشنهادی به دست آمده دارای ۴ عامل و ۲۰ شاخص بود.

الگوی مفهومی

الگوی مفهومی اولیه که از ادغام الگوهای مهارت اجتماعی ریجیو و مهارت مکالمه‌ای اسپیتزبرگ طراحی شده دارای ۸ عامل و ۷۲ شاخص بود.

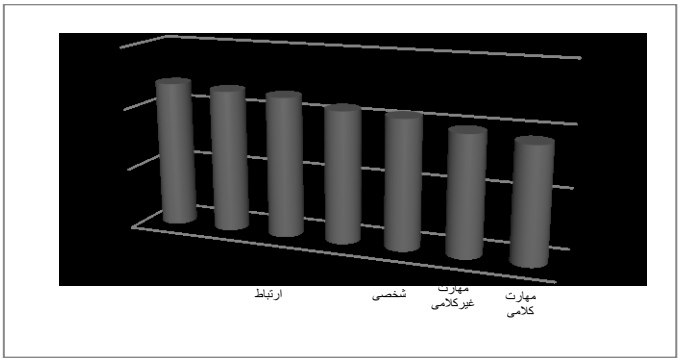


شکل ۱- الگوی مفهومی

سپس این الگو در قالب پرسشنامه به گروه خبرگان ارائه شد و طبق نتایج حاصله از این نظرسنجی، اصلاحاتی بر الگوی وارد گردید. ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS میانگین عوامل و شاخص‌ها به طور جداگانه محاسبه شد. برای مثال چهار شاخصی که کمترین میانگین نمره را در نظرسنجی به‌دست آوردند یکی «استفاده از طنز و داستان در حین صحبت» با میانگین ۲/۱، دیگری «در حین مکالمه درباره‌ی خود نیز صحبت کردن» با میانگین ۲/۳ و سپس «نظر و ایده‌ی شخصی خود را بیان کردن» و «استفاده از حرکات دست در حین مکالمه» هردو با میانگین ۲/۸ بودند. علاوه بر این شاخص‌هایی که امتیاز کمتر از ۴ به‌دست آورده بودند نیز حذف شدند. میانگین به دست آمده از این شاخص‌ها به شرح زیر است: تعریف و تمجید نمودن از طرف مقابل ۳/۳، معرفی نمودن خود ۳/۵، سؤال پرسیدن از طرف مقابل ۳/۵، در حین صحبت از طرف مقابل نیز صحبت کردن ۳/۵،

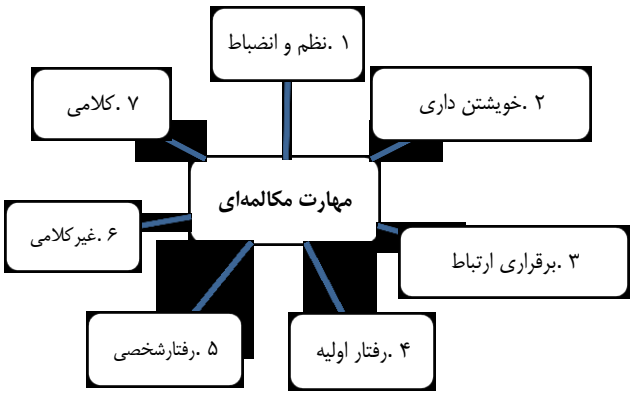
[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

تشویق و ترغیب طرف مقابل به صحبت کردن ۳/۵، از سوالات باز استفاده کردن ۳، بازخورد درک منظور طرف مقابل را منعکس کردن ۳، استفاده از میمیک صورت در هنگام صحبت ۳/۳، استفاده از ایماء و اشاره (۳)، حرکت دادن به موقع بدن ۳/۳، در انجام کارها مستقل عمل کردن ۳/۳، شناسایی و بیان احساسات خود ۳/۸، ابا نداشتن از صمیمی بودن ۳/۶. سپس با توجه به پاسخ‌های گروه خبرگان، عوامل الگوی مفهومی مهارت مکالمه‌ای مدیران از با اهمیت‌ترین تا کم اهمیت‌ترین عامل، رتبه‌بندی شد.



شکل ۲- میانگین بدست آمده در مهارت مکالمه‌ای مدیران بر اساس دیدگاه گروه خبرگان

عامل نظم و انضباط با میانگین نمره‌ی ۴/۷۵ در مقام نخست قرار گرفت و به‌عنوان مهم‌ترین عامل در مهارت مکالمه‌ای مدیران شناخته شد. عامل دوم خویشتن‌داری با میانگین ۴/۶۳ بود و پس از آن مهارت در برقراری ارتباط با میانگین ۴/۵۷ در مقام سوم جای گرفت. رفتار اولیه با میانگین ۴/۲۹ در ردیف چهارم، رفتار شخصی با میانگین ۴/۲۱ در ردیف پنجم، مهارت غیرکلامی با میانگین ۳/۹۱ در ردیف ششم و مهارت کلامی با میانگین ۳/۷۵ در ردیف هفتم قرار گرفت. تنها عاملی که حذف گردید بازدارنده‌های مکالمه (از پرسش‌های بسته استفاده کردن، بی‌دقتی در صحبت کردن، در مکالمه نوبت را رعایت نکردن و...) با میانگین ۱/۳۷ بود. بنابراین الگوی مفهومی اصلاح شده به شکل زیر تغییر پیدا کرد.



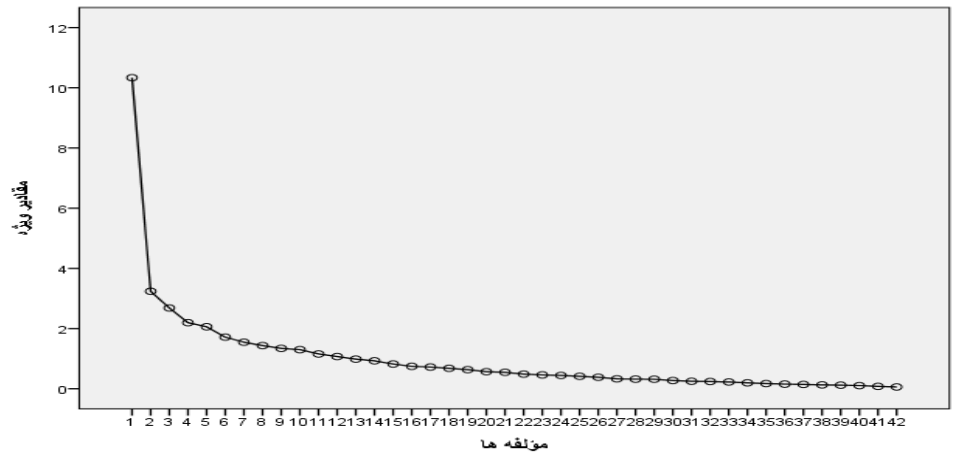
[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

شکل ۳- الگوی مفهومی اصلاح شده

بدین ترتیب گروه خبرگان مهارت مکالمه‌ای مدیران را در ارتباطات تجاری به ۷ عامل با ۴۲ شاخص معرفی کردند. در مرحله‌ی بعدی، این الگوی مفهومی اصلاح شده در قالب پرسشنامه به صاحبان فرآیند یعنی ۱۷۶ مدیر فروش شرکت‌های موادغذایی و آشامیدنی در سطح استان گیلان داده شد ولی در مجموع ۹۰ نفر پرسشنامه را به درستی خوانده و پر کردند. همه‌ی پاسخ‌ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی وارد نرم‌افزار SPSS گردید، در خصوص تعیین و تشخیص مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون کی‌زر می‌یر الکین و همچنین آزمون همبستگی بارتلت استفاده شد.

جدول ۱- کفایت حجم نمونه با مقیاس کیزر مییر الکین و آزمون بارتلت	
مقیاس کفایت نمونه‌گیری کی‌زر می‌یر الکین	/۷۲۲
آزمون بارلت: سنجش معنی‌داری اطلاعات موجود در ماتریس همبستگی	۱۸۵۰/۳۰۹
درجه‌ی آزادی	۸۲۰
معنی داری	۰/۰۰۰

تغییرات مقادیر ویژه را در ارتباط با عامل‌ها نشان می‌دهد و برای تعیین تعداد بهینه‌ی مؤلفه‌ها به‌کار می‌رود. با توجه به این نمودار مشاهده می‌شود که از عامل چهارم به بعد تغییرات مقدار ویژه کم می‌شود، پس می‌توان چهار عامل را به‌عنوان عوامل مهم که بیشترین نقش را در تبیین واریانس داده‌ها دارند، استخراج کرد.



شکل ۴- نمودار اسکری گراف برای تعیین تعداد عامل‌ها

جدول شماره ۲ سهم متغیرها را در عامل‌ها بعد از چرخش نشان می‌دهد. هر متغیر در عاملی قرار می‌گیرد که با آن عامل همبستگی بالای معنی‌داری داشته باشد. بنابراین چهار گروه به‌عنوان الگوی پیشنهادی مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری ارائه گردید. لازم به ذکر است که تنها شاخص‌هایی که میزان بارگذاری

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

آن‌ها بالای ۵۰٪ بودند تأیید شده و بقیه حذف شده‌اند. بنابراین عامل اول با ۷ شاخص به عامل فردی نام‌گذاری شد که ترکیبی از مهارت‌های رفتار اولیه، مهارت کلامی و نظم و انضباط است. ویژگی مشترک در همه‌ی این شاخص‌ها، جنبه‌ی درونی بودن آن در فرد است. همچنین در خصوص نام‌گذاری گروه دوم به عامل عاطفی، بیشتر جنبه‌ی روانشناختی رفتار فرد مورد تأکید است که این ۵ شاخص در واقع ترکیبی از مهارت‌های برقراری ارتباط و خویشتن‌داری در فرد می‌باشد. گروه سوم با ۴ شاخص به عامل بینا فردی نام‌گذاری شد که ترکیبی از مهارت‌های کلامی، غیرکلامی و نظم و انضباط است. این عامل را می‌توان به‌عنوان فرآیندی تعاملی توصیف کرد که بین دو نفر صورت می‌گیرد. و در آخر گروه چهارم با ۴ شاخص، عامل اجتماعی نامیده شد که به نوع رابطه‌ی فرد با افرادی اشاره دارد که در قالب یک گروه، دارای اهداف، فعالیت، رفتار و رهبر واحد هستند. این عامل نیز ترکیبی از مهارت‌های غیرکلامی، رفتار شخصی و مهارت برقراری ارتباط می‌باشد. پس از نام‌گذاری هر گروه، الگویی پیشنهاد گردید که دارای ۴ عامل و ۲۰ شاخص بود که در جدول ۲ به آن‌ها اشاره می‌شود.

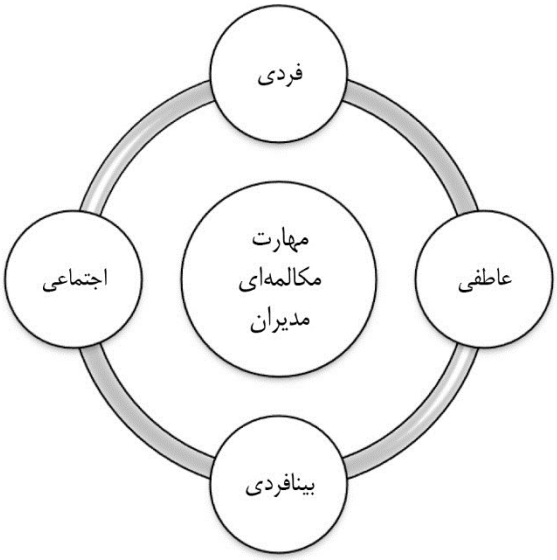
جدول ۲- الگوی پیشنهادی مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری

عامل‌ها	مقادیر ویژه	واریانس تبیین شده	شاخص‌های مربوطه	بارگذاری
عامل فردی	۱۰/۰۹۸	۲۴/۶۲۸	شیوایی بیان و ادای صحیح کلمات	۰/۷۶۶
			مهارت در شیوه‌ی برقراری مکالمات تلفنی	۰/۷۰۴
			سلیس و روان صحبت کردن	۰/۷۰۱
			شم اقتصادی فرد	۰/۶۵۹
			منظور طرف مقابل را درست درک کردن	۰/۵۵۴
			به اتمام رساندن کارها سر موعد مقرر	۰/۵۴۶
			مکالمه را به طور مناسب خاتمه‌دادن	۰/۵۴۲
عامل عاطفی	۳/۱۹۳	۷/۷۸۷	اجتناب از اهانت و هتک حرمت به دیگران	۰/۷۲۰
			آرام و متین بودن	۰/۶۶۴
			صبور بودن در شنیدن حرف و نظر دیگران	۰/۶۵۹
			به احتیاجات دیگران توجه کردن	۰/۶۴۴
			محترمانه برخورد کردن	۰/۵۲۶
عامل بینا فردی	۲/۶۷۳	۶/۵۲۰	کمک خواستن در زمان مورد نیاز	۰/۶۷۴
			به جهت نشان‌دادن علاقه به مکالمه کمی به - سمت جلو متمایل شدن	۰/۶۱۹
			به‌طور فعال به صحبت‌های طرف مقابل گوش‌دادن	۰/۶۰۰
			به یاد داشتن مناسبت‌های مرتبط با فرد مقابل	۰/۵۸۱
عامل اجتماعی	۲/۱۹۵	۵/۳۵۲	لذت بردن از مصاحبت با دیگران	۰/۶۹۰
			به کار گروهی علاقه‌مند بودن	۰/۶۰۸
			به حریم شخصی دیگران احترام گذاشتن	۰/۵۶۴

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

			طرز نشستن و ایستادن در جمع	۰/۵۱۰

با این تغییرات، الگوی اصلاح شده‌ی گروه خبرگان که دارای ۷ عامل و ۴۲ شاخص بود، به الگویی با ۴ عامل فردی، عاطفی، بینا فردی و اجتماعی تبدیل شده است که در مجموع دارای ۲۰ شاخص می‌باشد.



شکل ۵- الگوی اصلاح شده گروه خبرگان

نتیجه‌گیری

در ارتباط با پرسش اول –عوامل مؤثر مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری چیست؟– می‌توان گفت عوامل الگوی اصلاح شده از بالاترین رتبه تا پایین‌ترین عبارت بودند از: نظم و انضباط، خویشتن‌داری، مهارت در برقراری ارتباط، رفتار اولیه، رفتار شخصی، مهارت غیرکلامی، مهارت کلامی. بنابراین گروه خبرگان بیشترین اهمیت را به عامل نظم و انضباط دادند. ایشان معتقد بودند که برقراری نظم و انضباط در محیط کار خواستار یک مدیر منضبط است.

در ارتباط با پرسش دوم –این عوامل از چه شاخص‌هایی تشکیل شده است؟– در جدول شماره ۲ اشاره شد و در سوال سوم (الگوی پیشنهادی مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری چیست؟) پژوهش ۴ دسته از شاخص‌هایی که دارای میزان بارگذاری بالاتر از ۰/۵ بودند را مشخص کرد. ۱–عامل فردی، ۲–عامل عاطفی، ۳–عامل بینا فردی و ۴–عامل اجتماعی نام‌گذاری شد.

نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که مهارت مکالمه‌ای مدیران در ارتباطات تجاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و عوامل مختلف، مسئول ایجاد ارتباط صحیح در کسب و کار هستند، بنابراین یک مدیر موفق باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشد و نحوه‌ی برقراری ارتباطات مؤثر را بداند.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

این پژوهش با اکثر مطالعاتی که مورد تحقیق و بازبینی محققان قرار گرفت همسویی داشته از آن دسته می‌شود به مطالعه الوانی(۱۳۷۹)، عاشقی (۱۳۹۷)، مرتضوی و مهربان (۱۳۸۳) و نظری و همکاران (۱۳۹۷) اشاره کرد و همگی نشان‌دهنده این بودند که مهارت‌های ارتباطی، کلامی، مکالمه‌ای از اهمیت زیادی برخوردار بوده لذا با برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت مکالمه‌ای برای مدیران شرکت‌های تجاری، می‌توان این مهارت را توسعه داد و در سطح بین الملل نیز از آن بهره برد. زیرا با آشناسازی صادرکنندگان و تجار با مهارت‌های مکالمه‌ای در چارچوب تحلیل گفتمان و کاربردشناسی، می‌توان به موفقیت چشمگیری در مذاکرات و قراردادهای بازرگانی دست یافت. همچنین لازم است در فاصله‌های زمانی مشخص تحقیقاتی مانند تحقیق حاضر جهت ارزیابی سطح مهارت مکالمه‌ای فروشندگان کل کشور در سطح خرد و کلان صورت گیرد تا همواره ارزیابی دقیقی از وضعیت موجود این مهارت‌ها در دست باشد.

منابع

۱. آذری، غلامرضا. (۱۳۸۴). مقدمه‌ای بر اصول و مبانی ارتباطات: تهران: انتشارات اداره کل آموزش سازمان صدا و سیما.

۲. اسماعیل‌پور، مجید. آرام، فرشاد. بررسی تاثیر عوامل درون سازمانی موثر بر عملکرد نوآورانه از طریق راهبرد محوری صادراتی – مورد مطالعه: شرکت‌های صادراتی استان بوشهر. راهبردهای بازرگانی.دوفصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد سال ۲۵ دوره جدید. شماره ۱۱ بهار و تابستان ۱۳۹۷

۳. الوانی، مهدی. (۱۳۷۹). مجله مدیریت عمومی. نشرنی. چاپ چهاردهم.

۴. پارسا، آیدا. فرخیان، ساحل بررسی تاثیر جنبه‌های مختلف تجربه مصرف بر متغیرهای پس از مصرف (رضایت، شدت دلتنگی، ارتباطات دهان به دهان، نیات رفتاری) (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی مشهد). راهبردهای بازرگانی.دوفصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد سال ۲۴ دوره جدید شماره ۹ بهار و تابستان ۱۳۹۶

۵. حسینی، محمد. (۱۳۹۳). اصول و مبانی ارتباطات جمعی. رشت: انتشارات دفتر آموزش و پژوهش استانداری گیلان.

۶. حقانی، نادر. (۱۳۸۷). آموزش زبان در بستر مجازی. تهران: انتشارات امیرکبیر.

۷. دامنجانی، معصومه. کیمیایی، سیدعلی. حسن‌آبادی، حسین. (۱۳۹۶). اثربخشی گروه درمان شناختی-انسان گرایانه بر بهبود مهارت‌های ارتباطی و حل مساله زنان متاهل. پژوهش‌های روان‌شناسی بالینی و مشاوره، ۷(۱)صص۵۱-۳۸.

۸. دبیرمقدم، محمد (۱۳۷۸)، زبان شناسی نظری: پیدایش و تکوین دستور زایشی. تهران: انتشارات سخن.

۹. دشت‌دار، ناهید. (۱۳۸۸). بررسی نقش کاربردشناختی زبان در موفقیت مذاکرات تجاری از دیدگاه تحلیل گفتمان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.

۱۰. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۳). ارائه‌ی الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعت فولاد ایران. فصلنامه‌ی علمی و پژوهشی دانش مدیریت. انتشارت دانشکده‌ی علوم اداری و مدیریت بازرگانی. دانشگاه تهران: شماره‌ی ۲۵.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

۱۱. ذوالفقاری، حسین. فعال، صیدال. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی فرماندهی مرزبانی ناجا). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. سال نهم.
۱۲. رادمنش، ایران.(۱۳۹۲). مهارت‌های ارتباطی مدیران. فرهنگ و رفتار اداری. شماره ۷.
۱۳. رستمی ینگجه، رضا. پورسلطانی زرندی، حسین. (۱۳۹۶). مطالعه موردی وضعیت مهارت‌های ارتباطی موثر در دبیران تربیت بدنی استان اردبیل، اولین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت دانشگاه علوم پزشکی آبادان ۱۶ شهریور ۱۳۹۶.
۱۴. زارعی متین، حسن. یوسف‌زاده، سعید. (۱۳۸۹). تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن. سال اول. شماره ۲.
۱۵. سجادی، سیداحمد. (۱۳۹۰). ویژگی‌های مدیریتی مدیران و فرماندهان شایسته. بازرسی کل ناجا.
۱۶. شاقلی، ریحانه(۱۳۷۸). مدیریت مشارکتی و رابطه‌ی آن با تعهد سازمانی دبیران دبیرستان‌های دخترانه‌ی دولتی عادی نواحی ۲ و ۴ مشهد. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۷. شیرین، علی. عابدی، خسرو. (۱۳۸۸). اصول و مبانی ارتباطات. دفتر آموزش و پژوهش استانداری تهران.
۱۸. ططری، منوچهر.(۱۳۹۶) ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی و اخلاق کاری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان‌های غرب کشور با رضایتمندی دبیران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال ششم. شماره ۳.(پیاپی ۲۳)، زمستان ۱۳۹۶، صص ۱۹-۱۱.
۱۹. عاشقی، بهنام. رضایی‌صوفی، مرتضی. عزتی، ابراهیم. کلام روشن. (۱۳۹۷). آمل. نشر اودیسه. چاپ اول.
۲۰. عاشقی، بهنام. رضایی صوفی، مرتضی. عزتی، ابراهیم. (۱۳۹۷). تعیین عوامل موثر در مهارت‌های کلامی مربیان برای جذب نابینایان به ورزش. دومین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در علوم اجتماعی،علوم تربیتی و روانشناسی ۳۱ شهریور ۱۳۹۷.
۲۱. عزتی، ابراهیم. (۱۳۹۳). طراحی ابزار سنجش مهارت‌های کلامی فارسی در تدریس. رساله دکتری تخصصی. دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
۲۲. فتوحی، محمود. (۱۳۹۰). نامه‌ی نقد (مجموعه مقالات نخستین همایش ملی نظریه و نقد ادبی در ایران). تهران: نشر خانه کتاب. چاپ اول.
۲۳. فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۲). ارتباطات انسانی. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۲۴. قربانی، نیما. (۱۳۷۸). مجله توسعه مدیریت شماره ۱۱ و ۱۲ اسفند ۷۸
۲۵. مرتضوی، سعید. مهربان، حمید. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران. پژوهشگاه علوم انسانی و اجتماعی. سال چهارم. شماره ۱۶.
۲۶. نظری، رسول. انوری، محمود. ابودردا، زینب،(۱۳۹۷). نقش استحکام ذهنی بر مهارت‌های مدیریتی، خود مدیریتی و کارآمدی عملکردی مدیران ورزشی. مطالعات رفتار سازمانی در ورزش. دوره پنجم، شماره ۲ (پیاپی ۱۸)، تابستان ۱۳۹۷، صص۶۷-۵۷.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

۲۷. یزدی‌مقدم، علی. (۱۳۹۴). ارتباط خوب و کار تیمی. وب سایت: http://www.yadbegir.com/main/advert/teamcominucation.html

28. Grice, P. (1975). Logic and conversation. In P. Cole & J. Morgan (Eds.), Syntax and semantics 3: Speech acts (pp. 107-142). New York: Academic Press.

29. Newman, Amy, and Scott Ober. Business Communication: In Person, In Print, Online. ۸th ed. Mason: South-Western, 2013.

30. Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 649-660.

31. Simon A. Herbert, (1977). Administrative Man, 4th edition , A Division of Simon & Schuster , Inc.

32. Spitzberg, B. H. (2006). Scaling the heights of inter-personal competence: The effects of alternative response scales on the measurement of interpersonal competence. Top four papers presented at the Western States Communication Association Conference, Seattle, WA.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]