

# مهارت و هنر خوب گوش دادن (۱)

## دکتر حسن میرزایی اهرنجانی

فَبَشِّرْ عِبَادَ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَيْتُمْ وَأُولَئِكَ هُمُ الْأُولَاءُ  
پس بشارت باد بر بندگانی که سخن‌ها بشنوند و نیکوتر را تبعیت کنند آنان هستند که خدا آنها را به لطف  
خاص خود هدایت فرموده و هم آنان به حقیقت خردمندان عالمند.

سوره زمر آیه ۱۸

است انسان جهان درونی خود را بطور نامحدود و تا ابدیت می‌تواند گسترش دهد. انسانیت، تکامل و تعالی هرکسی به میزان وسعت و گستردگی است که در جهان درون خود با یاد گرفتن معانی و مفاهیم از طریق گوش دادن، خلق و جعل معانی و مفاهیم جدیدتر بر مبنای معانی و مفاهیم آموخته شده تاویل و تفسیر و توضیح پدیده‌های جهان خارج از خود بوجود می‌آورد. بنابراین خوب گوش دادن نقش اساسی و کلیدی در گسترش شناخت انسان بازی می‌کند.

در اهمیت هنر خوب گوش دادن یعنی استفاده درست، مناسب و به جا از این استعداد بر نهاده الهی در انسان همین کافی است که کلام معجزه جاودانه ما (قرآن مجید) گوش دادن خوب را یکی از مهمترین راه‌های دریافت حق، تعقل و رستگاری اعلام کرده<sup>۵</sup> و بسته شدن و کور شدن دلها (توقف شناخت) را منوط به گوش ندادن به حرف<sup>۶</sup> دانسته و همواره خوب گوش فرا دادن را مقدمه بصیرت و بینایی و باز شدن چشم دل ذکر می‌کند<sup>۷</sup> و در موارد متعدد انسان را سفارش به خوب گوش کردن به حقایق کرده و کسانی که این توضیه را به جای نمی‌آورند، قدرناشناس این موهبت الهی و (صُمُّ بَكْمُ عُمَى) می‌خواند.<sup>۸</sup>

گوش دادن و کاربرد مهارت خوب گوش فرا دادن ارتباط مهم و مستقیمی با زندگی روزمره و زندگی کاری ما دارد. در واقع هر روز از لحظه بیداری تا آخرین لحظه‌ای که به خواب می‌رویم بطور مسلسل و متوالی، اطلاعات و پیامهای محیط و افراد انسانی دیگر را از طریق گوش دادن به درون ذهن خود منتقل و بدانها پاسخ

خوب گوش دادن کلید ادراک، فهم و تعقل ما بوده و در فرایندهای ادراکی، آموزشی و یادگیری انسان تأثیر مستقیم و تعیین کننده‌ای دارد؛ علاوه بر این تأثیرگذاری یکی از ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و اکتساب ارزشهای معنوی است. در واقع یکی از مرزهای قاطعی که انسان را از حیوانات جدا می‌کند، نطق و گویایی اوست که خود در گرو گوش دادن است. واضح است که گوش دادن غیر از شنیدن و انتقال علائم و پیامهای صوتی است که در این صورت بعضی از حیوانات (مانند خوک دریایی، قورباغه، سگ و اکثر پرندگان) هم از نظر شدت صوت و هم از نظر قدرت شنوایی به مراتب از انسان قویترند.<sup>۱</sup> آنچه حیوانات فاقد آنند و فقط به انسان اختصاص دارد قدرت تشخیص و معنی دادن به اصوات می‌باشد. قدرت تشخیص انسان را قادر می‌سازد که بین کوتاهترین (۲۰ فرکانس یا ارتعاش در ثانیه) و بلندترین (۲۰۰۰۰ فرکانس یا ارتعاش در ثانیه) اصواتی که می‌تواند بشنود حدود ۱۵۰۰ نوع صدای متفاوت را از هم تشخیص داده و وقتی به سن پانزده سالگی می‌رسد بتواند حدود نیم میلیون (۵۰۰۰۰۰) صدا را شناسایی کند.<sup>۳</sup>

توانهای تشخیص و شناسایی اصوات ساده‌ترین و ابتدایی‌ترین مراحل گوش دادن بوده<sup>۴</sup> و شگفت‌انگیزترین و اعجاز‌آورترین قدرت فرایند گوش دادن در واقع از موقعی شروع می‌شود که ذهن انسان اصوات را به صورت علائم گفتاری و شنیداری در آورده و بدانها معنی و مفهوم می‌بخشد و آنها را تعبیر و تفسیر می‌نماید. با این نیروی سوم که حاصل خوب گوش دادن

می‌دهیم. به ویژه در زندگی کاری هنر خوب گوش دادن کیفیت ارتباطات ما با همکاران و سایر افراد سازمانی را بالا برده و ما را قادر می‌سازد که محبت، همکاری، همدلی و همفکری آنها را جلب و در نهایت بتوانیم در دل آنان نفوذ کرده و بهتر و مؤثرتر به اهداف فردی و سازمانی نائل گردیم. به ویژه برای مدیران و سرپرستان هنر خوب گوش دادن یکی از رموز موفقیت آنان بوده و بنابر این برای بهبود کیفیت زندگی کاری<sup>۱</sup> (QWL) باید در آنان ایجاد و تقویت گردد. بنابر این پدیده و مفهوم گوش دادن یکی از موضوعاتی است که مدیر هر روزه بطور اجتناب ناپذیر، با آن مواجه بوده و آگاهانه یا ناآگاهانه آن را بکار می‌گیرد و لازم است که برای استفاده مؤثر از آن آگاهی بیشتری از این مفهوم داشته باشد.

### مفهوم و پدیده گوش دادن

دو مسأله باعث شده که ما از درک درست پدیده گوش دادن غفلت نماییم. یکی اینکه ما مفهوم شنیدن (Hearing) را با مفهوم گوش دادن (Listening) یکی گرفته و چون امر شنیدن برای ما یک مسأله عادی و طبیعی است امر گوش دادن را نیز عادی بیندازیم. دوم اینکه ما شیوه گوش کردن خود را بدیهی و مسلم فرض کرده و بنابر این شیوه گوش دادن خود را از خصوصیات ذاتی و مادرزادی پنداشته هرگز آن را زیر سؤال نبرده‌ایم؛ این امر سبب شده که ما در پی جستن و یافتن شیوه‌های بهتر و مؤثرتر گوش دادن بر نیامده و احیاناً اگر در فردی متوجه روش خاصی از گوش دادن شده باشیم آن را جزء خصوصیات فردی وی حساب کرده و آموختنی ندانیم. بنابر این برای درک بهتر گوش فرا دادن و اثر کلیدی و تعیین کننده آن در روابط متقابل بین افراد ما مطلب را تحت سه عنوان بررسی می‌کنیم که عبارتند از:

۱- فرقه‌های بین شنیدن و گوش دادن

۲- فرایند گوش دادن

۳- شیوه‌های گوش دادن مؤثر

### ۱- فرقه‌های شنیدن و گوش دادن

با توجه به اینکه شنیدن مقدمه گوش دادن است، پس از آنکه صدا، علائم یا گفتاری را می‌شنویم به آن گوش می‌دهیم. بین شنیدن و گوش دادن سه تفاوت اساسی وجود دارد: اول اینکه شنیدن یک کار فیزیکی و جسمانی بوده و به وسیله سه قسمت گوش (خارجی

یا لاله گوش - میانی و داخلی) صورت می‌گیرد در حالی که گوش دادن یک امر ذهنی و روانی بوده و پس از انتقال اصوات و صداها از گوش داخلی به مغز توسط ظرف مغز و با قدرت ذهن صورت می‌پذیرد و دوم اینکه شنیدن به احساس (Sensation) می‌انجامد در حالی که گوش دادن به ادراک (Perception) می‌انجامد. سوم اینکه شنیدن لزوماً ارادی نبوده و جزء اعمال غیر ارادی بدن صورت می‌گیرد و گوش تمام اصواتی را که در دامنه توان شنیدن انسانی باشد (بین ۲۰ تا ۲۰۰۰۰ فرکانس) به عنوان یک گیرنده گرفته و در آنها هیچگونه تغییر ماهوی نمی‌دهد فقط گوش میانی طول موج صدا را تقویت و گوش داخلی به وسیله اعصاب شنوایی قسمتی از صداها و صوتهای ناهنجار و علائم مغشوش و تصادفی را که نیازی به شنیدن آنها نیست کم کرده و یا گاهی حذف می‌نماید.<sup>۱</sup> در حالی که در گوش دادن به علت مداخله فعالانه ذهن در اطلاعات و علائم گرفته شده از اعصاب گوش داخلی و طبقه‌بندی و تاویل و تفسیر در آنها ماهیت کیفی داده و به آنها معنی و مقصود خاصی می‌بخشد. و این معنی و مقصود ادراک شده از اطلاعات و کنش واکنش‌های شیمیایی - الکتریکی متبادله در مغز در راستای سایر ابعاد شخصیتی و نگرشها و باورهای فردی که به آن اطلاعات گوش فرا داده هماهنگ می‌شود.

### ۲- فرایند گوش دادن

گفتیم که گوش دادن یک فرایند ذهنی و روانی است و لذا ذهن انسان برای گوش فرا دادن به علائم صوتی و گفتاری در قالب مغز چند کار اساسی (Function) را در مراحل متوالی و منظم انجام می‌دهد تا از آنها ادراک معنی و مقصود نماید. این مراحل عبارتند از شنیدن، توجه کردن، تعبیر و تفسیر و به یاد سپردن.

الف: شنیدن

شنیدن عبارت از صرف گرفتن علائم و امواج صوتی و انتقال آن از طریق گوشهای خارجی، میانی و درونی به اعصاب شنوایی می‌باشد. گفتیم که وظیفه اصلی مغز در این مرحله حس کردن اصوات می‌باشد.

ب: توجه کردن

بعد از اینکه علائم و امواج صوتی توسط حس شنوایی به مغز

منتقل شدند اولین کار اصلی مغز توجه و تمرکز خاص روی قسمتی از این علائم می‌باشد. در یک جلسه خبری که مدیر، اخبار و اطلاعات جدیدی را به گوش اعضاء جلسه می‌رساند همزمان با صحبت مدیر امواج و علائم صوتی متعدد دیگری (مانند آواز پرندگان خارج از اطاق، صدای تیک تاک ساعت، صدای کولر و...) نیز وارد گوش شده و شنیده می‌شوند ولی اگر شنوندگان به گفتار مدیر توجه و تمرکز داشته باشند متوجه علائم و امواج دیگر نمی‌شوند. یعنی با وجود اینکه آنها را می‌شنوند اما بدانها گوش نمی‌دهند.

#### ج: تعبیر و تفسیر

تعبیر و تفسیر مهمترین و پیچیده‌ترین قسمت فرایند گوش فرا دادن است. در این مرحله ذهن علائم صوتی و گفتاری احساس شده را با فرایند پیچیده و ناشناخته‌ای طبقه‌بندی، آنها را با مفاهیم و علائم ثبت شده قبلی در حافظه مقایسه می‌کند و سپس با نگرشها و ارزشهای فردی اجتماعی و ایدئولوژیکی آمیخته و در نهایت به صورت یک مفهوم کلی معنی‌دار ادراک می‌نماید. کارکردهای داخل این مرحله از فرایند گوش دادن به قدری سریع انجام می‌گیرد که خود ما متوجه آنها نمی‌شویم، در واقع اگر خیلی ساده‌انگاری کرده باشیم می‌توانیم این مرحله را با پردازش اطلاعات<sup>۱۱</sup> (Information Processing) در سریع‌ترین کامپیوترهای موجود مقایسه نماییم. در این مرحله ذهن به صورت یک جعبه سیاه<sup>۱۲</sup> کامل عمل می‌نماید و آنچه تحقیقات توانسته بخشهایی از این مرحله را روشن نماید به صورت استنباط از خروجی‌های این جعبه سیاه یعنی از پاسخهایی بوده که به صورت علائم کلامی و غیر کلامی از انسان بروز کرده و نمایان شده است.

یکی از یافته‌های جالبی که این نوع تحقیقات روشن نموده و به وسیله اکثر محققین و نویسندگان رفتار سازمانی ذکر شده<sup>۱۳</sup> این است که سرعت پردازش یا هضم اطلاعات<sup>۱۴</sup> توسط ذهن حدود چهار برابر سرعت دریافت اطلاعات می‌باشد. یعنی ذهن در این مرحله از فرایند گوش دادن سه برابر زمان اطلاعات شنیده شده و متوجه شده وقت اضافی می‌آورد و همین وقت اضافی است که موجب خیال‌پردازی، رویای روز، شاخه به شاخه شدن، پرش ذهنی و گسستن از تسلسل شنیده‌ها می‌شود. این وقت اضافی ذهن در عین حالی که برای تعمیم، تفسیر و معنی کردن اطلاعات

ضروری بوده و اصولاً فرصت خلاقیت، نوآوری و جعل معانی و مفاهیم جدید را برای ذهن فراهم می‌آورد ولی اگر با روشهایی درست کنترل و هدایت نشود موجب پریشانی، پراکندگی و گسستگی ذهن شده و به ویژه در جریان روابط متقابل بین افراد و محاورات بین آنها متوجه عدم درک درست مطلب از طرف شنونده شده و نهایتاً سوء تفاهمات و تنشهای رفتاری را فراهم می‌آورد. بنابر این برای ایجاد مهارت خوب گوش دادن باید به این مرحله توجه خاصی مبذول داشته و با دستورالعملهایی آن را پر نمود.

#### د: به یاد سپردن

تمام اطلاعات، علائم صوتی، علائم کلامی و غیر کلامی که توسط عصب شنوایی وارد فرایند جعبه سیاه مغز می‌شوند ثبت و ضبط می‌شوند و چیزی حتی کوچکترین بار صوتی و اطلاعاتی در مغز از بین نمی‌رود. و با روشهای روانکاری از قبیل هیپنوتیزم، تحلیل مرادده‌ای، تداعی و ... می‌توان آنها را فرا خوانده یا حتی بازسازی نمود.<sup>۱۵</sup> قسمتی از این فراخوانی و بازسازی اطلاعات را در هر لحظه‌ای از زندگی و حتی در مواقع خواب مغز و ذهن ما بطور غیر ارادی و خودکار انجام می‌دهد. آنچه در فرایند بالا بردن مهارت گوش دادن و در آخرین مرحله آن بسیار مهم است امکان دخالت آگاهانه و ارادی ذهن در به یاد سپردن (Remembering) اطلاعات ادراک شده ضروری و فراموش کردن اطلاعات ادراک شده غیر ضروری یا مخدوش کننده روابط متقابل حسنه می‌باشد.

به یاد سپردن خود فرایند پیچیده‌ای است که در سه مرحله ثبت (Registration) ضبط (Retension) و یادآوری (Recall) صورت می‌گیرد و جایگاه اصلی آن در جعبه سیاه ذهن در حافظه می‌باشد.<sup>۱۶</sup> یعنی وقتی کسی با دقت و تمرکز به گفتارهای دیگری گوش فرا می‌دهد ابتدا ذهن او علائم صوتی و دیداری (از حرکات و علائم غیر کلامی، حالت لبها و چهره و احساسات ابراز شده و ژست کلی بدن) را گرفته و رمزگردانی (encoding) کرده و بعد با همین کدها و رمزها آنها را در حافظه‌های کوتاه مدت و بلند مدت ثبت و ضبط می‌نماید. در مرحله نهایی ذهن از ترکیب این امواج، علائم و حالات الگوهای شماتیک (Schematic) و تصورات ذهنی (Mental Images) متنوع و گوناگونی را ایجاد و تولید می‌کند. و بالاخره قسمتی از این الگوها و تصورات را که مورد نیاز محاوره یا متناسب با شرایط وضع موجود است برای پاسخ به روابط متقابل

وضع موجود در حافظه کوتاه مدت نگهداری و بقیه را به حافظه بلند مدت می‌سپارد تا در مواقع لازم و ضروری آنها را بازیابی (Retrieval) یا فراخوانی و یادآوری نماید.<sup>۱۷</sup> بنابراین این بدون یاد سپردن و یادآوری محفوظات ذهنی نه تنها شناختن و اندیشه درباره وجود خودمان ممکن نیست بلکه برای ارتباط با دیگران حتی در یک گفتگو و محاوره ساده نیز باید مطالبی را که چند لحظه پیش شنیده‌ایم بیاد بیاوریم. برای درک اهمیت و ضرورت به یاد سپردن در فرایند گوش دادن کافی است که افرادی را که دچار فراموشی‌های شدید و طولانی می‌شوند دیده باشید تا متوجه شوید که آنها گاهی از یادآوری و گفتن نام خود هم عاجزند.

تحقیقات روانشناسی و رفتارشناسی متعددی وجود این دو نوع حافظه را در انسان تأیید کرده‌اند. حافظه کوتاه مدت که جایگاه آن در قسمت خود آگاه ذهن و حافظه بلند مدت که جایگاه آن در ناخودآگاه ذهن است.<sup>۱۸</sup> هر چند این دو حافظه دائماً در ارتباط و همزمان با هم عمل کرده و اطلاعات، علائم و حالات از یکی به دیگری ارسال یا فراخوانی می‌شوند اما مراحل ثبت و ضبط و به یاد سپردن در این دو متفاوت بوده و این دو نوع حافظه دارای ظرفیت اندوزش کاملاً متفاوتی بوده و هر کدام کارکرد یا وظیفه اصلی جداگانه‌ای در فرایند گوش دادن انجام می‌دهند. ظرفیت حافظه کوتاه مدت بسیار محدود و حداکثر  $(7 \pm 2)$  کلمه، مفهوم یا اقلام است.<sup>۱۹</sup> در حالی که ظرفیت حافظه بلند مدت تقریباً نامحدود می‌باشد. رمزگذاری (coding) و رمزگردانی (encoding) در حافظه کوتاه مدت اکثراً صوتی و کلامی (شنیداری) و در درجه بعدی تصویری (دیداری) و خیلی به ندرت مفهومی و متکی به مفاهیم و معانی است. در حالی که بر عکس در حافظه بلند مدت اکثر اطلاعات و دانشها به صورت رمزگذاری و رمزگردانی مفهومی و با معانی صورت می‌پذیرد و به ندرت از رمزگزاریهای تصویری (دیداری) یا صوتی (شنیداری) استفاده به عمل می‌آید.<sup>۲۰</sup> در حافظه کوتاه مدت نیز رمزهای شنیداری بیشتر از رمزهای دیداری دوام می‌آورند.<sup>۲۱</sup>

از نتایج دانش و تحقیقات مربوط به فرایندهای یادگیری، حافظه و یادآوری استفاده‌های جالبی برای بالا بردن مهارت گوش دادن در روابط متقابل بین سرپرست و افراد زیر مجموعه‌اش می‌توان بعمل آورد و ما این امر را در ارائه راهنماهای عملی برای خوب گوش دادن ارائه خواهیم داد. آنچه جالباً باید تأکید نمود این

است که بیشتر مراودات سازمانی بر خلاف کلاسهای درسی، کنفرانسها و سمینارها به صورت گفت و شنود متقابل صورت می‌گیرد و حافظه کوتاه مدت بیشتر به کار گرفته می‌شود و بنابراین این دستورات عملها باید بیشتر در جهت هوشیاری و تقویت حافظه کوتاه مدت سوق داده شوند.

بنابر این قبل از ورود به تعیین ویژگیهای خوب گوش دادن و ارائه آن به صورت یک مهارت آموختنی لازم است از بررسیها و تحقیقات فیزیولوژی و روانشناسی مربوط به شنیدن و گوش دادن که به طور اجمالی در بالا گفته شد اصولی را برای بهبود و بالا بردن توان شنیدن و مهارت گوش دادن جمع‌بندی و تأکید نماییم:

۱- روشهایی را که برای تعلیم و تمرین مهارت خوب گوش دادن به کار می‌روند باید طوری طراحی شوند که منجر به افزایش توجه، تمرکز و دقت در شنیده‌ها و دیده‌ها گردند.

۲- راهنمایی‌ها و روشهایی که برای بهبود و بالا بردن مهارت خوب گوش دادن انتخاب می‌شوند باید متوجه پسر کردن وقت اضافی که ذهن در مرحله تعبیر و تفسیر دارد بشوند.

۳- در رفتار متقابل بین مدیران و افراد زیر مجموعه چون شکل و نوع گوش دادن بیشتر به صورت گفت و شنود و مراوده است بنابر این روشها و تعلیمات باید متوجه بسط و گسترش ظرفیت و توان حافظه کوتاه مدت گردد.

### ۳- شیوه‌های گوش دادن مؤثر<sup>۲۲</sup>

خوب گوش فرا دادن، گوش شنوا داشتن و به گوش گرفتن عباراتی هستند که به نوع خاصی از گوش دادن دلالت می‌نمایند که حاصل شنیده‌ها و دیده‌ها را بهبود می‌بخشد. بهبود فن و هنر خوب گوش دادن باعث می‌شود که ما به اهداف فردی و اجتماعی خود سریعتر نائل شده و در برقراری روابط با دیگران توانمندتر و موفق‌تر باشیم و از این نظر است که خوب گوش دادن را گوش دادن مؤثر نیز می‌گویند.

متأسفانه بر خلاف اهمیت و تأثیری که خوب گوش دادن در بهبود روابط متقابل بین افراد دارد تحقیقات و بررسی‌های علوم رفتاری و رفتار سازمانی خیلی دیر به مسأله پرداخته است، طوری که اولین کتاب مدون که به طور مستقل و کلاً به مسأله گوش فرا دادن پرداخته توسط پروفیسور «نیکولز» و در سال ۱۹۵۷ منتشر شده در حالی که تا آن تاریخ صدها کتاب در مورد شیوه‌های مؤثر

هرگز حضور حاضر و غایب شنیده‌ای

من در میان جمع و دلم جای دیگرست

ب: گوش دادن عادی یا منفعل

از آنجایی که بیشتر افراد گوش دادن را امری طبیعی و مسلم می‌پندارند گوش دادن برای آنها به صورت عادت در آمده است. هر چیزی که به صورت عادت در آید مکانیزم و روش معین و ثابتی از رفتار را در افراد ایجاد می‌کند که همیشه آن را به صورت یک الگو و کلیشه ثابت تکرار می‌کنند و در صدد بهبود و تغییر آن رفتار بر نمی‌آیند و به اصطلاح چنان رفتاری به زیر سؤال کشیده نمی‌شود و خودکار شدن و تکرار رفتار آن را در ذهن ناخودآگاه فرد جایگزین می‌نماید. به عبارت ساده‌تر امر گوش دادن نیز مانند امر فرا گرفتن زبان محاوره مادری به صورت ناآگاهانه صورت می‌پذیرد.

طبیعی و مسلم پنداشتن گوش دادن یک پندار غلطی بوده و باعث عدم توجه کافی به پرورش مهارت گوش دادن گشته زیرا با اینکه گوش دادن یکی از خصوصیات زیربنایی و اولیه شخصیت فرد بوده و انسان با اولین نفس‌های زندگی و قبل از اینکه ببیند (معمولاً نوزاد تا چند روز اشیاء و افراد اطراف خود را یا نمی‌بیند و یا به صورت سیاهی شیخ‌گونه می‌بیند) با شنیدن و گوش دادن به زندگی پاسخ می‌دهد. همچنین فرد قبل از سخن گفتن، شنیدن و گوش دادن را فرا می‌گیرد و قبل از یادگیری خواندن و نوشتن سخن گفتن را می‌آموزد.<sup>۲۸</sup> با وجود این به علت تصور غلط طبیعی و عادی بودن گوش دادن در صدد آموزش و توسعه این مهارت به صورت یک امر آگاهانه و آموختنی در نیامده و حتی در مدارس جدید نیز با وجود استفاده از وسائل سمعی و بصری بیشتر به توسعه مهارت‌های خواندن و نوشتن پرداخته و از توسعه این استعداد زیربنایی غفلت نموده‌اند. بنابراین امر گوش دادن به صورت یک پدیده عادی در اکثر مردم ادامه یافته است.

مشخصات اصلی گوش دادن عادی عدم حضور کامل شنونده در متن و بطن گفتار گوینده بوده و او سخنان گوینده را بطور منفعل و مانند یک نوار کاست ضبط و جذب می‌نماید و تنها هنر و فعالیت گوینده است که می‌تواند او را جذب مطلب نماید.<sup>۲۹</sup> و اگر موضوع و مطالب مورد بحث به اندازه کافی جالب و خوشایند و یا بر نفع او باشد تسلسل شنیدن او گسسته نمی‌شود و در غیر این

صحبت کردن و سخنرانی منتشر شده بودند.<sup>۲۳</sup> شاید این غفلت همانطوری که قبلاً اشاره رفت بدین علت بوده که گوش دادن را یک امر طبیعی و جزء خصوصیات فردی تلقی کرده و آن را آموختنی نمی‌دانستند.

برای روشن شدن ویژگیهای این نوع خاص از گوش دادن ابتدا شیوه‌های گوش دادن را به گوش دادن سرسری،<sup>۲۴</sup> گوش دادن عادی یا منفعل،<sup>۲۵</sup> گوش دادن مؤثر یا فعال<sup>۲۶</sup> و گوش دادن همراه با همدلی تقسیم‌بندی نموده و پس از بحث اجمالی آنها خصوصیات مدل گوش دادن در سازمان یا سرکار را مورد بررسی و در آخر راهنماهای عملی برای خوب گوش دادن را مورد مطالعه قرار می‌دهیم.<sup>۲۷</sup>

الف: گوش دادن سرسری

که در اصطلاح عامیانه به آن گوش دادن سر به هوا نیز می‌گویند، موقعی روی می‌دهد که فرد شنونده در عین حالی که به چیز دیگری فکر می‌کند یا حواسش به علت پرش ذهنی جای دیگری است به حرفهای گوینده نیز گوش می‌دهد. این امر سبب می‌شود که او به طور منقطع و گسسته متوجه حرفهای گوینده شده و گاهی به علت اشتغال ذهنی در جاهای دیگر، اطلاعات و علائم دریافتی از گوینده را به غلط تعبیر و تفسیر کرده و گاهی نیز موجب فراهم آمدن سوء تفاهات در ادراک رفتار گوینده نیز می‌شود. این نوع گوش دادن در سازمانهای کاری و به خصوص در کارگاه‌ها به علت این که افراد چشم و گوششان مشغول کاری است و همزمان به سخنان همکاران یا سرپرستان خود بدون اینکه دست از کار بکشند گوش می‌دهند مکرراً اتفاق می‌افتد که جداً باید از آن پرهیز شود زیرا نه تنها باعث اتلاف و پرت رفتن موهبت پر ارزش نعمت خوب گوش دادن می‌شود بلکه منشاء بخشی از سوء تفاهات و تنش‌های سازمانی بوده و نهایتاً به حُسن روابط متقابل بین افراد صدمه می‌زند. البته در هنگام سخن گفتن مدیر و سرپرست تنها دعوت کردن افراد زیر مجموعه به تمرکز حواس و یا جلوگیری از حواس پرتی آنها کافی نیست. بلکه باید منشاء و علل حواس پرتی و پرش‌های ذهنی افراد زیر مجموعه را با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم و ارزشهای اجتماعی مورد تحقیق و بررسی قرار داده و آن علل را برطرف نمود تا به قول سعدی حضور فیزیکی‌اش در سر کار و حضور روانی و ذهنی‌اش در جاهای دیگر نباشد که:

صورت و با کمی بار اطلاعاتی و سنگین بودن موضوع محاوره ذهن شنونده به مسائل و خاطرات دیگر سفر کرده و حضور ذهنی او از متن گفتار بریده می‌شود. در این نوع شنیدن که اکثراً ما دچار آن هستیم هیچ نوع فعالیت و ابتکاری از طرف شنونده برای دریافت مطالب بیشتر و یا عمیق‌تر و یا گرفتن اطلاعات جانبی غیر کلامی به عمل نمی‌آید و از این جهت آن را گوش دادن منفعل نیز می‌گویند. زیرا شنونده از توان و انرژی عادی خود برای شنیدن استفاده کرده و توان و انرژی اضافی برای بهتر گوش دادن صرف نمی‌کند.

ج: گوش دادن فعال یا مؤثر

در این نوع گوش دادن بر خلاف گوش دادنهای سرسی و عادی شنونده تمام حواس و حضور خود را جمع می‌کند تا علاوه بر درک معانی گفتار گوینده، به منظور و تعبیر پشت کلام ظاهری گوینده نیز پی برده و با او ارتباط سازنده‌ای برقرار سازد. در این نوع گوش دادن شنونده فعالانه وارد همه صحنه گفتگو شده و با دادن پاسخها و بازخورهای به موقع و مناسب به گوینده در تداوم گفتار گوینده با او همراهی می‌نماید و به اصطلاح ضرب‌المثل معروف «مستمع صاحب سخن را بر سر ذوق آورد».

از آنجایی که در هر گفتگوی انسانی ظاهری است و باطنی و از آنجایی که در پشت هر کلمه معنی و منظور باطنی آن نهفته است<sup>۳۰</sup> آنچه از گوینده دیده یا شنیده می‌شود برای ادراک کامل مقاصد، احساسات و عواطف او لازم ولی کافی نیست. بلکه با تکامل مهارت خوب گوش دادن، شنونده وارد ذهنیت و جعبه سیاه گوینده نیز شده و با تعبیر درست و به موقع از علائم ظاهری دریافت شده و با فهمیدن منظور و مقصود او درک دقیق‌تر و کامل‌تری از گوینده پیدا می‌کند. این نوع گوش دادن را که شنونده نه تنها کلام گوینده بلکه تمایلات، افکار و اندیشه‌های گوینده و کل صحنه گفتگو را نیز ادراک می‌نماید به اصطلاح گوش دادن مؤثر نیز می‌گویند. این نوع گوش دادن هنر و فن خاصی است و قطعاً مهارتهای خاصی را ایجاب می‌کند که آموختنی است. در این نوع گوش دادن است که ما استفاده مناسب و مؤثر از نعمات شنیدن و گوش دادن را به عمل آورده و شکر نعمت را به جای آورده‌ایم و نه تنها موجب گسترش شعور و ادراک خود از افراد و پدیده‌های جهان اطراف خود شده‌ایم بلکه به تحکیم و گرمی روابط متقابل با

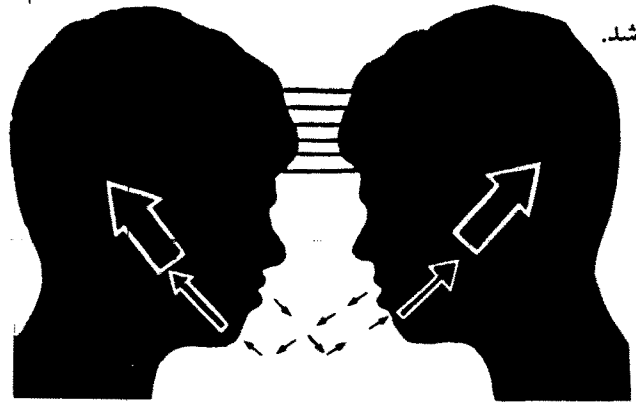
دیگران نیز نائل گشته‌ایم. ما راهنماهای عملی لازم برای گسترش مهارت برای این نوع گوش دادن را در بحثهای بعدی مورد بررسی قرار خواهیم داد.

د: گوش دادن همراه با همدلی

گوش دادن همراه با همدلی شاید مؤثرترین و در عین حال مشکلترین نوع گوش دادن در ایجاد روابط متقابل حسنه باشد زیرا این نوع گوش دادن ایجاب می‌کند که شنونده خود را به جای گوینده فرض کرده و دنیای درون و احساسات و عواطف او را درک نماید.<sup>۳۱</sup> بر خلاف سه نوع گوش دادن ذکر شده در بالا (سرسی، عادی و مؤثر) که در آنها توجه یا عدم توجه به مطالب، اطلاعات و علائم غیر کلامی گوینده متوجه دنیای درون خود شنونده می‌شد در گوش دادن همراه با همدلی شنونده سعی می‌کند که ذهنیت یا دنیای درون خود را با ذهنیت و دنیای درون گوینده هم جهت و همسو سازد و لذا سعی می‌کند که همان احساسات گوینده را داشته باشد و این امر بسیار مشکلی است.<sup>۳۲</sup> زیرا انواع موانع عینی و ذهنی از قبیل خوش نیامدن از گوینده، مخالفت با گفته‌های او، یا قضاوت و ارزیابی خوب نکردن درباره گوینده و ... سد راه سازگاری و مطابقت تمایلات و گرایشات شنونده و گوینده می‌شوند و از بوجود آمدن همدلی جلوگیری می‌نمایند.

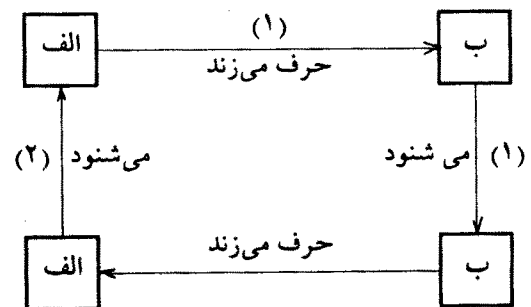
شاید سرپرستان بارها در محاورات روزمره از طرف افراد زیر مجموعه این کلمه را شنیده باشند که آنها در مقاطعی از صحبت‌های خود به صورت تکیه کلام می‌گویند «مرا می‌فهمی» یا «درکم می‌کنی» در واقع با همین کلمات است که آنها نیاز شدید خود را به همدلی ابراز می‌دارند. برای گوش دادن همراه با همدلی، شنونده باید از خواسته‌ها و تمایلات درونی خود برای همدلی یا گوینده بگذرد. لذا این نوع گوش دادن ایجاب می‌کند که شنونده تا حدودی ایثارگر و انعطاف‌پذیر باشد. چون بدون ایثار و گذشت از تمایلات و خواسته‌های خود و انعطاف داشتن در باورهای خود، همدل شدن و درک دنیای گوینده ممکن نیست و درست آثار همین گذشتها و انعطاف‌پذیریهاست که وقتی گوینده متوجه آنها می‌شود موجب محبت و دلگرمی و دوستی در او شده و روابط متقابل را به طور دو جانبه به شکوفایی و محبت و دوستی بیشتر سوق می‌دهد و راستی که «همدلی از همزبانی بهتر است».

خصوصیات مدل گوش دادن (گفت و شنود) در هنگام کار گوش دادن در محیط کار مدل خاصی از گوش دادن بوده و با مدل‌های گوش دادن در سر کلاس (درس، کنفرانس، سمینار) رسانه‌ها (رادیو و تلویزیون) متفاوت است. گوش دادن در سر کار عموماً به دو شکل محاوره تلفنی و یا محاوره حضوری و زنده با افراد صورت می‌گیرد. در مدیریت عملیات یا سرپرستی چون نوع ارتباطات این مدیران با افراد زیر مجموعه رویارو (Face to Face) بوده و محاوره‌های تلفنی کمتر صورت می‌گیرد لذا شکل غالب در گوش دادن سرپرستان محاوره یا گفت و گوی دو جانبه حضوری و زنده است. تحقیقات نشان داده است که مدیران ۷۵ درصد از وقت خود را در سر کار صرف گفت و گو می‌نمایند که ۳۰ درصد آن صرف گفتن و ۴۵ درصد صرف گوش دادن می‌شود. ۳۳ با توجه به اهمیت فوق‌العاده‌ای که این مدل از گفت و گو در بهبود و ارتقاء روابط متقابل حسنه دارد مختصری به شرح این مدل می‌پردازیم. در نظر اول و بر مبنای تصور غلط عادی پنداشتن گوش دادن و مترادف گرفتن آن با شنیدن به نظر می‌رسد که مدل گفت و گو در سر کار مدل ساده‌ای که ما آن را با شکل شماره یک نشان می‌دهیم، باشد.



شکل شماره ۱ - انگاری از محاوره ساده

و بنابراین این مدل به صورت چرخه ساده‌ای تصور می‌شود. (شکل شماره ۲)



شکل شماره ۲ - مدل پنداری گفتگو در سر کار

در حالی که با کمی توجه و تعمق بیشتر و با توجه به مطالبی که در مورد گوش دادن مورد بحث قرار گرفتند مشخص می‌شود که چرخه گفت و گو به این سادگی نبوده و به ویژه باید توجه کرد که در گوش دادن از نوع محاوره گوش دادن همراه دیدن و حس کردن و ادراک نیز می‌باشد. همه این فرایندها همزمان یا با فواصل زمانی بسیار سریع که ما قادر به تشخیص و تفکیک آنها نیستیم صورت می‌گیرند. بنابراین این چرخه گفت و گو بسیار پیچیده بوده و در ساده‌ترین شکلش به صورت شکل شماره ۳ در می‌آید.

هر کدام از کارکردهای شنیدن، دیدن و حس کردن که مقدمه گوش دادن قرار می‌گیرند و توجه و تغییر و تفسیر (درک معنی) و یاد سپردن که فرایند گوش دادن را تشکیل می‌دهند به نوبه خود کارکردها و فرایندهای بسیار پیچیده‌ای می‌باشند. قسمتی از این فرایندها به صورت خودکار و اتوماتیک یعنی به صورت غیر ارادی و قسمت دیگری به صورت ارادی یعنی با مداخله فعالانه ذهن و آگاهی ما به انجام می‌رسند و ما تنها در آن قسمت از فرایندهای فوق که ارادی است می‌توانیم ورود کرده و با مهارت آموزی ظرفیت و توان آن را افزایش دهیم.

یکی دیگر از خصوصیات بسیار برجسته و متمایز مدل گفتگو در سر کار عبارت از این است که همواره در آن نقش گوینده و شنونده با هم عوض می‌شود و هر شنونده‌ای بلافاصله گوینده و هر گوینده‌ای بلافاصله شنونده قرار می‌گیرد و این یک جریان سیال و پویایی از بازخور شفاهی ایجاد می‌کند و تأثیر جریان این بازخور پویای شفاهی در چرخه گفت و گو به حدی است که می‌تواند رفتار گفت و گوکنندگان را به گرمی و صمیمیت و یا بر عکس به سردی و تنش بکشاند و اگر در هدایت جوابها یا بازخورها دقت کافی نشود یک محاوره ساده در سر کار می‌تواند به یک جدال یا تنش شدیدی منجر گردد.

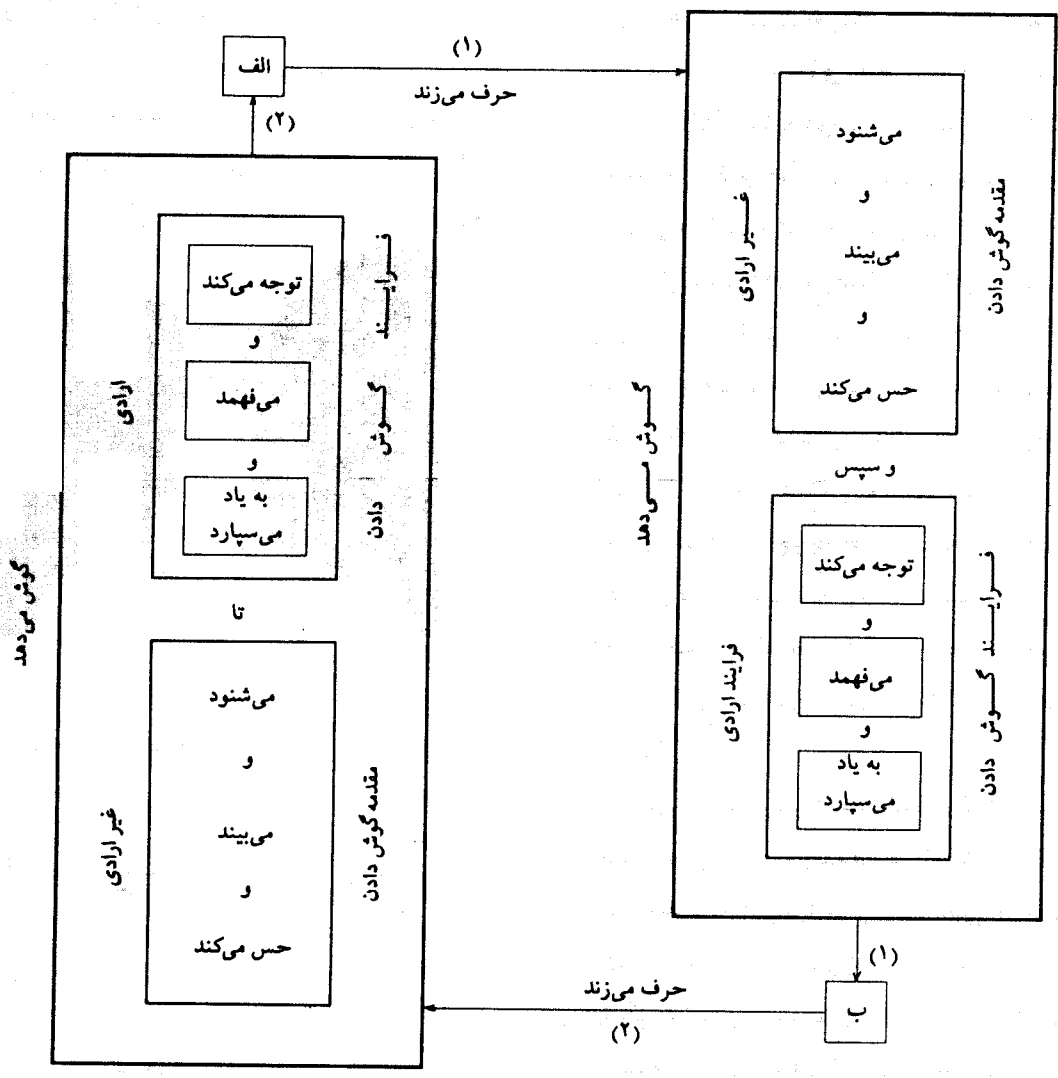
سومین خصوصیت مدل گفت و گو در سر کار عبارت از این است که گوینده و شنونده صرفاً کلمات و واژه‌ها را با هم رد و بدل نمی‌کنند بلکه همراه با هر واژه‌ای معنی خاص، احساس خاص و فهم خاص خود از آن واژه‌ها را نیز می‌خواهند به طرف مقابل منتقل نمایند و طرف مقابل باید کلیت و تمامیت آن واژه را با تمام زمینه‌های متصل به آن دریافت نماید. این کار بسیار مشکل و نیاز به این دارد که شنونده از کلمات و واژه‌هایی که می‌شنود در ذهن خود دوباره معنی، احساس و فهم خاصی را بازسازی نماید که

گوینده در نظر داشت. جریان ارسال معنی و منظور به صورت کلمات و علائم غیر صوتی از طرف گوینده و گرفتن آن کلمات و علائم غیر صوتی و تبدیل آنها به معنی و منظور از طرف شنونده، مثل ارسال یک کارخانه نصب شده (به علت جنگ یا نامناسب بودن مکان) از یک جایی به جای دیگر است. ابتدا باید کارخانه در مبداء به اجزاء و قطعات متناسب تجزیه شده و ارسال و سپس در مقصد این قطعات به همدیگر متصل و به شکل کارخانه مبداء بازسازی گردد.

با توجه به خصوصیات بالا مدل گفت و گو در هنگام کار یک مدل ساده محاوره نبوده و بلکه یک مدل تفاهم می باشد. یعنی گفت و گو کنندگان باید در آن تلاش جدی بنمایند تا منظور و

مقصود همدیگر را از کلمات و علائم غیر گفتاری کشف و فهم نمایند و این بدون تجربه اندوزی در این کار و تمرین و مهارت ممکن نیست و با روشها و شیوه های خاصی قابل توسعه و تقویت می باشد. بررسی این شیوه های عملی که منجر به گوش دادن مؤثر می گردد بحث بعدی ما می باشد.

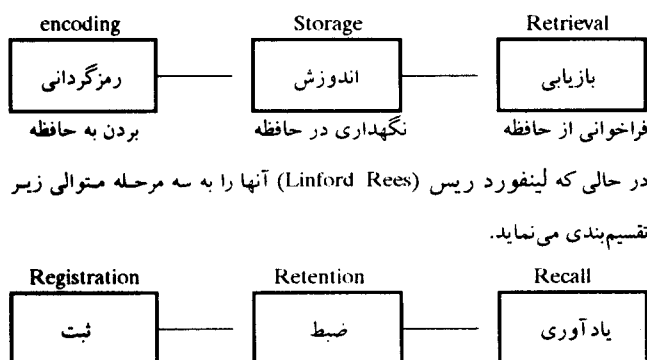
با توجه به اینکه مدل گوش دادن در هنگام کار یک مدل تفاهمی بوده و در این مدل مدیر یا سرپرست به توالی در نقشهای گوینده و شنونده قرار می گیرد لذا راهنماهای عملی برای بالا بردن مهارت خوب گوش دادن هم شامل راهنماهای مربوط به گوش کردن و هم راهنماهای مربوط به گفتن می شود که در قسمت بعدی این مقاله ارائه می گردد.



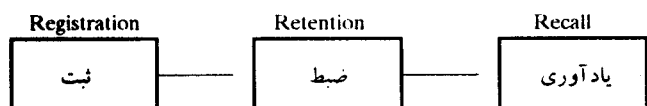
شکل شماره ۳- مدل واقعی گفت و گو یا تفاهم در سر کار



رضائیان: تجزیه و تحلیل مراددهای، دانش مدیریت، شماره ۲، صفحه ۱۰۶.  
 ۱۶- فرایند به یاد سپردن و یادآوری را محققین تحت عناوین مختلف ولی با معانی و مضمون‌های یکسان در سه مرحله طبقه‌بندی و نامگذاری می‌نمایند. مثلاً اتکینسون (Atkinson) آنها را در سه مرحله متوالی به صورت زیر ارائه می‌دهد.



در حالی که لینفورد ریس (Linford Rees) آنها را به سه مرحله متوالی زیر تقسیم‌بندی می‌نماید.



برای اطلاعات بیشتر به کتابهای زیر مراجعه فرمایید:

- ریچاردس. اتکینسون، ریتال اتکینسون و هلیکارد: «زمینه روانشناسی»، جلد اول، ترجمه و زیر نظر محمدتقی براهنی، تهران، انتشارات رشد، چاپ سوم، ۱۳۶۸، صص ۴۰۳-۴۰۱

- ری س: «مختصر روانپزشکی»، ترجمه گروهی از مترجمان زیر نظر دکتر عظیم وهازاده، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۸۵، ۱۳۶۴، ص ۵۶.

۱۷- دقت فرمایید که بازخوانی (Retrieval) با یاد آوردن (To Remember)

فرق می‌کند بازخوانی یک مرور ذهنی کوتاه مدت غیر ارادی است و ما در زندگی روزمره صدها بار و شاید بیشتر با دیدن اشیاء اطراف خود با تداعی معانی و مفاهیم خاص به گذشته برگشته و با حالتی در جا و بی‌اختیار و بی‌اراده رویدادهای گذشته مربوطه را سریع و شبح‌گونه مرور یا بازآفرینی می‌نماییم. در حالیکه یاد آوردن یک حادثه یا رویداد یک حالت آگاهانه و ارادی بوده و اغلب با اندیشه درباره آن رویداد همراه است و به دنبال قصد و غرض و هدفی صورت می‌گیرد و ممکن است ساعتها طول بکشد. ولی در هر حال بازخوانی نقطه آغاز و سکوی پرش اولیه برای شناور شدن و غرق شدن در دریای یادآوردنی‌ها و تفکرات است.

۱۸- حافظه کوتاه مدت جایگاه و فرایند ثبت و ضبط و بازیابی اطلاعات در ذهن هوشیار یا خود آگاه ماست که در قشر فعال مخ به ضخامت تقریبی ۳ میلیمتر صورت می‌پذیرد و حافظه بلند مدت جایگاه و فرایند ثبت و ضبط و بازیابی و فراخوانی (یادآوری) اطلاعات می‌باشد که در ذهن ناخود آگاه ماست و در قشر غیر فعال مخ ذخیره و نگهداری می‌شوند. شایان ذکر است که در کامپیوترها نیز به اقتباس از این خصوصیت ذهن بشری دو نوع حافظه

حافظه کوتاه مدت به نام (Random Access Memory = RAM) و

حافظه بلند مدت به نام (Reed Only Memory = ROM) تعبیه شده که اطلاعات

خوب گوش دادن بوجود آورده و در تحقیقات متعدد این یافته را تأیید و از آن پس اکثر نویسندگان و محققین مدیریت و رفتار سازمانی به تحقیقات و یافته‌های پروفیسور نیکولز استناد می‌نمایند. برای اطلاعات بیشتر به مأخذ زیر مراجعه فرمایید:  
 - Richard Hubbel: "Television Programming & Production", New York: Murray Hill books, 1945, P. 12:

- Ralph G. Nichols, and Thomas R. Lewis, "Listening & Speaking: A Guided to Effective Oral Communication" (Dubuque, Iowa Wm., C. Brown, 1954) P. 2;

- Stephen P. Robbins, "Training in Interpersonal Skills", New Jersey, Prentice Hall, 1989) P. 30

- Level, A. Dale & William P. Galle: "Managerial Communication" (Texas, Business Publications Inc. 1988) P. 297

- Sussman Lyle & Sam Deep: "The Communication Experience in Humman Relations" (Ohio / South Publications Co, 1989) P. 42.

- دکتر علی رضائیان: مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها) تهران انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲، ص ۲۴۳.

۱۴- هضم اطلاعات را ما برای کل فرایند پردازش و درک اطلاعات بکار می‌بریم که از شنیده شدن و توجه کردن به اطلاعات آغاز و با درک آن پایان می‌پذیرد.

۱۵- در اینکه تمام اطلاعات و رویدادهای وارده به سیستم انسان از طریق کانالهای حواس ثبت و ضبط شده و با روشهایی قابل بازیابی و فراخوانی هستند شاید تحقیقات اریک برن (Eric Berne) و به ویژه پروفیسور ویلدر پنفیلد (Wilder Penfield) بیشتر و معروفتر باشد. مهمترین کشف پن فیلد که یکی از بنیانسنگزاران روش «تحلیل مراددهای» Transactional Analysis در رشته روانپزشکی است این بود که نه تنها رویدادهای گذشته در مغز جزء به جزء و با صدا و تصویر ثبت و نگهداری می‌شوند بلکه احساس مربوط به آن رویدادها نیز ضبط می‌گردد و یک رویداد و احساس مربوط به آن طوری در یک جا ضبط و بطور ناگشودنی در هم قفل می‌شوند که بازخوانی یکی (رویداد) حتماً همراه دیگری (احساس مربوط به آن) بوده و یکی را بدون دیگری نمی‌توان برانگیخت. برای اطلاع از شرح کامل آزمایشات پنفیلد و برن و کاربرد آن در تحلیل مراددهای که ابداع جدیدی در روشهای روانکاری است به دو کتاب زیر مراجعه فرمایید:

الف- هریس ا. توماس: وضعیت آخر، ترجمه اسماعیل فصیح، چاپ چهارم، ۱۳۶۸ (به ویژه صفحات ۲۶-۱۲)

ب- هریس ا. وامی بی هریس: ماندن در وضعیت آخر، ترجمه اسماعیل فصیح، چاپ پنجم، ۱۳۷۱. همچنین مراجعه کنید به مقاله خلاصه و مفید: دکتر علی

## پانویسها و منابع و مآخذ

۱- برای اطلاعات بیشتر مراجعه کنید به: برمن ر. وارد: ساختمان گوش شنوایی و تعادل، ترجمه علی دانش، انتشارات قربانی، ۱۳۶۸، ص ۶-۷.

۲- مأخذ فوق‌الذکر، ص ۶.

۳- مأخذ فوق‌الذکر، ص ۱۵.

۴- تشخیص و تمیز اصوات بر اساس ارتفاع (زیر و بم) و شدت (ارتعاش در ثانیه) صدا صورت می‌گیرد و مقدماتی‌ترین و ساده‌ترین مرحله گوش دادن است که پس از شنیدن صدا صورت می‌گیرد. بنابراین شما صدای سنگ و گره را بر اساس زیر و بم و شدت صدای آنها و بدون دیدن آن حیوانات از هم تمیز و تشخیص می‌دهید. در حالی که شناسایی اصوات یک مرحله فراتر از تشخیص بوده و شما علاوه بر تشخیص آن نوع صدا بر اساس طبقه‌بندی که در ذهنتان از صداهای مختلف بوجود آورده‌اید قادر می‌شوید تا در میان یک نوع صدا مثلاً صدای انسان انواع خاص آن را نیز شناسایی نمایید. مثلاً در یک اتاق پر ازدحام که افراد زیادی در آن با همدیگر صحبت می‌کنند شما می‌توانید صدای دوست یا آشنای خود را از پشت در و بدون دیدن او به خوبی شناسایی نمایید.

۵- در اینکه گوش دادن به معنی فهم و درک صدا بوده و غیر از شنیدن است به آیه زیر توجه فرمایید.

وَمَثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا كَمَثَلِ الَّذِي يَتَّقُ بِمَا لَا يَسْمَعُ إِلَّا دُعَاءً وَوَيْدَاءً، صُمُّ بَكْمٌ عُمَىٰ فَهَمْ لَا يَتَّقِلُونَ (۱۷۱/۲)

کافران (کسانی که حقایق را شنیده و کتمان می‌کنند) مانند کسانی هستند که وقتی آنها را مورد خطاب قرار دهند گویی جز صورت و کلام چیزی نمی‌شنوند (یعنی معنی آن را درک نمی‌کنند) آنها کر و لال و کورند (البته ظاهراً چشم و گوش و زبان دارند) و نمی‌فهمند.

۶- ۷/۲

۷- ۷۸/۲۳ و ۶۷/۲۳

۸- دراینکه نعمت خوب گوش فرادادن غیر از شنیدن با گوش ظاهری بوده و پس از نفخه روح الهی در بشر و مخصوص بشر خلق شده و آنهايي که از این نعمت درست و به جا استفاده می‌کنند بسیار کمند به آیات ۷۸/۲۳ و ۹۰/۳۲ توجه فرمایید.

۹- کیفیت زندگی کاری (Quality-Of-Work-Life) مجموعه شرایط و امکانات انسانی است که در محیط کار و برای بهبود کیفیت زندگی انسانها در سرکار ایجاد می‌شوند از قبیل مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیریها، ایجاد امکانات نگهداری و تربیت اطفال مادران شاغل به صورت مجموعه‌های مهدکودک و کلاسهای آمادگی در محیط کارگاه و .... مهارت آموزی خوب گوش دادن نیز موجب گرمی و همدلی بین کارکنان شده و از تنشها و سوء تفاهات ارتباطات آنان کاسته و بنابر این می‌تواند به عنوان یکی از عوامل و ابزارهای مهم (QWL) در

سازمان بکار گرفته شود. برای اطلاعات بیشتر درباره QWL که در اکثر کتابهای رفتار سازمانی مورد بحث قرار گرفته برای نمونه به کتاب زیر مراجعه نمایید:

W, Alan & Richard S. Blackburn, *Managing Organizational Behavior*, IRWIN, Inc., 1989, PP. 239-40.

۱۰- در گوش داخلی (و در اندام کورتی) ۲۳۰۰۰ سلول شنوایی گیرنده وجود دارد و از هر سلول شنوایی یک رشته عصب نازک جدا می‌شود. مجموعه این رشته عصبها عصب شنوایی نام دارد. عصب شنوایی اطلاعات و پیامها را بسیار سریع به مغز می‌رساند اما سرعت آن به آن اندازه‌ای نیست که همه علائم و اطلاعات را به مرکز شنوایی که در پایین مغز و در نزدیکی گوش است برساند. طوری که هر سلول شنوایی می‌تواند در هر ثانیه ۲۰۰۰۰ علامت تولید کند. اما عصب شنوایی فقط قادر است ۱۰۰۰ علامت در ثانیه انتقال دهد. بنابر این تعداد زیادی از علائم ایجاد شده توسط سلولهای شنوایی در انتقال از گوش داخلی به مغز از بین رفته و این کار باعث می‌شود که گوش از شنیدن علائم تصادفی که نیاز به آنها ندارد در امان بماند. برای اطلاع بیشتر مراجعه کنید به: برین ر. وارد، ترجمه علی دانش، مأخذ سابق الذکر، ص ۱۴.

۱۱- اعداد و ارقام (Data) مرتبط بهم در حول یک موضوع را اطلاعات گویند و به اطلاعات مرتبط بهم در حول یک یا چند موضوع که در قالب یک تئوری و یا نظم علمی (Discipline) درآمده باشند دانش یا Knowledge گویند. کامپیوتر ابتدا با ضبط داده‌ها، داده‌پردازی نموده و سپس در مرحله بعدی بر اساس مدلها و نرم‌افزارهایی که به آنها داده می‌شود از داده‌های پردازش شده، پردازش اطلاعات می‌نماید و نتایج را به صورت اطلاعات رقمی یا تصویری در اختیار انسان قرار می‌دهد و نهایتاً دوباره انسان است که آن اطلاعات را تعبیر، تفسیر و معنی کرده و در جهت مقاصد و اهداف خود به کار می‌گیرد.

۱۲- متدلوژی جمع‌سیاه یکی از علمی‌ترین، پیشرفته‌ترین و معتبرترین روشهایی است که برای کشف قسمتی از فرایندها و عملیات متعلق به فرایندهای سیستمهای بسیار پیچیده به کار می‌رود. به سادگی این روش با تغییر متغیرهای ورودی و قابل کنترل سیستم تغییرات در خروجی‌های سیستم را مشاهده کرده و با اندازه‌گیری یا سنجش این دو نوع متغیرهای ورودی و خروجی بین آنها ارتباط منطقی - ریاضی یا رابطه همبستگی برقرار کرده و نتایج را بدین ترتیب استخراج می‌نماید. برای اطلاعات بیشتر در نحوه تئوری و متدلوژی جمع‌سیاه مراجعه فرمایید به: دکتر حسن میرزایی اهرنجانی، «زمینه‌های فکری و اجتماعی نظریه‌های مدیریت»، دانش مدیریت، شماره نهم و دهم، صفحات ۲۳ و ۲۴.

۱۳- کشف این مطلب اولین بار در تحقیقات «ریچارد هویل» فیزیولوژیست معروف مغز در سال ۱۹۴۵ منتشر شد و بعد پروفیسور «رالف نیکولز» در دانشگاه مینوزوتا در خلال سالهای دهه ۱۹۵۰ بخشی را برای تحقیقات و آموزش مهارت

ضبط شده در حافظه RAM با روشن و خاموش شدن کامپیوتر پاک شده و اطلاعات ذخیره شده در ROM تا زمانی که خودمان آن را پاک نکنیم در کامپیوتر باقی می ماند. ۱۹ - برای اطلاع بیشتر از نتایج تحقیقات متعددی که در این باره به عمل آمده مراجعه فرمایید به: اتکینسون، فوق الذکر، ص ۴۰۶.

۲۰ - اتکینسون، فوق الذکر، ص ۴۳۰-۴۰۳.

۲۱ - اتکینسون، فوق الذکر، ص ۴۰۷.

## 22- Effective Listening

۲۳ - مراجعه فرمایید به:

Ralph G. Nichols & Leonard A. Stevens, "Are you Listening?", New York, Mc Graw-Hill Co. 1957.

همچنین مراجعه فرمایید به:

Keefe, F. William, "Listen, Management", New York, Mc Graw-Hill Co. 1971.

## 24- Casual Listening

## 25- Passive Listening

## 26- Effective Or Active Listening

۲۷ - البته این تقسیم بندی ها اعتباری بوده و بر حسب شرایطی که گفت و شنود یا سخنرانی در آن صورت می گیرد، عناوین و موضوعهای مورد گفتگو و ارتباط و فوریت شنیده ها با نیازهای ما متفاوت می باشند. آقایان دیسل (Dale) و گاله (Galle) گوش دادن را به سه نوع تصادفی و کم اهمیت (Casual Or Marginal Listening) گوش دادن هوشیارانه (یا با حضور) (Attentive Listening) و گوش دادن با آیسندنگری و همدلی (Projective Or Empathic Listening) تقسیم بندی می نمایند و آقای استنن رابینز آن را به دو نوع گوش کردن فعال و منفعل (Active Versus Passive Listening) تقسیم بندی می نماید. ما بر حسب شرایط و اینکه گوش دادن را در میان سرپرستان و افراد زیر مجموعه آنها مطرح می نماییم و بر اساس اینکه مفاهیم گوش دادن سرسری و عادی در فرهنگ رفتاری ما ملموس ترند گوش دادن را به چهار نوع بالا تقسیم کردیم. باید ذکر شود که با بعضی تفاوت های جزئی خصوصیات نوع گوش دادن هوشیارانه آقای «دیسل» و فعال آقای «رابینز» و مؤثر نویسنده تقریباً یکسان می باشند. برای اطلاع بیشتر مراجعه فرمایید به:

- Dale A, Level & William P. Galle; "Managerial Communication", Texas, Business Publications Inc., 1988, PP. 298-299.

- Robbins, Op. Cit, P. 30.

بعضی محققین دیگر نیز گوش دادن را از نقطه نظر شنونده یا گوش دهنده به چند نوع کلی تقسیم بندی نموده اند که از میان آنها می توان به تقسیم بندی آقایان ولوین و کوکلی و ولف و دیگران اشاره نمود که کلاً چهار نوع:

گوش دادن جامع (Comprehensive Listening)،

گوش دادن برای ارزیابی (Evaluative Listening)

گوش دادن تشکرآمیز (Appreciative Listening) و

گوش دادن همراه با همدلی (Empathic Listening) را شامل می شود و برای

اطلاعات بیشتر در مورد خصوصیات این انواع گوش دادنها مراجعه فرمایید به:

Walvin, A. and Coakly, C. "Listening", Wmc. Brown, Towa, 1982 & Wolff Marsnik, et al; "Perceptive Listening", Holt Rinehart & Winston, New York, 1983.

۲۸ - برای اطلاع بیشتر مراجعه فرمایید به:

Hargie Owen & et. al.; "Social Skills in Interpersonal Communication", Second Ed., Routledge, London. 1991. P. 163.

۲۹ - مراجعه فرمایید به:

Robbins, Op. Cit, P. 30.

۳۰ - برای اطلاع بیشتر مراجعه کنید به:

Hargie & et. al. Op. Cit. P. 164.

۳۱ - مراجعه فرمایید به:

Robbins, Op. Cit, P. 30 & Dale & Galle, Op. Cit., P. 299.

۳۲ - مراجعه فرمایید به:

۳۳ - این تحقیقات برای اولین بار توسط پل تی رانکین صورت گرفت که در

سال ۱۹۲۹ و در نهمین نشست سالانه کنفرانس امور تربیتی ایالت اوهاو اعلام گردید. رانکین ارتباطات در وقت بیداری و کار را به چهار فعالیت عمده خواندن، نوشتن، شنیدن و گفتن تقسیم بندی و بعد با تحقیقات میدانی و تحلیل آماری نتیجه گرفت که ۳۰٪ از وقت مدیران صرف گفتن، ۴۵٪ صرف شنیدن، ۱۶٪ صرف خواندن و ۹٪ صرف نوشتن می گردد. یعنی بیشترین وقت صرف شنیدن و کمترین وقت صرف نوشتن می گردد. شایان ذکر است که در این گزارش که نقدی برای امور تربیتی و روشهای تعلیم و تربیت آن زمان، مدارس ایالات متحده بود رانکین نشان داد که در مدارس به نوشتن (که کمترین وقت کاری را می گیرد) ۵۲٪ و به شنیدن (که بیشترین وقت کاری را می گیرد) فقط ۸٪ اهمیت می دهند. بعدها محققین متعدد دیگری به او استناد و با روشهای مشابه او تقریباً نتایج بدست آمده یافته های او را تأیید کردند. برای اطلاعات بیشتر رجوع فرمایید به:

- Rankin T. Paul, "Listening Ability" Proceedings of Ohio State Educational Conference, 9th Annual Session, Columbus Ohio (1929), PP. 172-83.

- Dale & Galleh, Op. Cit, 297 & Hargie, Op. Cit. P. 162.

و دکتر علی رضائیان، فوق الذکر، ص ۲۴۱.