

اشاره

امسال هم، همانند سال گذشته، تصمیم گرفته شد ظرفیت ناچیز مجله رشد مدیریت مدرسه با مرکز آموزش نیروی انسانی همراه شود و در مجالی که باقی است در افزایش دانش و ارتقای کیفی عملکرد مدیران مدارس اهتمام شود.

یقیناً با اعتماد و باوری که مدیران فهیم مدارس کشور از محتوای مجله دارند، در مطالعه آن، به‌ویژه مطالب بازآموزی آن، جدیت خواهند داشت. مطالب مربوط به دوره آموزش کوتاه مدت مدیران، در چهار شماره اول امسال منتشر خواهد شد.

ویژه‌نامه

ضمیمه رشد مدیریت مدرسه

شماره ۱، مهر ۱۳۹۰

دوره‌های غیر حضوری

۱- مهارت‌های ارتباطی مدیران

(کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۰۴، به مدت ۹ ساعت)

۲- روابط انسانی در مدرسه

(کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۷۸، به مدت ۱۲ ساعت)

۳- اخلاق در مدیریت

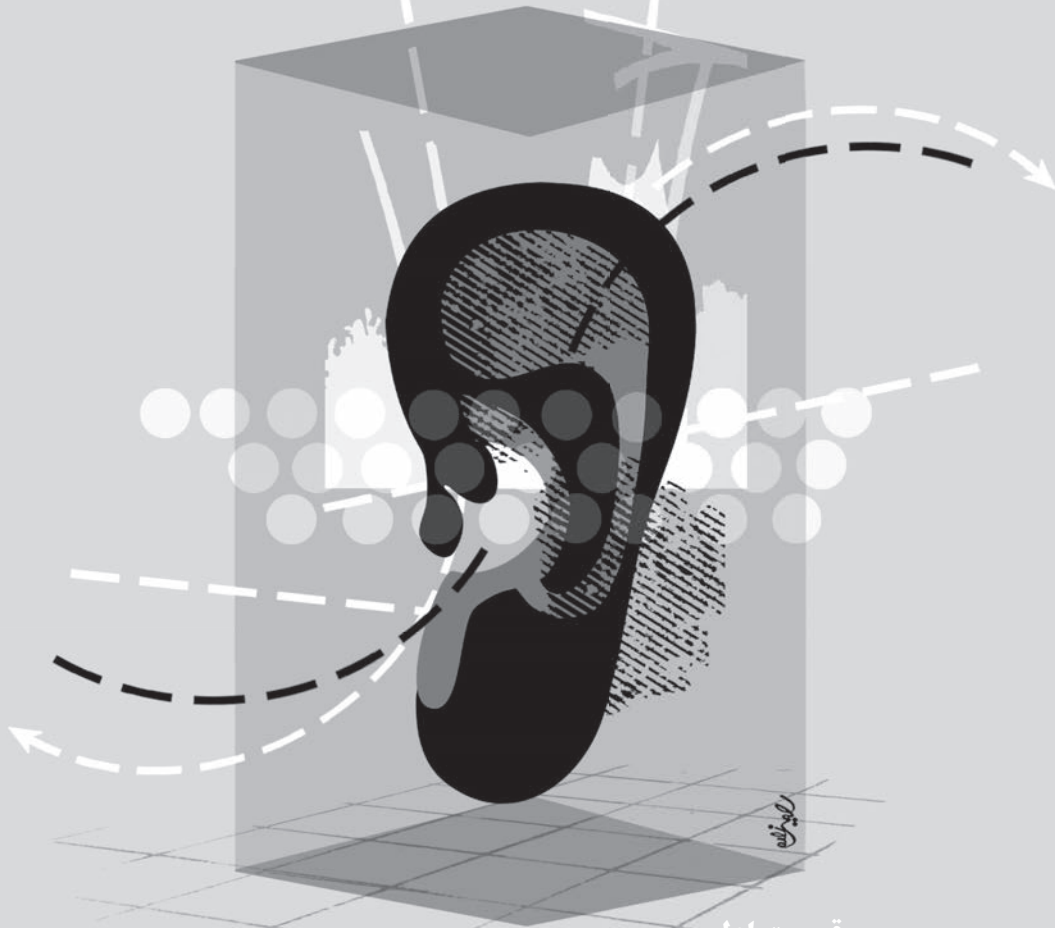
(کد دوره: ۹۲۵۰۳۴۱۶، به مدت ۳ ساعت)

زیر نظر: مرکز برنامه‌ریزی و آموزش

نیروی انسانی و دفتر انتشارات کمک

آموزشی (مجلات رشد)

مهارت‌های ارتباطی مدیران
(کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۰۴، به مدت ۹ ساعت)



قسمت اول

مهارت ارتباطی // ویژه‌نامه

برای مدیران آموزشی

دکتر داوود محمدی، دکتر حیدر تورانی

کلید واژه‌ها: مهارت ارتباطی، ارتباطات،
مدیران آموزشی

ارتباط

نوع بشر علاوه بر نیازهای فیزیکی مانند غذا، هوا، سرپناه و ...، خواسته‌های اساسی دیگری نیز دارد که همانا ایجاد

دستگاه‌های بفرنج و پیچیده‌ای را برای ارائه پیام‌های خود به وجود آورده‌اند. امروزه دریافت گزارش‌های رادیویی و تلویزیونی که از سوی فضانوردان به

ارتباط با انسان‌های دیگر است. این میل به ارتباط، یکی از احتیاجات بشر اولیه بوده و در جوامع امروز، یکی از ضروریات تداوم بقاست. بر اساس این اصل، جوامع بشری

زمین مخابره می‌شود، امری عادی تلقی می‌گردد؛ کما این که ارسال برنامه‌های تلویزیونی از یک سوی دنیا به سوی دیگر از طریق استفاده از ماهواره‌ها مسئله‌ای کاملاً معمولی است. با این حال، چنین ساخت‌وساز پرهزینه‌ای، چنانچه استفاده‌کنندگان آن چیز مهمی برای گفتن نداشته باشند، بی‌معنا و بی‌ارزش است. بنابراین، امروزه مطالعه در امر ارتباط، دو جنبه‌ی اساسی به شرح زیر دارد:

۱. شناخت و درک گسترده و همه‌جانبه از وسایل پیچیده ارتباطی؛
۲. درک کامل چگونگی استفاده از این وسایل در برقراری ارتباط.

رالف نیکولز و لئونارد استیونس
در تحقیقی که انجام داده‌اند، آمار زیر را در جامعه‌ای که میزان بی‌سوادان آن در سنین قابل‌تعمیم از یک درصد کمتر است، ارائه کرده‌اند:

- گوش دادن؛ ۴۲ درصد از وقت روزانه؛
 - سخن گفتن؛ ۳۲ درصد از وقت روزانه؛
 - خواندن؛ ۱۵ درصد از وقت روزانه؛
 - نوشتن؛ ۱۱ درصد از وقت روزانه.
- توجه به درصد زمان‌های یاد شده، مبین این واقعیت است که بیش‌تر وقت انسان‌ها در ارتباطات، آن هم در کشوری که درصد بی‌سوادان آن بسیار اندک است، صرف «ارتباط گفتاری» می‌شود تا «ارتباط نوشتاری».

ارتباط چیست؟ ارتباط از نظر شما چه معنا می‌دهد؟ هر یک از ما به تناسب شخصیت و تجارب خود به این سؤال، جواب متفاوتی خواهیم داد. برای ارتباط، تعاریف بسیاری ارائه شده که هر یک با توجه به کاربرد آن در زمینه‌های خاص مطرح شده است؛ نظیر ارتباط الکترونیک، ارتباط در آموزش و غیره که ما در این‌جا به دلیل مناسبت بحث مورد نظر با آموزش، ارتباط را صرفاً با تأکید بر کاربرد آموزشی

آن مدنظر قرار می‌دهیم.

به‌طور ساده ارتباط عبارت است از «فرآیند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده مشروط بر آن که محتوای مورد انتقال از فرستنده به گیرنده منتقل شود و بالعکس». به عبارت دیگر یعنی تبادل اطلاعات و انتقال معنی.

فرآیند ارتباط نه تنها ممکن است به وسیله نوشته و صحبت انجام پذیرد، بلکه می‌تواند به وسیله اشاره، موسیقی، هنرهای تصویری، تئاتر و سایر رسانه‌های آموزشی در رفتارهای انسانی نیز انجام گیرد.

مطابق آن چه بیان شد، می‌توان ارتباط را نوعی فرآیند نامید که طی آن واکنشی دوسویه میان افراد و گروه‌ها در محیط‌های اجتماعی به وجود می‌آید. یکی از متخصصان ارتباط می‌گوید: آن چه در برقراری ارتباط اتفاق می‌افتد، همانند رفت و آمدهای خیابان دوطرفه است که در آن به‌طور مداوم واکنش‌های مختلفی میان کسانی که در ارتباط با یکدیگر هستند، رخ می‌دهد (ارتباط دوسویه). لذا در صورتی که تلاش در ایجاد ارتباط تنها از یک سو اتفاق بیفتد، اساساً ارتباط کاملی به وجود نیامده است. بنابراین، اگر مدارس پیام شفاهی خود را به فراگیر برسانند و فراگیر در مقام پیام، واکنشی از خود نشان دهد (عکس‌العملی که مورد نظر مدرس است) میان فراگیر و مدرس ارتباط مؤثر به وجود آمده است.

انواع ارتباط

هر کدام از ما از طریق ارسال پیام به یک یا چند حس از حواس بینایی، شنوایی، لامسه (بساوایی)، چشایی و بویایی اشخاص دیگر، با آنان ارتباط برقرار می‌کنیم.

این برقراری ارتباط از جهتی با توجه به شمار افراد گیرنده پیام، نام‌های مختلفی به خود می‌گیرد. **ادوین امری** و همکارانش در کتاب «مقدمه‌ای بر ارتباط‌های جمعی»

دو نوع ارتباط را به شرح زیر مورد توجه قرار داده‌اند:

۱. ارتباط درون‌فردی که از طریق آن شخص با خودش حرف می‌زند (ارتباط برقرار می‌کند)؛

۲. ارتباط میان‌فردی که شخص حداقل با یک فرد دیگر ارتباط برقرار می‌کند.

با افزایش تعداد افراد گیرنده پیام می‌توان از دو نوع دیگر ارتباط یاد کرد که یکی ارتباط گروهی است و دیگری ارتباط جمعی. در ارتباط گروهی تعداد افراد گیرنده پیام - اگرچه قابل توجه‌اند - ولی قابل شماره و شناسایی است؛ نظیر کلاس‌های درس. اما در ارتباط جمعی، افراد گیرنده پیام قابل شمارش نیستند، نظیر بینندگان تلویزیون؛ گو این که امروزه به صدا و سیما و جراید، رسانه‌های گروهی می‌گویند.

تعریف ارتباط مؤثر

ارتباط مؤثر عبارت است از: انتقال پیام از فرستنده به گیرنده، به شرط این که کلیه افکار و مقاصد مورد نظر فرستنده، به گیرنده انتقال یابد. یعنی این که گیرنده پیام، همان چیزی را دریافته باشد که فرستنده پیام می‌خواسته است. به عبارت دیگر، ارتباط مؤثر عبارت است از: جابه‌جا شدن اطلاعات از سوی فرستنده به گیرنده مشروط بر آن که هر دو - هم فرستنده و هم گیرنده - اطلاعات جابه‌جا شده را درک کنند (نمودار ۱).



نمودار ۱. ساده‌ترین الگوی ارتباطی

اهمیت ارتباطات

اهمیت ارتباطات در یک تلاش گروهی، مورد تأکید صاحب‌نظران است. در واقع، ارتباط وسیله‌ای است که باعث پیوند افراد در یک سازمان به منظور رسیدن به هدف‌های مشترک می‌شود.

بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. فرستنده پیام

فرستنده پیام فکر و اندیشه خود را به واژگان و به گونه‌ای که هم خود و هم گیرنده پیام آن را درک کند، بیان می‌دارد. باید توجه داشت که برای پیوند دادن و ارسال یک پیام، راه‌های بسیاری وجود دارد.

۲. ارسال پیام

اطلاعات با بهره‌گیری از یک کانال که فرستنده را با گیرنده مربوط می‌سازد، منتقل می‌شود. پیام می‌تواند به صورت شفاهی، یا کتبی و با بهره‌گیری از وسایل مختلفی چون یادداشت، رایانه، تلفن، دوربین، تلویزیون و غیره فرستاده شود. چون هر کدام از روش‌های ارسال پیام سودمندی‌ها و کاستی‌هایی دارد، باید در گزینش درست کانال ارتباطی این نکته‌های قوت و ضعف، مورد توجه قرار گیرد.

۳. دریافت کننده پیام

گیرنده پیام باید آمادگی و ظرفیت دریافت پیام و درک اندیشه به کار رفته در آن را داشته باشد.

۴. رمزگذاری و رمزخوانی

در زمان رمزگذاری، فرستنده اندیشه خود را در چارچوبی خاص به پیام تبدیل می‌کند ولی در زمان رمزخوانی، پیام دریافت شده توسط گیرنده مجدداً به اندیشه تبدیل می‌شود. زمانی ارتباط صورت می‌گیرد که فرستنده و گیرنده مفهوم یکسان یا دست‌کم همانندی از واژگان، نشانه‌ها و اشاره‌هایی که در پیام به کار رفته است، داشته باشند.

۵. موانع ارتباطی

مسائل مختلفی می‌تواند بر فرآیند

پدید آوردن این پیوند، نقش بنیادی ارتباط در سازمان به شمار می‌آید و به‌راستی کوشش گروهی بدون ارتباطی که پدیدآورنده هماهنگی و دگرگونی در کار است، ناممکن می‌نماید.

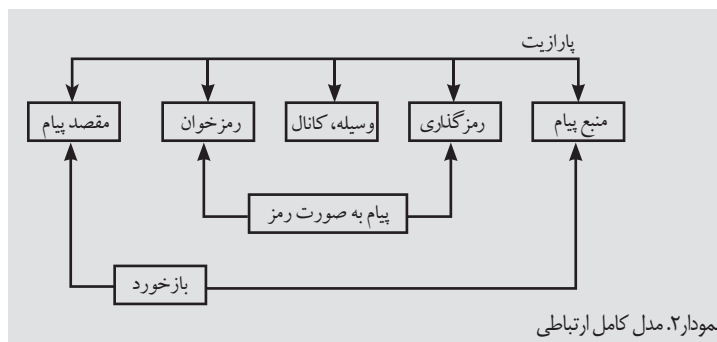
روان‌شناسان نیز به اهمیت ارتباطات توجه خاصی دارند. آنان بر مسائل انسانی در فرآیند ارتباطی که از مرحله شروع و شکل‌گیری تا جابه‌جایی و دریافت اطلاعات پدید می‌آید، تأکید می‌ورزند.

نقش ارتباطات در سازمان‌های آموزشی

نقش ارتباطات در سازمان، وحدت‌بخشی به تلاش‌های سازمان است. می‌توان ارتباط را وسیله‌ای برای به سامان درآوردن رفتارها، پدید آوردن دگرگونی‌ها، بارور کردن اطلاعات و تأمین هدف‌ها به شمار آورد. مسئله جابه‌جایی اطلاعات از یک فرد به فرد دیگر، در تمامی سیستم‌ها و محیط‌های اجتماعی یک مسئله ضروری است. در سازمان‌های آموزشی به دلیل ماهیت کار آن، ارتباطات بین عوامل انسانی اعم از مدیر، معلم، کادر

مدیر به عنوان رهبر آموزشی لازم است با ایجاد محیطی مناسب و صمیمی اهداف آموزشی را محقق سازد

اداری، دانش‌آموزان و اولیا نیازمند مهارت و توان بالایی است که مدیر به عنوان رهبر آموزشی لازم است از آن برخوردار باشد تا با ایجاد محیطی مناسب و صمیمی اهداف آموزشی را محقق سازد.



نقش ارتباطات در سازمان، وحدت‌بخشی به تلاش‌های سازمان است

عناصر فرآیند ارتباطی
به مفهوم ساده، فرآیند ارتباطی که در نمودار ۲ آمده، دربردارنده فرستنده‌ای است که پیام را از راه یک کانال ارتباطی معین، به گیرنده می‌رساند.
عناصر اصلی که می‌باید در یک فرآیند ارتباطی وجود داشته باشد، در این

ارتباطی تأثیر گذارده، موانعی را در این زمینه به وجود آورد. مسائلی چون وسعت سازمان، بعد مسافت، تخصصی شدن امور، فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف، اختلاف سطح تحصیلات و رتبه سازمانی را می‌توان از این دست موانع دانست.

۶. بازخورد

برای سنجش میزان برقراری ارتباط مؤثر، وجود بازخورد ضروری است. زمانی می‌توان از درک درست یک پیام توسط دریافت‌کننده مطمئن شد که این روند توسط بازخورد تأیید شود. در روند بازخورد، تمامی پیام‌های مبهم در یک فرآیند ارتباطی، مورد انتقال مجدد قرار می‌گیرد تا ارسال‌کننده پیام به درستی موفق به انتقال کامل پیام خود گردد و گیرنده آن را به درستی درک کند. با یک تعریف ساده، می‌توان بازخورد را بازتاب رفتار گیرنده پیام به فرستنده آن دانست.

انواع جریان‌های ارتباطی

ارتباط نشانه زنده بودن و پویایی جامعه و هر نوع تشکیلات است. صرف حضور افراد در یک تشکیلات سازمانی، به خودی خود، ارتباط آنان را با یکدیگر مطرح می‌سازد. شاید در جهت تأکید بیش‌تر، توجه به این مثال بی‌مورد نباشد که یک ماشین وقتی به حرکت درمی‌آید و درست کار می‌کند که اجزای آن و ارتباط میان اجزا درست و با دقت طراحی شود و هر کدام در جای خود قرار گیرد. ارتباط مناسب، منطقی و مؤثر بین افراد و واحدهای یک سازمان نیز مانع از تداخل وظایف و لوژ شدن مسئولیت‌ها می‌گردد و این برای تحقق هدف‌های سازمان مهم است.

در هر سازمان، جریان‌های ارتباطی متعددی را می‌توان مشخص و معرفی کرد که اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

• ارتباط عمودی

۱. ارتباط از بالا به پایین

ارتباط از بالا به پایین یا ارتباط عمودی، از رده‌های بالای سازمان به کارکنانی که در رده‌های پایین‌تر سازمان جای دارند، جریان می‌یابد. این ارتباط به صورت شفاهی به کمک روش‌هایی چون دستور، سخنرانی، نشست‌های گروهی، تلفن، بلندگو و نیز به صورت کتبی با روش‌هایی چون یادداشت‌نامه، آیین‌نامه، خط‌مشی‌ها و روش‌ها برقرار می‌شود.

۲. ارتباط از پایین به بالا

ارتباط از پایین به بالا از رده‌های پایین سازمان آغاز و با گذر از سلسله‌مراتب اداری، به مدیران ارشد می‌رسد. با وجود آن‌که پیام‌های رسیده از رده‌های پایین‌تر، در بعضی از موارد ناقص است، ولی دریافت این اطلاعات برای اجرای نظارت در سازمان، بسیار ضرورت دارد.

• ارتباط متقاطع و ارتباط ارب

ارتباط متقاطع، جریان اطلاعات به صورت افقی میان کارکنان در یک رده یا رده‌های همانند سازمان و ارتباط خمیده یا (ارِب) بین افراد در رده‌های گوناگون است. این روابط، گزارش‌دهی و گزارش‌گیری افراد را با یکدیگر امکان‌پذیر می‌سازد. این‌گونه ارتباط به منظور شتاب دادن به جریان اطلاعات و هماهنگ کردن تلاش‌هایی که در راستای تحقق هدف‌ها انجام می‌شود، مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد (نمودار ۳).

• ارتباط افقی

نوع دیگر ارتباط در سازمان افقی است. این نوع ارتباط میان واحدها و سمت‌های هم‌سطح که از نظر نوع فعالیت همبستگی نزدیک دارند، امکان‌پذیر است.

انواع روش‌های ارتباطی

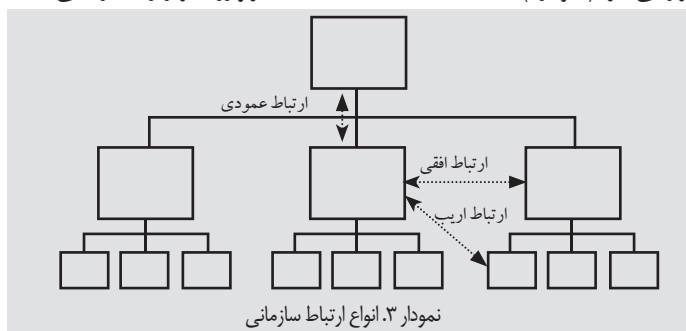
با توجه به پیشرفت علوم و پیدایش تکنولوژی‌های نوین، هدف‌های ارتباطی، پیچیده‌تر شده و ناگزیر برای تحقق هدف‌های پیچیده، باید روش‌های گوناگون در فرآیند ارتباطات مورد توجه قرار گیرد که به‌طور مختصر به چند نمونه از این شیوه‌ها اشاره می‌کنیم:

- ارتباط ارادی و غیرارادی

اگر ارتباط با طرح و برنامه‌ریزی قبلی حساب شده باشد، آن را ارتباط ارادی می‌گویند؛ ولی اگر بدون طرح و برنامه‌ریزی قبلی صورت گرفته باشد، ارتباط غیرارادی است.

- ارتباط رسمی و غیررسمی

منظور از ارتباط رسمی، آن روش ارتباطی است که در سطح وسیع و در محیط‌های رسمی صورت می‌گیرد. ارتباطی که برای ابلاغ مصوبه‌ها و آیین‌نامه‌ها در سازمان ایجاد می‌شود، ارتباط رسمی است. ارتباط غیررسمی، به آن نوع ارتباطی گفته می‌شود که بین دو نفر یا دو گروه به طور عادی و دوستانه اتفاق می‌افتد. این نوع ارتباط، اغلب صمیمانه‌تر و ژرف‌تر از ارتباط رسمی است.



ارتباط وسیله‌ای است که باعث پیوند افراد در یک سازمان به منظور رسیدن به هدف‌های مشترک می‌شود

- ارتباط کلامی و غیر کلامی

وقتی در جریان یک ارتباط، پیام‌ها به صورت رمزهای کلامی انتقال یابد، آن ارتباط را «کلامی» گویند؛ گفت‌وگوی فردی با فرد دیگر نمونه‌ای از این ارتباط است. اما هر گاه پیام به صورت علائم یا رمزهای غیر کلامی (حرکت دست، چشم، رنگ، صدا و غیره) انتقال یابد، آن را غیر کلامی می‌گویند. نشانه‌های راهنمایی و رانندگی از این دست است.

- ارتباط مستقیم و غیر مستقیم

ارتباط مستقیم ارتباطی است که بدون واسطه میان فرستنده و گیرنده پیام ایجاد می‌شود، اما ارتباط غیرمستقیم با واسطه است، چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد، زیرا معمولاً در چنین ارتباطی فرستنده و گیرنده پیام یکدیگر را نمی‌شناسد. مانند نگارنده و خوانندگان یک کتاب.

نوع دیگر، ارتباطی است که رئیس یک سازمان از طریق معاونش با زیردستان برقرار می‌سازد که به نوبه خود نوعی ارتباط غیرمستقیم است.

- ارتباط فردی و جمعی

ارتباط فردی یا خصوصی ارتباطی است که اغلب بین دو یا چند نفر به وقوع می‌پیوندد و بیش تر حالت مستقیم و شخصی دارد. ارتباط جمعی، ارتباطی است که میان یک نفر با یک گروه یا گروهی

با گروه دیگر، برقرار می‌شود که ممکن است مستقیم یا غیرمستقیم باشد؛ مانند سخنرانی در سالن‌های پرجمعیت.

- ارتباط یک‌سویه و دوطرفه

وقتی انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم شود و گیرنده واکنشی از مفاهیم پیام به فرستنده انتقال ندهد، ارتباط را یک‌سویه یا یک‌جانبه می‌گویند؛ مانند ارتباط از طریق روزنامه، تلویزیون و غیره. ارتباط دوجانبه یا دوطرفه، ارتباطی است که به‌طور متناوب فرستنده و گیرنده در جریان ارتباط عوض می‌شوند و فعالیت‌های ارتباطی بر اساس واکنش گیرنده و فرستنده پیام، تعیین می‌شود؛ مانند ارتباط مستقیم آموزگار و شاگرد در کلاس درس.

شبکه‌های ارتباطی

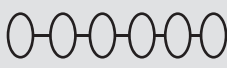
هرگاه از گروه‌های کاری دو یا سه نفری پا فراتر بگذاریم، کانال‌های جریان ارتباط احساس می‌شوند. نحوه سازماندهی گروه تعیین‌کننده میزان سهولت دستیابی اعضا به انتقال اطلاعات است. چهار شبکه رایج ارتباطی در شکل‌های بعدی نشان داده شده است که اگر در محدوده سازمانی درباره آن‌ها بیندیشیم و فرض کنیم که هر کدام از این شبکه‌های ارتباطی، یک سازمان و یا یک گروه هستند، می‌توانیم به بررسی نوع ارتباط، نحوه رهبری و سرانجام چگونگی تصمیم‌گیری در آن‌ها بپردازیم.

انواع شبکه‌های ارتباطی

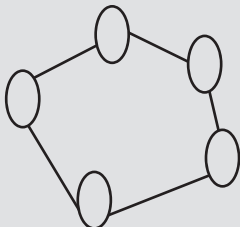
● شبکه زنجیره‌ای

این شبکه نشانگر سلسله‌مراتبی است و در جایی انجام می‌گیرد که امکان ارتباط از پهلو وجود ندارد. در واقع، این شبکه‌ای بسته و متمرکز است که یک سرپرست

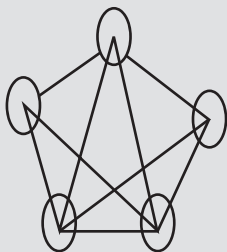
دو یا چند کارمند را مستقیماً سرپرستی و نظارت می‌کند، بی‌آن‌که کارکنان، ارتباطی با هم یا افراد دیگر داشته باشند. از این شبکه بیش تر برای وظایف ثابت، تخصصی، دقیق، تکراری و پر حجم استفاده می‌شود (نمودار ۴).



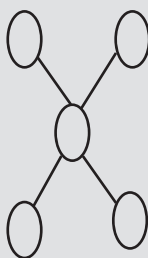
شبکه زنجیره‌ای



شبکه دایره‌ای



شبکه همه‌جانبه



شبکه ستاره‌ای

نمودار ۴. انواع شبکه‌های ارتباطی

ارتباط مناسب، منطقی و مؤثر بین افراد و واحدهای یک سازمان نیز مانع از تداخل وظایف و لوث شدن مسئولیت‌ها می‌گردد و این برای تحقق هدف‌های سازمان مهم است

آن برای کارهای تحقیقاتی، مطالعاتی و یا تصمیم‌گیری‌های مهم و پیچیده با آزادی کامل و حق رأی و تصمیم‌گیری مساوی استفاده می‌شود.

ویژگی‌های شبکه‌های ارتباطی
در جدول ۱ محدودیت‌ها و محاسن سه شبکه اصلی نشان داده شده است.

منابع
۱. مقدمات تکنولوژی آموزشی، محمد احدیان، داوود محمدی، چ هشتم، آبیژ، ۱۳۸۸.
۲. مباحث تخصصی در تکنولوژی آموزشی، محمد احدیان، داوود محمدی، ققنوس، ۱۳۷۹.
۳. اصول و مبانی سازمان مدیریت، داوود محمدی، آبیژ، چ دوم، ۱۳۸۹.

دارای ارتباط باز است.

از این شبکه ارتباطی، بیش‌تر برای کارهای تحقیقاتی، مطالعاتی، متنوع و وابسته به هم استفاده می‌شود.

● شبکه همه‌جانبه

این شبکه به هر یک از اعضا اجازه می‌دهد که با بقیه ارتباط برقرار کند. با وجودی که این شبکه، شبکه دایره‌ای است، ولی اغلب مرکزیت ندارد. لیکن دارای محدودیتی نیست و همه اعضای آن با هم برابرند. در این شبکه، هیچ‌کس، چه به صورت رسمی و چه غیررسمی، مقام مسئول و نفوذ ویژه ندارد. در واقع، این شبکه تکامل یافته دایره‌ای است که از

● شبکه ستاره‌ای

اگر از بالا به این شبکه نگاه کنیم، روشن خواهد شد که یک سرپرست دارای چهار زیردست است که هم درجه و سلسله‌مراتب و رابطه متقابل میان زیردستان وجود ندارد و هم مرکز همه ارتباطات سرپرست است. از این نوع ارتباط، بیش‌تر برای وظایف تقریباً مستقل، تخصصی و دقیق استفاده می‌شود.

● شبکه دایره‌ای

این شبکه به اعضا اجازه می‌دهد که با اعضای کناری خود ارتباط داشته باشند ولی از این حد تجاوز نمی‌کنند. در هر حال، این شبکه جزو شبکه‌های غیرمتمرکز و

مشخصات ویژه	دایره‌ای	زنجیره‌ای	ستاره‌ای
از لحاظ سرعت برقراری ارتباط	کند	سریع	خیلی سریع
از لحاظ میزان اطلاعات	ضعیف	خوب	خوب
از لحاظ تثبیت موقعیت رهبری	اثر کم	اثر متوسط	اثر زیاد
از لحاظ تقویت موقعیت روحیه پرسنل	بالا	پایین	خیلی پایین
از لحاظ قابلیت انعطاف	زیاد	کم	کم

جدول ۱