مدیریت اطلاعات و ارتباطات در آزمایشگاه بالینی: مطالعه مروری حیطه‌ای

● دکتر حسین درگاهی

استاد، گروه مدیریت، سیاست گذاری و اقتصاد سلامت، دانشکده بهداشت، مرکز تحقیقات مدیریت و اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

● شبنم افراز

گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

❑ خلاصه

مقدمه: توانایی ارتباط مؤثر برای مدیران و رهبران آزمایشگاه‌های بالینی حیاتی است، زیرا در اکثر جنبه‌های کاری خود باید از حلقه و فرآیند ارتباط مؤثر استفاده کنند. برگزاری جلسات منظم با تیم‌های کاری، حمایت و هدایت کارکنان و ایجاد انگیزش، تعهد و وفاداری سازمانی و بهبود فرهنگ سازمانی از جمله مهم‌ترین کاربردهای ارتباط مؤثر هستند.

روش کار: این پژوهش با روش مرور حیطه‌ای انجام شد. معیارهای ورود به این مطالعه، مقالات منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۳ از پایگاه‌های داده PubMed، Scopous، Science Direct، Emerald بود که با استفاده از کلید واژه‌های Medical laboratory، Effective Communication، Clinical laboratory و Information and Communication Technology از طریق موتور جستجوگر google scholar به دست آمد و در نهایت تعداد ۸۴ مقاله جهت بررسی و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. تعداد ۱۶ مقاله نیز در بخش مقدمه به این تعداد اضافه گردید.

یافته‌ها: یافته‌های این مطالعه به طور خاص در حیطه یا دامنه آشنایی و استفاده از روش‌های ارتباطی رسمی و غیر رسمی در سازمان‌ها، پیام رسان‌های الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی، استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات در محیط کار آزمایشگاه‌های بالینی، چالش‌ها و نگرانی‌های اصلی در خصوص حفظ حریم خصوصی و بهره‌وری سازمانی در نظام ارتباطات الکترونیک، تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه و پیشرفت حوزه بهداشت و درمان و به ویژه آزمایشگاه‌های بالینی، بهره برداری از اینفوکراسی به جای بوروکراسی سازمانی، اخلاق در حیطه فناوری اطلاعات و ارتباطات، حکمرانی الکترونیکی، ارتباطات غیر کلامی، گوش دادن فعال و وابستگی ارتباط سازمانی مؤثر به جو سازمانی و بهبود ارتباطات سازمانی، ارائه شد.

نتیجه گیری: عوامل مختلفی در توسعه ارتباط مؤثر در آزمایشگاه‌های بالینی نقش دارند. مدیران و رهبران این سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد شفافیت سازمانی، نهادینه سازی ارزش‌های اخلاقی، مشارکت و تعامل با کارکنان و مسئولیت پذیری و تدوین برنامه‌های مناسب ارتباط دهی، آموزش مهارت افزایی ارتباطی و در نهایت تقویت زیرساخت‌ها در توسعه و ارتقای مدیریت اطلاعات و ارتباطات در آزمایشگاه‌های بالینی، نقش به سزایی داشته باشند و از این طریق ارتباط مؤثر بین بیماران، پزشکان و متخصصان آزمایشگاه‌های پزشکی را تسهیل کنند و نقش کنشگری خود را در نظام سلامت افزایش دهند.

کلید واژه: آزمایشگاه‌های بالینی، ارتباط مؤثر، فناوری اطلاعات و ارتباطات

❑ مقدمه

ارتباطات تبادل یا به اشتراک‌گذاری افکار یا اطلاعات بین یک نفر با فرد دیگر است. ارتباطات مؤثر باید به خوبی برنامه ریزی و اجرا شود که در این صورت نتیجه آن ادراک مشترک از پیام بین فرستنده و گیرنده اطلاعات است. از سوی دیگر ارتباطات حرفه‌ای و شخصی بخش جدایی

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

ناپذیری از زندگی روزمره است و ارتباطات ناکارآمد ریشه بسیاری از مشکلات، تعارض‌ها، اشتباهات و سوء تفاهم‌ها است. مشاوران کسب و کار و دیگر مشاوران اقتصادی و نیروی انسانی تأیید می‌کنند که ارتباطات غیر مؤثر مشکل شماره یک در اکثر محیط‌های کاری و روابط بین فردی است. زیرا در این شرایط همه اطلاعات به طور دقیق دریافت یا ادراک نمی‌شوند. اگر چه ممکن است مشکلات ارتباطی در سازمان‌ها هرگز به طور کامل از بین نرود، اما این مشکلات را می‌توان از طریق آگاهی مستمر و توسعه مهارت‌ها به طور قابل توجهی کاهش داد (۱).

توانایی برقراری ارتباط مؤثر برای رهبری سازمان‌ها ضروری و برای مدیران حیاتی است. مهارت‌های ارتباطی دارای قابلیت یادگیری، پرورش دادن و بهبودی هستند. مدیران سازمان‌ها در اکثر جنبه‌های کار خود از ارتباطات استفاده می‌کنند و با یادگیری استراتژی‌های ارتباطی مؤثر به رهبران قوی تبدیل می‌شوند. مهارت‌های ارتباطی در تهیه و تدوین دستورالعمل راهنما، تفسیر سیاست‌ها و مقررات، اجرای روش‌ها، واگذاری مسئولیت و اختیار، مصاحبه با متقاضیان شغلی و مدیریت نیروی انسانی اهمیت دارند. به عبارتی سه مؤلفه چرخه ارتباطات را در سازمان‌ها تشکیل می‌دهند:

۱- شروع: فرستنده پیام واضح و مستقیم خود را انتقال می‌دهد.

۲- دریافت پیام: گیرنده، پیام را دریافت کرده و تأیید می‌کند که پیام را فهمیده است.

۳- بستن حلقه: فرستنده تأیید می‌کند که پیام با روشی که از قبل برنامه ریزی شده بود دریافت و فهمیده شده است (۲).

در شبکه‌های سازمانی، کانال‌های ارتباطی رسمی و غیر رسمی مشخصی وجود دارند. کانال‌ها، پیام‌ها را از یک شخص یا گروه به دیگران منتقل کرده و اطلاعات را درون سازمان منتشر می‌کنند. اطلاعات به سمت پایین، بالا و افقی در سازمان جریان دارد و فرهنگ سازمانی محیط کار را ارتقاء می‌دهد.

کانال‌های ارتباطی رسمی معمولاً با نمودار سازمانی هماهنگ هستند و از سلسله مراتب سازمانی پیروی می‌کنند. خطوط دقیق اختیارات از مدیریت سطح عالی یا ارشد (کارکنان ارشد گروه پزشکی، عملیاتی و اداری) به سرپرستان و از سرپرستان به طور مستقیم به کارکنان ادامه می‌یابد (۳).

ارتباطات نزولی به عنوان جریان ارتباطات از بالا به پایین شناخته می‌شود و بیشتر دستوری است. مدیریت به طور گسترده از ارتباطات بالا به پایین برای بیان اهداف، انتشار سیاست‌های جدید یا تغییر در سیاست‌ها، صدور دستورات و انتقال اطلاعات کلی به زیرمجموعه‌های خود استفاده می‌کند. احتمال تضعیف، فیلتر شدن یا تحریف اطلاعات بین فرستنده اصلی و گیرنده نهایی وجود دارد که ممکن است باعث نادرست بودن پیام و درنهایت بروز سوء تفاهم شود. این شرایط به خصوص در ارتباطات گفتاری که سطوح بسیاری از اختیارات را درگیر می‌کند، وجود دارد. هر چه تعداد افراد در زنجیره ارتباطات از بالا به پایین بیشتر باشد، احتمال ارتباطات غیرموثر بیشتر است (۴).

ارتباطات از پایین به بالا از طریق سطوح کارکنان به سطوح بالای مدیریت جریان دارد. از ارتباطات پایین به بالا برای انتقال اطلاعات و ارائه گزارش‌ها استفاده می‌شود. مدیران خوب جریان آزاد ارتباطات از پایین به بالا را به عنوان مکانیزم بازخورد، مورد حمایت و تشویق قرار می‌دهند تا تعیین کنند که آیا پیام دریافت شده، توسط کارکنان ادراک شده و نتایج مورد نظر به دست آمده است یا خیر. کارکنان، اطلاعات و ایده‌های بسیار مناسبی را به مدیرانی که برای کارکنان خود ارزش قائل هستند و براساس اطلاعات ارائه شده توسط کارکنان عمل می‌کنند، ارائه می‌دهند. فقدان جریان ارتباطی از پایین به بالا که قدرت پذیرش بالایی دارند، منجر به ناامیدی کارکنان می‌شود، تمایل آن ها را برای مشارکت در فعالیت‌ها نابود می‌کند و ممکن است آن‌ها را به سمت دیگر مخاطبان که پذیرای اطلاعات و ایده‌های آن‌ها هستند، سوق دهد و بدین ترتیب باعث شود تا کارکنان در جستجوی دیگر فرصت‌های شغلی باشند (۵).

ارتباطات جانبی به عنوان دیگر کانال ارتباط رسمی بین افراد هم سطح در سازمان جریان دارد. ارتباطات جانبی تبادل اطلاعات بین افرادی که مسئولیت‌های مشابه دارند و بر روی اهداف مشترک کار می‌کنند را تشویق می‌کند، بین

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

آن‌ها هم پوشـــانی و اعتماد به وجود می‌آورد، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد و تبادل اطلاعات بین آزمایشـــگاهی (به طور مثال ارتباط آزمایشگاه‌های بالینی را با تولیدکنندگان تجهیزات و وسایل آزمایشگاهی)، درون آزمایشگاهی و بین بخش‌های آزمایشگاه پرورش می‌دهد.

کانال‌های ارتباطی غیر رسمی در هر سطح و در هر بخش در ســـازمان‌ها کاربـــرد دارند. مهم‌ترین کانـــال ارتباط غیر رســـمی به عنوان «شایعه» شناخته می‌شود. شایعه حاصل تعاملات اجتماعی غیر رســـمی بین افرادی است که جریان مداومی از اطلاعات مبتنی بر کار خود را پیگیری می‌کنند. شایعه حاصل تعاملات زنده و مجازی است و اغلب به صورت واکنش‌های افراد به اطلاعات جدید در محیط‌های مبتنی بر دانش شـــکل می‌گیرد. همان طور که نام آن نشان می‌دهد. در جریان بروز شـــایعه، اطلاعات سریعاً به اشتراک گذاشته شـــده و می‌تواند به صورت پیچیده حتی از منبع اصلی نیز فاصله بگیرد (۶).

مدیران شـــایعات را می‌پذیرند و به موضوعات و پیام‌هایی که به اشـــتراک گذاشته می‌شـــود، توجه می‌کنند. اگر چه برخی از شـــایعات مدیران را مســـتثنی می‌کند، اما توصیه می‌شود مدیران به حقایق پایبند بمانند، با کارکنان ارتباط مؤثر برقرارکنند و تضمیـــن کنند که کارکنان فرصت‌های منظمی را برای ارائه بازخورد در اختیار داشـــته باشـــند تا تأثیر منفی شـــایعه را به حداقل برسانند. برگزاری جلسات منظم با تیم‌ها و کارکنان، حمایت‌های واقعی و دلسوزانه از کارکنان برای تشـــویق ارتباط بهتر در محیط کار و هدایت کارکنان از طریق دیگر مثال‌ها و مصادیق ناشـــی از شایعه سازی در سازمان‌ها، روش‌هایی هستند که مدیران می‌توانند در محیط‌های کاری پر سرعت و چالش برانگیز برای بهبود فرهنگ سازمانی از آن استفاده کنند (۷).

ارتباطـــات انواع مختلفی دارد، از جملـــه گفتاری (چهره به چهـــره یا از طریق تلفـــن) و نوشـــتاری (الکترونیکی یا غیرالکترونیکـــی) که در موقعیت‌هـــا و اهداف مختلف مورد اســـتفاده قرار می‌گیرند. ارتباطات چهره به چهره و زنده یا با واســـطه وســـایل الکترونیکی، ادراک مخاطب را افزایش می‌دهد، به طوری که از دیدن حرکات چهره ارتباط دهنده بهره می‌برد. به همین ترتیب، ســـخنران نیز از دیدن حالات صورت مخاطبان بهره برداری می‌کند و می‌تواند نحوه ارائه سخنرانی خود را براساس آنچه که می‌بیند، تنظیم کند. انواع ارتباطات ذکر شـــده انحصاری نیستند؛ به عبارتی پیام اولیه اغلب به صورت گفتاری منتقل می‌شود و ممکن است سپس با ارتباط نوشتاری دنبال شود. نتایج پژوهش‌های انجام شده در این خصوص اعلام کرده‌اند که بیشتر وقت مدیران صرف صحبت کردن و گوش دادن شـــده و زمـــان کمتری صرف خواندن و نوشتن می‌شـــود (۸). به عبارتی مدیران بین ۵۰ تا ۸۰ درصـــد از کل وقت خود را بـــه ارتباطات حضوری و مجازی اختصاص می‌دهند. بنابراین اســـتفاده از برنامه نرم افزاری انجـــام ویدیو کنفرانس مانند Zoom Meeting که توسط شرکت ارتباطات تصویری زوم طراحی و توسعه یافته است و به صورت رایگان حداکثر تعداد ۱۰۰ شرکت کننده را به صورت همزمان به مدت ۴۰ دقیقه پوشش می‌دهد و یا نرم افزار Skype که به کاربران اجازه می‌دهد به وسیله صدا با اســـتفاده از اینترنت تماس تلفنی و ویدیویی برقرار کنند و همچنیـــن تیم‌های Microsoft که یک پلتفرم کار تیمی اســـت و در آن امکان چت، به اشتراک گذاری صدا، ویدئو و فایل به صورت یکپارچه فراهم می‌شـــود و اعضای تیم‌ها را از راه دور بـــه یکدیگر بدون محدودیت زمان و مکان به هم وصل می‌کند، دسترسی مخاطبان را در مکان‌ها و سایت‌های ســـازمانی افزایش می‌دهد. انتخاب روش‌هـــای ارتباطی بر اســـاس سبک فرستنده پیام، شـــرایط موجود، نوع مخاطب و محتوای پیام متفاوت اســـت. لذا قبل از تصمیم گیری در مورد انتخاب نرم افزارها باید به دقت شرایط و موقعیت‌های ارتباطی را در نظر گرفت (۹).

ارتباط از نوع گفتگو و صحبت کردن، فوری و سریع است و اغلب به نوشـــتن ترجیح داده می‌شود. از آنجا که مخاطب می‌خواهد شفافیت در ارتباطات را ادراک کند و پرسش‌های خـــود را مطرح نماید، لـــذا ادراک موثـــری از ارتباطات در زمان مناســـب با اســـتفاده از این روش به دســـت می‌آید. ارتبـــاط گفتاری چهره به چهره، فرصـــت بازخورد فوری را بـــرای گیرنده پیـــام فراهم می‌کند. از آنجـــا که در این نوع شیوه ارتباطی، مســـتنداتی وجود ندارد، دائمی بودن آن از بیـــن می‌رود و گیرنده پیام نمی‌توانـــد «دوباره» به کلمات واقعی اســـتفاده شـــده برگردد. ارائه دهنده پیام نیز ممکن

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

است کیفیت مناسبی نداشته باشد؛ به عبارتی زمزمه کردن، صحبت کردن خیلی سریع یا خیلی آهسته، تلفظ نادرست کلمات، صحبت کردن به صورت یکنواخت و استفاده از صداهای مزاحم مانند«آر» و «آه» در حین صحبت کردن پیام دهنده وجود دارد. با وجود این، بیشتر ارتباطات به روش گفتاری انجام می‌شود، چه به صورت چهره به چهره و چه به صورت الکترونیکی (۱۰).

پیام گفتاری سه عنصر دارد: کلامی، صوتی و دیداری. عناصر کلامی شامل کلمات واقعی استفاده شده هستند؛ عناصر صوتی شامل تُن و شدت صدای گوینده؛ و عناصر دیداری شامل همه حرکاتی است که شنونده در ارسال‌کننده پیام مشاهده می‌کند. ارتباطات غیر گفتاری و دیداری پویا، توجه شنونده را به خود جلب می‌کند و می‌تواند قوی‌ترین عنصر در ارتباطات گفتاری باشد. پس از آنکه گوینده توجه شنونده را جلب کرد، عناصر صوتی و کلامی جذاب پیام را منتقل می‌کنند. عناصر صوتی قبل از شنیدن و ترجمه کلمات واقعی توسط گیرنده پردازش می‌شوند، بنابراین اگر صداهای صوتی به هر نحوی از معنای کلمات منحرف شوند، مخاطبان ممکن است به آن‌ها واکنش نشان داده و پیام را به اشتباه ادراک نمایند (۱۱).

از آنجا که ممکن است عناصر دیداری و صوتی قبل از شنیدن کلمات واقعی مشاهده می‌شوند، سخنرانان باید ظاهر، تن صدا و پیام خود را هماهنگ کنند. پیام‌های قوی که با استفاده از کلمات قانع کننده و تن صدای بدون تزلزل به وضوح ارائه می‌شوند، به خوبی ادراک خواهند شد (۱۲).

از سوی دیگر، تلفن ابزار ارتباطی اصلی در محل کار است. اولین تأثیر تماس گیرنده در مکالمه تلفنی با تن صدای او ایجاد می‌شود. در مکالمه تلفنی، هیچ نوع تماس دیداری وجود ندارد و در نتیجه نشانه‌ای غیرکلامی از زبان بدن برای کمک به ارسال کننده پیام به منظور ادراک بهتر و ارتباط با کسانی که در آن سوی خط هستند، وجود ندارد. رعایت ادب بالاترین اولویت در فهرست آداب ارتباطات تلفنی است. تماس گیرنده باید ابتدا نام خود را بیان کرده و هویت شخص مخاطب را در طرف دیگر خط تلفن تأیید کند و بدین ترتیب تماس گیرنده ارتباط مناسب و قابل اعتمادی با طرف مقابل ایجاد می‌کند. سلوک و رفتار افراد بر تن صدای آن‌ها تأثیر می‌گذارد. به نظر می رسدکه تن صدا به خوش بینی گیرنده در ایجاد ارتباط تلفنی کمک می‌کند. تن صدا تأثیر بیشتری از کلمات واقعی دارد. در گفتگوهای مختصر، هدفمند و دوستانه باید از آن استقبال کرد و مورد تشویق قرار داد (۱۳).

ارتباطات نوشتاری دارای مستندات و مدارک دائمی است که فرستنده می‌تواند به آن مراجعه کرده و اطمینان حاصل کند که پیام ارسال شده صحیح است و حتی گیرنده نیز می‌تواند در صورت نیاز به آن رجوع نماید. هنگام تهیه پیام نوشتاری، فرستنده پیام باید چارچوب، محتوا و سبک نگارش آن را رعایت کند (۱۴).

نامه‌های اداری و تجاری زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند که با افرادی خارج از سازمان تماس گرفته می‌شود. نامه نگاری در سازمان‌ها، سابقه‌ای طولانی مدت دارند که می‌توان در صورت نیاز در زمان حال و آینده به آن‌ها مراجعه کرد. نامه‌های اداری و تجاری باید واضح، مؤدبانه و مختصر تهیه شوند و از سه پاراگراف در یک صفحه بیشتر نشوند. نامه‌های اداری و تجاری که به خوبی نوشته شده و از قوانین نگارش پیروی کرده باشند با آن‌ها با تفکر شفاف و محترمانه برخورد خواهد شد. سازمان‌ها عمدتاً قوانین و روش‌های مشخصی را در خصوص نامه نگاری در سربرگ‌ها به کار می‌گیرند که مدیران ملزم به رعایت آن هستند (۱۵).

از یادداشت‌های نوشتاری نیز به طور معمول داخل سازمان‌ها استفاده می‌شود. یادداشت‌ها باید هدفمند، سازماندهی شده، هماهنگ و بدون تفسیرهای متعدد باشند. یادداشت‌ها تسهیل و تسریع کننده اشتراک اطلاعات داخل سازمان است و برای ارائه دستورالعمل‌ها، جستجوی اطلاعات و اعلام سیاست‌ها و روش‌های جدید استفاده می‌شوند. یادداشت‌ها روشی ساده برای ارسال پیام به چندین گیرنده را فراهم می‌کنند. یادداشت‌ها اگر چه باید مختصر باشد، اما می‌تواند در برگیرنده سرفصل‌ها، جملات و پاراگراف‌های کوتاه، یا نقاط گلوله‌ای و همچنین با حروف به رنگ سیاه و ایتالیک تهیه شود (جدول ۱)(۱۶).

درست نویسی، نقطه گذاری و رعایت دستور زبان صحیح از عناصر اساسی ارتباطات نوشتاری هستند و تصویری از هویت و جایگاه و اهمیت نویسنده و سازمان را در ذهن خواننده

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

مشخص می‌کند. بازخوانی مستندات و نوشته‌ها با استفاده از ابزارهای ویرایش الکترونیکی مانند ویرایشگر مایکروسافت، به عنوان سرویس مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند نامه‌ها و نوشته‌ها را از نظر املایی، دستور زبان و مختصر بودن قبل از ارسال بررسی کند و درستی و دقت ارتباطات نوشتاری را بهبود بخشد. برای اطمینان از ارتقاء مستمر کیفیت ارتباطات، به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود پارامترهای استفاده از این ابزارها را تعریف کنند، راه‌های استفاده از گزینه‌های ارتباطی مختلف را مشخص نمایند و از یک دستورالعمل راهنما و روش خاص بهره برداری‌کنند تا اجرای ترجیحات خواسته شده تضمین شود (۵).

جدول ۱: راهنمای نوشتن یادداشت‌ها

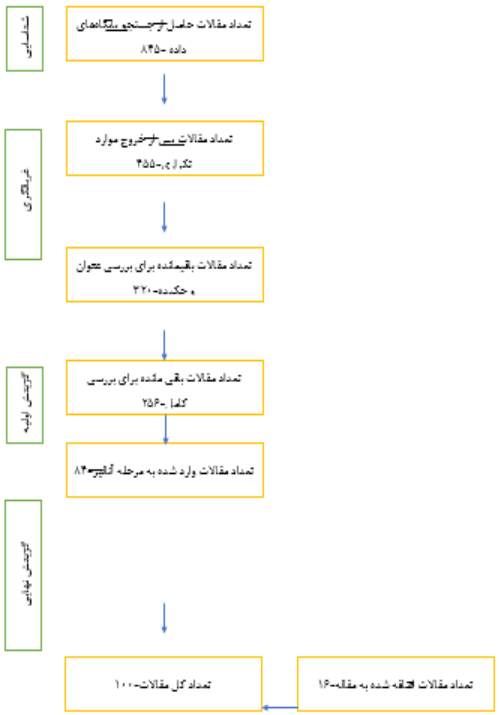
- زمان کافی برای نوشتن یادداشت‌های واضح، مختصر و کامل در نظر گرفته شود.
- اطمینان حاصل کنید که پیام‌های نوشتاری شما سازماندهی شده، هماهنگ و بدون تفسیرهای متعدد باشد.
- سوالاتی که ممکن است گیرنده‌های پیام از شما بپرسند را پیش بینی کنید.
- ۵W و یک H (چه کسی(Who)، چه چیزی(What)، چه زمانی(When)، کجا(Where)، چرا (Why) و چگونه(How)) را در یادداشت‌ها بکار بگیرید.
- یادداشت باید مشخص کند چه کسی باید درگیر رسیدگی و اقدام آن باشد، چه کاری باید انجام شود و چه زمانی و کجا باید به آن عمل شود. یادداشت‌ها باید شامل دلیل نوشتن و پیشنهادهایی برای نحوه اجرای آن باشد.
- در نگارش یادداشت‌ها ساده نویسی کنید.

روش

این پژوهش با روش مروری حیطه‌ای یا دامنه‌ای انجام شد. معیارهای ورود به مطالعه شامل مقالات انگلیسی منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۳ بود. معیارهای خروج نیز در برگیرنده مقالات خارج از بازه زمانی مورد نظر، چکیده مقالات همایش‌ها، نامه به سردبیر و منابع علمی فاقد متن کامل بود. در این پژوهش از پایگاه داده انگلیسی شامل PubMed، Scopous، Science Direct Emerald، و موتور جستجوگر google scholar استفاده شد.

کلیدواژه‌های

Medical Laboratory، Clinical Laboratory، Effective Communication و Information and Communication Technology جهت جستجوی منابع مورد بهره برداری قرار گرفت. به طور کلی تعداد ۸۴۵ مقاله استخراج شد و پس از حذف مقالات تکراری تعداد ۴۵۵ مقاله باقی ماند. در ادامه عنوان مقالات با توجه به معیارهای ورود و خروج ارزشیابی و غربالگری شد و تعداد ۲۵۶ مقاله مرتبط با روش مرور حیطه‌ای به دست آمد. پس از بررسی متن مقالات توسط پژوهشگران، تعداد ۸۴ مقاله جهت مطالعه انتخاب شد. روند جستجو و غربالگری نتایج حاصل از آن در نمودار یک آورده شده است.



نمودار ۱: روند بررسی یافته‌ها و جستجو و غربالگری مقالات

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

یافته‌ها

در بازارهای تجاری یا کسب و کار، ایمیل وسیله‌ای کارآمد برای ارتبـــاط با دیگران در خصوص مســـائل مورد علاقه و شرایط خاص است و امکان گردش فوری اطلاعات و اطلاع رسانی رویدادها و به‌روز رســـانی آن‌ها را به وجود می‌آورد. باید توجه داشـــت که ایمیل جایگزیـــن ارتباطات چهره به چهره نمی‌شـــود، اگرچه بســـیاری از ســـازمان‌ها به دلیل اختلالات کسب و کار ناشی از دوران پاندمی COVID-۱۹ به شـــدت به ایمیل متکی شـــده‌اند. علاوه بر این، از ایمیل نباید برای بحـــث در خصوص موضوعات پیچیده که نیاز به بازخورد دارند استفاده کرد (۱۷).

افزایش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، چالش‌هایی را برای سازمان‌های سنتی به همراه داشته است. امروزه اســـتفاده از ایمیل متداول شده است و از آزادی گفتار در قالبی که شـــبیه به نوشتار است، حمایت می‌کند. این نوع ارتبـــاط، با ذکر علت گفتار و بـــدون زمینه، به صورت ارتباط نوشـــتاری روی صفحـــه نمایش داده می‌شـــود. بیان نظرات پراکنده و پاســـخ‌های سریع باعث ایجاد سردرگمی، توهین و سوء تفاهم بین طرفین شود. سرعت و خود انگیختگی از نقاط قوت ایمیل به شمار می‌روند، اما در عین حال نقطه ضعف آن نیز محسوب می‌شوند. برای استفاده از برخی دستور العمل ها درباره زمان استفاده از ایمیل، به جدول ۲ مراجعه کنید (۱۸).

جدول ۲: نحوه ارتباطات مؤثر با ایمیل

- ایمیل‌ها دائمی هستند و می‌توانند در مسائل قانونی نیز مورد استفاده قرار گیرند.
- از افشای اطلاعات بهداشتی درمانی محافظت شده خودداری شود.
- هرگز مطالبی که نباید به طور عمومی به اشتراک گذاشته شود، ارسال نگردد.
- محرمانگی و حرفه‌ای بودن متون به کار گرفته شده حفظ شود.
- مطالبی که نمی‌توانید مستقیماً به گیرنده پیام بگویید، ارسال نشود.
- از ارائه رونوشت به دیگر افراد فقط در صورت لزوم استفاده شود و از آن به عنوان تمرین اعمال اختیارات و قدرت سازمانی و دستکاری اطلاعات بهره برداری به عمل نیاید.
- اســـتفاده از ایمیل به بهترین شکل به عنوان وسیله‌ای برای گردش اطلاعات، اطلاع رسانی رویدادها، ارسال پیام به دیگر افراد و ارتباط سریع و کارآمد در مورد موضوعات مختلف با محدودیت همراه است.
- هنگام عصبانیت، از ایمیل استفاده نشود. ۲۴ ساعت صبر کنید و گزینه‌ها را قبل از ارسال و پاسخ دادن بازبینی نمایید.
- جهت بحث در مورد موضوعات پیچیده و بحث برانگیز از به کارگیری ایمیل استفاده نشود. موضوعات پیچیده بهتر است به صورت چهره به چهره در جلسه مورد بحث قرار گرفته شود. - از عملکرد ((فوروارد)) به ندرت استفاده کرده و هنگام استفاده از عملکرد ((پاسخ به همه)) بسیار مراقبت باشید. - متن پیام‌ها در ایمیل کوتاه کرده، اما به سرعت و به تمام سؤالات پاسخ دهید و قبل از ارسال آن‌ها را چک نمایید. - نام و نام خانوادگی و مشخصات شغلی، علمی و شخصی خود را در ایمیل‌های کاری به عنوان امضا بگنجانید.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

از آنجا که ایمیل‌ها به راحتی قابلیت ارسال مجدد دارند، از ارسال موضوعاتی که به صورت الکترونیکی مصارف عمومی ندارد، خودداری شـود. برای به حداکثر رسـاندن بهره‌وری اسـتفاده از ایمیل، دلیل ارسـال ایمیل را در کادر موضوع بیان کرده و از دستورالعمل‌های نگارشی استاندارد استفاده شـود تا پیام صحیح، واضح و قابل فهم در اختیار مخاطبان قرار گیرد (۱۹).

پیام رسـانی الکترونیکی در قرن حاضر به طور گسترده در زندگی حرفه‌ای و شخصی بیشتر افراد استفاده می‌شود، از جمله ارسـال پیامک، پیام رسـانی فوری، فیس بوک و اینسـتاگرام که از رایج‌ترین‌ها هسـتند. چالش پیش روی سـازمان‌ها و کارکنـان آن‌ها این اسـت کـه تعیین کنند کدامیک از این پیام‌رسـان‌ها در شرایط موقعیت‌های کاری خاص مناسـب است. تفاوت‌های ادراکی افراد در مورد آنچه که به بهبود ارتباطات کمک می‌کند و برای انجام کسـب و کار ضروری اسـت، در نحوه و انتخاب پیام رسان‌ها توسط آن‌ها مشـهود است. جوانانی که به تازگی در سازمان‌ها کار خـود را آغاز می‌کنند اعتقاد دارند که ارتباطات الکترونیکی در هر شـرایطی لازم و کافی اسـت، اما مدیران ارشـد به برگزاری جلسـات چهره به چهره ارزش بیشتری می‌دهند و در پذیـرش فناوری‌هـای جدید اطلاعـات و ارتباطات و ابزارهـای جدیـد الکترونیکی که بهره وری سـازمانی را افزایش می‌دهند، گاها دچار تردید مشـکل شـوند. درحال حاضر تفاوت‌های میان نسل‌ها و تفاوت دیدگاه‌های آن‌ها با یکدیگر، در میزان استفاده و انتظارات آن‌ها از پیام رسان‌ها در محل کار مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (۲۰).

هدف مدیران، آموزش دادن کارکنان درخصوص چگونگی استفاده مناسـب از فناوری اطلاعات و ارتباطات در محیط کار آن‌هـا اسـت. ممکن اسـت در بعضی از سـازمان‌ها و موقعیت‌ها اسـتفاده از پیامک مناسب باشد، اما در شرایطی که نیاز به توضیحات یا تعاملات بیشـتری وجود دارد، بهتر است ارتباطات به صورت چهره به چهره انجام شود. اگر چه بعضی ژست‌ها و سایر سمبل‌ها و نشانه‌های غیر کلامی در پیامک‌ها نیز مشاهده می‌شود. از پیامک‌ها به طور نادرست استفاده کرد و حتی آن‌ها را به اشتباه تفسیر نمود. بسیاری از الزامات اسـتفاده از ایمیل (جدول ۲) برای اسـتفاده از پیامـک نیز کاربرد دارند (۲۱) که در جدول ۳ نشـان داده شده‌اند.

قوانین مرتبط با استفاده از ایمیل (جدول ۴) برای استفاده از پیامـک نیز کاربـرد دارند و می‌توانند در سیاسـت‌های سازمانی گنجانده شوند (۲۱).

جدول ۳: کاربرد پیامک در محیط کار

- پیامک برای تشـویق دسـتاوردهای مثبت کارکنان استفاده شود.
- پیامک‌ها قبل از ارسال باید مجدداً بررسی شوند.
- عذرخواهـی کردن یا ارائه انتقـادات از طریق پیامک جایز نیسـت. این موارد بهتر اسـت به صورت رو در رو انجام شود.
- پیامک‌هـای شـخصی نباید با اسـتفاده از امکانات و تسهیلات سازمان‌ها ارسال شود، زیرا کارفرمای شما حق بررسی پیامک‌ها را دارد.
- نباید انتظار داشـت طرفین ارتبـاط از طریق پیامک، با مفاهیم و مضامین اختصارات پیامکی یکدیگر آشنا باشند.
- در حین برگزاری جلسـات سـازمانی، پیامک را نباید خواند و یا ارسـال کـرد، زیرا اینکار تمرکز شـما را در جلسـات به هم می زند و ضمناً نوعـی بی احترامی به اعضای جلسه نیز تلقی می‌شود.
- دستورالعمل‌های نحوه استفاده از پیامک را می‌توان به صورت رسمی به کارکنان اعلام و ابلاغ کرد.

اسـتفاده از شبکه‌های اجتماعی مانند فیسبوک، لینکدن و شـیر پوینت (SharePoint) امروزه کاربرد قابل توجهی بـرای مدیریت ارتباطـات داخلی و خارج سـازمانی دارند. SharePoint یک سیستم مدیریت محتوای پیشرفته است و به عنوان سـامانه مدیریت جلسات، ذخیره، سازمان دهی، به اشتراک گذاری و دسترسی به اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد. فیسبوک بیشـتر پلتفرم هویتی با ارتباط و توزیع محتوا است که توسط کارکنان به سرعت مورد پذیرش قرار گرفته تا با دوسـتان، خانواده و همکاران خود ارتباط برقرار کنند. مزایای اسـتفاده از شبکه‌های اجتماعی مرتبط با کار

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

بر ایجاد و تقویت پیوندها متمرکز است. لینکدین، شبکه اجتماعی مرتبط با کسب و کار است که از آن برای شبکه سازی حرفه‌ای استفاده شده و بر اطلاعات حرفه‌ای متمرکز است و برای حفظ شبکه‌های حرفه‌ای خارجی نیز مفید واقع می‌شود.

علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌ها از سیستم مدیریت محتوای(Content Management System(CMS شیرپوینت با پلتفرم تحت وب با قابلیت‌هایی از جمله مدیریت مستندات و تولید داشبوردهای مدیریتی استفاده می‌کنند تا ارتباطات ایمن در محیط کار را بهبود بخشند و اطلاعات استاندارد را به سرعت به چندین کاربر در سایت‌های مختلف که می‌توانند به گوشی‌های همراه دسترسی داشته باشند، ارائه دهند (۲۲).

علیرغم مزایا و محبوبیت رو به رشد رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، دو نگرانی اصلی در این زمینه مشهود است: حفظ حریم خصوصی و بهره وری سازمانی. مسائل قابل توجهی در نظام ارتباطات الکترونیک، حریم خصوصی سازمان‌ها و افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از سازمان‌ها نگرانی‌های خود را درباره احتمال افشای ناخواسته اطلاعات محرمانه ابراز داشته‌اند (۲۳).

فناوری اطلاعات و ارتباطات

درحال حاضر از فناوری اطلاعات و ارتباطات به منزله نوعی سرمایه همانند سایر سرمایه‌های رایج مانند سرمایه مالی و منابع انسانی نام برده می‌شود و هم اینکه در نقشی مهم‌تر به مثابه عامل اساسی در هماهنگ سازی فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، آموزش، بهداشت و درمان به کار گرفته می‌شود (۲۴).

توسعه و ترویج فناوری‌های پیشرفته ارتباطات و اطلاعات در حوزه بهداشت و درمان رخنه کرده و تاثیرات مهمی در ارتقاء سطح سلامت جوامع به همراه داشته است. دامنه این تاثیرات به حدی است که شکل جدیدی از فعالیت این تاثیرات تحت عنوان سلامت دیجیتال ایجاد شده است. سلامت دیجیتال بیان کننده استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در ارتقای سلامت جامعه است (۲۵)، به طوری که منجر به کاهش مراجعه حضوری بیماران به بیمارستان‌ها و صرفه جویی در وقت و هزینه آن‌ها شده است (۲۶). اگرچه جوامع اطلاعاتی و ارتباطاتی خود با چالش‌های مختلفی روبرو است، از جمله تأمین زیرساخت‌ها، امنیت و اعتماد سازی و جنبه‌های اخلاقی، تنوع فرهنگی، شکاف دیجیتالی و امکان دسترسی و تسهیم اطلاعات در جوامع اطلاعاتی و ارتباطی، فیلترینگ، سانسور کردن بی حد و مرز اطلاعات (۲۷).

جهت استقرار مؤثر مدیریت ارتباطات و اطلاعات در جوامع مختلف، نیاز به سنجش وضع موجود این نوع فناوری‌ها به لحاظ ارائه شاخص‌های آمادگی الکترونیکی است. برخورداری از سطح مطلوب آمادگی الکترونیکی دارای چند مزیت است از جمله توسعه سطح معاملات و تجارت آزاد، حذف مشکلات و محدودیت‌ها، خلق فرصت‌های نوین در بازاریابی کسب و کار و توسعه الگوهای جدید کسب و کار و افزایش کارایی و شفافیت عملیات، صرفه جویی در هزینه‌ها و کاهش زمان (۲۸).

ظهور فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات در دولت‌ها، تحولات شگرفی را در لایه‌های مختلف دولت فراهم آورده است، به شکلی امروزه این اعتقاد وجود دارد ظهور فناوری‌های یاد شده، شکل سنتی بروکراسی را در سازمان‌های دولتی یا اینفوکراسی (اطلاع سالاری) تغییر داده است که در آن شکل گیری تیم‌های مجازی، دورکاری و ساختارهای شبکه‌ای از ویژگی‌های اصلی آن به شمار می‌آید. اینفوکراسی (Infocracy) کاملاً بر پایه فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات طراحی شده و متناسب با سازمان‌های دولتی در جوامع اطلاعاتی است (۲۹).

از آغاز قرن جدید در بخش دولتی، کسب و کار الکترونیکی با اتخاذ تمهیدات ضروری، شکل نوینی از حکومت را به نام حکومت الکترونیک (e-government) ارائه کرد. مفهوم حکومت الکترونیک متحول کردن حکومت‌ها در جهت پاسخگویی، عدم تمرکز، شفافیت، کارایی، اثر بخشی، خدمت رسانی به موقع و مستمر و دسترسی سریع و آسان به اطلاعات دولتی توسط شهروندان، ارائه خدمات ۲۴ ساعته، تغییرات سازمانی و مهارت‌های جدید، ایجاد شبکه‌های گسترش اینترنتی در ارائه خدمات به شهروندان و کسب و

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

کارها، یکپارچه سازی خدمات مختلف توسط سازمان‌ها و نهادهای دولتی و به نوعی ایجاد حکومت مجازی یا حکومت دیجیتالی است (۳۰).

ملاحظات اخلاقی در فناوری اطلاعات و ارتباطات

اخلاق اطلاعات و ارتباطات به معنی به کار گرفتن اصول و استدلال فلسفه اخلاق در بررسی مسائل اخلاقی مرتبط با مدیریت اطلاعات و ارتباطات است. اینکه برخی از مسائل در حوزه اخلاق ارتباطات و اطلاعات، ناشی از فناوری اطلاعات و ارتباطات است، جای انکار ندارد (۳۱). در فضای باز اطلاعاتی و ارتباطی در قرن جدید، کاملاً مشخص نیست که نظام اخلاقی و چالش‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات چگونه باید عمل کنند. آیا همه دشواری‌ها باید به تحول ساختاری آشکار و شفاف نسبت داده شود و یا به دنبال راه حل‌های منطقی و صحیح بود تا اخلاق اطلاعات و ارتباطات به اخلاق عملی تبدیل شود (۳۲).

اخلاق با بسیاری از حوزه‌های فعالیت انسانی مانند اطلاعات و ارتباطات و حوزه‌های پیوسته به آن، مانند کسب و کار، سود، کارایی، اثر بخشی و بهره وری در قالب سیستم‌های اطلاعات در رابطه است و به نوعی در دنیای امروز دسترسی به اطلاعات و ارتباطات یکی از حقوق بنیادی انسان‌ها محسوب می‌شود. کاربرد سیستم‌های اطلاعات و ارتباطات را گروهی از دانشمندان سومین اشتغال مدرن انسان بعد از کار و استراحت قرار می‌دهند که حالت غیر فعال ندارد (۳۳).

از سوی دیگر؛ اخلاق را می‌توان یکی از رایج‌ترین افق‌های رفتاری پذیرفته شده در یک جامعه دانست؛ در حقیقت علم اخلاق، علم تمیز خوب از بد است و مجموعه التزام‌های تعیین نظم از نظر عملکردهای حرفه‌ای به حساب می‌آید. در واقع بسیاری از مسائل اخلاقی مربوط به کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات خود حاوی مباحث وسیع‌تری در حوزه اخلاق اطلاعات به شمار می‌آیند. لذا مسائل عمده در اخلاق اطلاعات عبارتند از: آزادی فکری، دسترسی برابر به اطلاعات و ارتباطات، محرمانه بودن اطلاعات، حفظ حریم خصوصی اطلاعات و مالکیت فکری (۳۴) این اعتقاد وجود دارد که موضوع اخلاق فناوری اطلاعات و ارتباطات دارای عناصری منحصر به فرد است و به همین دلیل مواجهه فضای سایبری یا محیط‌های شبکه‌ای باید به آن‌ها توجه خاص داشت.

بسیاری از کارشناسان، فناوری اطلاعات و ارتباطات را برای حل انبوه مشکلات پیچیده در جامعه معاصر، مقرون به صرفه می‌دانند و آن را برای حل تمام مشکلات اجتماعی مانند بهداشت و درمان، امنیت و حکمرانی در نظر می‌گیرند و مترادف چشم انداز پیشرفت و نوسازی اجتماعی معرفی می‌کنند (۳۵).

موضوعات مرتبط با اخلاق فناوری اطلاعات و ارتباطات متعدد است و شامل رعایت حریم خصوصی، حفظ و رعایت حقوق معنوی داده‌های الکترونیکی، آزادی جریان اطلاعات الکترونیکی و محدودیت‌های خاص مربوط به آن، دسترسی مجاز و غیر مجاز به اطلاعات، حفاظت از اطلاعات و نامه‌های الکترونیکی، محدوده حرمت در حریم خصوصی و موارد مجاز قانونی یا فوری، ردیابی ویروس‌ها یا بد افزارها، امنیت سیستم، بررسی رفتارهای زشت و ناهنجاری‌های اجتماعی، حفظ حقوق مادی و معنوی سازمان‌ها، امنیت ملی یا اجتماعی می‌باشد (۳۶).

حکمرانی الکترونیک

واژه حکومت به کلیه ساختارها، نهادها و سازمان‌های دولتی اشاره دارد که به طور رسمی مسئول تنظیم سیاست‌های عمومی و ارائه خدمات به جامعه هستند و در برگیرنده همه سازمان‌ها و نهادهای بخش عمومی است. اگرچه مفهوم حکومت با حکمرانی متفاوت است و حکمرانی مفهومی وسیع‌تر دارد و برروی چگونگی انتخاب اهداف درست توسط جامعه، تخصیص منابع و ایجاد و حفظ ارزش‌های مشترک تمرکز می‌کند. بنابراین حکومت به منزله یکی از اجزای حکمرانی است؛ بدین معنی که حکمرانی علاوه بر داشتن مفهوم حکومت (سازمان‌ها و نهادهای بخش دولتی و عمومی، همه قوای تفکیک شده مجریه، مقننه و قضائیه و سازمان‌های وابسته‌شان، مشارکت افراد جامعه، نهادهای اجتماعی، سازمان‌های مردم نهاد و به عبارت دیگر جامعه مدنی را نیز شامل می‌شود. حوزه حکمرانی

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

الکترونیک شـــامل حوزه حکومت الکترونیک (سیستم‌های اداری و اجرایی و سیاسی) و جامعه مدنی است (۳۷).

اصـــول مهم حکمرانـــی الکترونیکی مطلـــوب از دیدگاه Bonira و Cordella عبارتند از: پاسخگویی، شفاف سازی، کارایی و اثربخشی، مسئولیت پذیری، قانون گرایی، مشارکت جویی، عدالت گستری و فراگیری و سرانجام اجماع گرایی یا وفاق عمومی (۳۸).

Bertot و همکاران اعتقاد دارند اگر حکومت الکترونیک به حکمرانی الکترونیک تبدیل نشـــود هرگز مأموریت خود را به انجام نرســـانیده اســـت. حکمرانی الکترونیک، فرصت مشارکت یکسان را در تصمیم گیری شهروندان و در کیفیت زندگی خود در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد و شـــهروندان را از مصرف کنندگان منفعل به بازیگـــران فعال تبدیل می‌کند کـــه می‌توانند درباره نیازهای خدماتی خود اظهار نظر کنند (۳۹).

با وجود این، استقرار موفقیت آمیز حاکمیت الکترونیکی، مســـتلزم برقراری شرایط و ویژگی‌هایی است که در صورت تأمین نشدن آن‌ها، چالش‌های متعددی به وجود خواهد آمد و بهره‌مندی از فرصت‌های بدیع آن به نحو مطلوب میســـر نخواهد شـــد. عوامل مؤثر در استقرار حاکمیت الکترونیکی عبارتند از: عوامل ســـازمانی و مدیریتی مانند تأمین مالی، باز مهندسی سازمان‌ها و نهادها، ساختار و فرهنگ سازمانی و مهارت نیروی انســـانی، عوامل فنی مانـــند الزامات فنی، امنیت شـــبکه، سازگاری نرم افزارها و سخت افزارهای مورد اســـتفاده با یکدیگر، عوامل اجتماعـــی و فرهنگی همچون حریم خصوصی و امنیت در فضای مجازی، پذیرش از سوی کاربران و هم راســـتایی تغییرات بـــا ارزش‌های مورد قبول جوامع، عوامـــل حقوقی و قانونی مانند جرائـــم انتقال غیر قانونی سرمایه‌ها با استفاده از بد افزارها، هک کردن، تخریب دوره‌ها، دستیابی غیر مجاز به اطلاعات محرمانه و شخصی، دســـتکاری و تحریف اطلاعات، به رسمیت نشناختن حقوق مالکیت معنوی و فکری، کلاهبرداری اینترنتی، جاسوسی و تروریسم رایانه‌ای و جرائم سازمان یافته (۴۲-۴۰).

برخی از مدیران ســـازمان‌ها و کارفرمایـــان معتقدند که دسترســـی به رســـانه‌های اجتماعی، کارکنان را تشویق به فعالیت‌های شخصی بیش از حد در زمان انجام کار می‌کند (۴۳).

علیرغم وجود مشـــکلات پیشگفت، سازمان‌ها برای اطلاع رســـانی و دریافت نظرات از کارکنان بـــه ارتباطات محیط کار متکی هستند. رســـانه‌های اجتماعی روش ارزشمندی برای انجام این کار هســـتند. توصیه و آشـــنایی کارکنان با دســـتورالعمل‌های راهنما و سیاست‌های ســـازمانی درباره انتظـــارات مدیران در خصوص چگونگی اســـتفاده کارکنان از رســـانه‌های اجتماعی و کاربـــرد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به تعریف و کاهش مشـــکلات مربوط به استفاده نادرست از این رسانه‌ها کمک می‌کند (۴۴).

❑ شیوه ارتباط دیداری یا بصری

عکس‌ها، نقاشـــی‌ها، دیاگرام‌ها، کارتون‌ها و کاریکاتورها، نمونه‌هایـــی از تصاویر مورد اســـتفاده به عنـــوان ابزارهای ارتباطات دیداری هستند. استفاده از تصاویر می‌تواند ادراک گیرنده پیام نوشـــتاری را افزایش دهد؛ به ویژه زمانی که با گروه‌های چند فرهنگی ارتباط برقرار می‌شود. تصویری که از طریق نهادهای ارتباطی به مغز منتقل می‌شود، سریع‌تر از کلمات مورد پردازش قرار می‌گیرد. انتخاب تصاویر مناسب به کلماتی که به خوبی برای ارتباطات انتخاب شـــده‌اند به گیرنده پیام کمک می‌کند تا محتوای آن را بهتر ادراک کند.

ویدیوها، نمودارها، پوســـترها، مدل‌ها و تصاویر دیجیتال نیز می‌توانند به صورت مشابه پیام‌های قدرتمندی را منتقل کنند. ارتباطات دیداری به ویژه در ارائه فرآیندها یا توضیح چگونگی انجام کارها ارزشـــمند اســـت. این امر می‌تواند در آموزش کارکنان و حتی بیماران نیز اســـتفاده شـــود. برای مثال، نمایش یـــک ویدیو درباره نحـــوه انجام خون گیری وریدی بسیار آموزنده‌تر از ارائه دستور العمل های نوشتاری مرتبط با آن اســـت. دســـتورالعمل‌های گفتـــاری همراه با تصاویر، هنـــگام آمـــوزش کارکنان درخصـــوص یادگیری روش‌های جدید و پیچیده، بسیار مفید هستند (۴۶).

زبان بدن و سایر نمادها و نشانه‌های غیرکلامی، اطلاعات زیادی را درباره نگرش‌ها و احساسات افراد آشکار می‌کنند. زبـــان بدن یـــا Kinesics، آن گروه از تعاملات انســـانی را توصیف می‌کند که شـــامل اســـتفاده از کلمات نوشتاری و گفتاری نمی‌شـــود. نتایج مطالعات پیشین نشان داده‌اند که

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

بیش از نیمی از تمامی پیام‌های کلامی ارســال شده شامل اجزای غیر کلامی یا دیداری هستند. پژوهشگران ارتباطات غیر کلامی یا دیــداری اعتقاد دارنــد ۹۰ درصد از معنای منتقل شده بین دو نفر در ارتباطات چهره به چهره از طریق کانال‌های غیرکلامی یا دیداری صورت می‌گیرد (۴۷).

نهادها و نشــانه‌های دیداری شــامل حالت بدن، حرکات اجزای بدن، تغییرات چهره، تماس چشــمی و Proximics (فاصله گذاری بین افراد) اســت. برای مثال، خم شــدن به سمت شخصی که در حال صحبت است نشان دهنده توجه و علاقه به او اســت. در مقابل، دور شــدن هنگام صحبت با همکاران، پیامی را ارســال می‌کند که ملاقات با او به پایان رسیده است. حرکات انجام شده با چشم‌ها، دهان یا پیشانی مقدار زیــادی اطلاعات را منتقل می‌کننــد. اخم کردن از طریق چهره معمولاً نشان دهنده نارضایتی است. نگاه جدی نیز می‌تواند به معنای نارضایتی باشــد، در حالی که لبخند به معنای تأیید رضامندی اســت. استفاده از تماس چشمی در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. در برخی فرهنگ‌ها، تماس چشــمی نشانه اعتماد و اعتبار است، در حالی که در برخی دیگر، بی احترامی تلقی می‌شود (۴۸).

بعضی حالات چهره‌ها و تغییرات غیر ارادی و ناخودآگاه، نشان دهنده احساســات خام افراد است. برخلاف تغییرات معمولــی چهره، واکنش‌های غیــر ارادی قابل پنهان کردن نیســتند و واکنش‌های غیر ارادی احساساتی مانند نفرت، خشم، ترس، غم، شادی، تعجب و تحقیر را نشان می‌دهند. یادگیری تفسیر درســت از واکنش‌های غیر ارادی می‌تواند مفید باشــد، با وجود این، نتیجه گیری سریع ممکن است منجر به سوء تفاهم شود (۴۹).

❑ موانع برقراری ارتباطات

بسیاری از اوقات، حتی پیام‌ها به خوبی برنامه ریزی شده، بــه دلیل وجود بعضی موانع به هدف نمی‌رســند. گوینده و شنونده هر دو می‌توانند موانعی را برای ارتباطات مؤثر ایجاد کنند. منظــور از مانع به معنای هر نوع رفتاری اســت که جریان ارتباط معنادار را مختل می‌کند. این موانع می‌توانند فیزیکــی، غیرکلامی، کلامــی و روانی باشــند. مدیران در صورت آگاهی از وجود هر نوع مانع در ایجاد ارتباطات، باید بر کنترل یا حذف آن تاکید داشته باشد (۵۰).

موانع فیزیکی همان موانع ساختاری یا طبیعی در محیط ســازمانی هســتند که به راحتی قابل تشخیص و قابل رفع می‌باشــند. مثال‌هایی از رفــع موانع فیزیکــی یا محیطی عبارتند از: کاهش ســر و صدا و پارازیت پس زمینه، تغییر محل به خارج از منطقه‌ای شلوغ، حذف مبلمان تشریفاتی، تنظیم فاصله فیزیکی بین شرکت کنندگان و فراهم آوردن تکنولوژی‌های ارتباطی، مانند هدست، تلفن و نرم افزارهای مورد لزوم جهت غلبه بر تفاوت‌های مکانی و زمانی (۵۱).

عــلاوه بر این؛ رفتارهای غیرکلامــی یا دیداری متعددی وجــود دارد که ارتباطات را مختــل می‌کنند، مانند: تماس چشــمی نامناســب، تغییرات نامطلوب چهــره، مانند اخم کــردن، لبخند زدن به صورت نامتعــارف، نگاه‌های خیره و بی‌تفاوت به طرف مقابــل، وضعیت بدنی ضعیف مانند خم شدن به جلو و بی قراری بیش از حد (خم شدن به جلو در بعضی مواقع مفید است). گویندگان و شنوندگان می‌توانند با پشت کردن به یکدیگر، حرکات تهدیدآمیز (اشاره با انگشت یا کوبیدن مشــت روی میز)، دســت به سینه بودن، عادات پرت کننده حواس طرف مقابل (خاراندن سر، چرخاندن سر، بازی کردن با انگشت‌ها و جواهرات (۵۲) یا نشان دادن نبود علاقه در ایجاد ارتباط یا مشغولیت با موارد دیگر، از یکدیگر فاصله بگیرند. لذا توصیه می‌شــود از ایــن رفتارها اجتناب شود. در بعضی شرایط می‌توان استمرار نگاه چشمی را حفظ کرد. هنگام صحبت کردن با فرد مقابل به چشــمان او نگاه کنید بدون اینکه به او خیره شده و یا با عصبانیت به او نگاه نماییــد. هنگام گفتگو، می‌توان به صورت صاف در مقابل یا روبروی مخاطب قرار گرفت (۵۳).

موانع ایجاد در ارتباط کلامی، کمتر قابل تشــخیص و یا اصلاح هســتند. با وجود این، هنگامی کــه گوینده متوجه وجود مشکل می‌شــود، می‌تواند پیش بینی و اقدام لازم را بــرای اصلاح آن انجام دهد. تصور و فرض گویندگان بر این اســت که زبان آن‌ها توســط مخاطب فهمیده می‌شود و از کلماتی اســتفاده می‌کنند که با آن آشــنا هستند. علیرغم صحبت کردن به یک زبان، لحنی ناخوشایند، انتخاب کلماتی که تحقیر آمیز، یا خشن هستند و استفاده از عبارات طعنه آمیــز، ارتباطات گفتاری یا کلامی مؤثــر را مختل می‌کند.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

صحبت کردن به صورت یکنواخت و یا خیلی سریع نیز مانع از دســتیابی به ادراک مشــترک گوینده و شنونده از آنچه گفته شده است، می‌شود (۵۴).

موانع روان شناختی در برخی محیط‌های سازمانی وجود دارد. این نوع موانع شــامل انتظارات کارکنان از سازمان از پیش تصور شــده‌اند، خود محوری، نبــود اعتماد به نفس و پنداشــت ها و گمانــه زنی‌های فرضی از ســوی گوینده یا اعضای مخاطب اســت. ادراک از قــدرت طرف مقابل و شرایط و یا داشتن نگرش دفاعی نیز باعث ایجاد موانع روان شــناختی می‌شود. موانع روان شناختی به سختی قابل رفع نشدن هستند، لذا مدیران باید آگاه باشند که این نوع موانع از ایجاد ارتباط مناسب جلوگیری به عمل می‌آورند (۵۵).

❑ گــوش دادن به عنوان یکــی از عوامل مهم ارتباطات

گــوش دادن نیز از مهم‌ترین مهارت‌های ارتباطی مدیران ســازمان‌ها اســت. مهارت‌های گوش دادن در اغلب موارد نزد مدیران ســازمان‌ها نادیده گرفته می‌شود. فرآیند گوش دادن از طریق دریافت پیام از گوینده، درک پیام و بازخورد دادن به گونه‌ای که نشــان دهد گیرنــده پیام، آن را درک کرده اســت، انجام می‌شــود. گوش دادن خوب، اثر بخشی محیط‌هــای کاری را افزایش می‌دهد. گفتگوهای مســتمر بیــن مدیران و کارکنان باعث می‌شــود تا طرفین از طریق ارتباطات مؤثر به ادراک مشــترکی برسند. گوش دادن مؤثر به رفع موانع کلامی و غیرکلامی نیز کمک می‌کند.

منظــور از گــوش دادن مؤثر، تبادل مثبــت اطلاعات با کارکنان اســت که به عنوان ســخت‌ترین جنبه ارتباطات محســوب می‌شــود که در اغلب موارد بــدون گوش دادن مؤثــر این تبادل مثبــت اتفاق نمی‌افتد. وجــود ارتباطات مؤثــر، تعامل خلاقانه بیــن مدیران و کارکنان را تشــویق می‌کند. هنگامی که مدیــران به صحبت‌های کارکنان خود گوش داده و نشــان می‌دهند که آن‌هــا را درک می‌کنند، کارکنان احســاس می‌کننــد که نزد مدیــران، همکاران با ارزشــی به حســاب می‌آیند. گوش دادن به کارکنان منجر به افزایــش اعتماد و اعتبار و تمایل بیشــتر به همکاری با آن‌ها می‌شــود. در ســازمان‌ها، گوش دادن مؤثر به کاهش ترک شغل و افزایش تعهد سازمانی کارکنان منجر می‌شود. بالعکس، گوش دادن ضعیف و غیر مؤثر باعث کاهش روحیه و افزایش فرســودگی کارکنان و افزایش نرخ ترک شــغل می‌شود، زیرا کارکنان احســاس می‌کنند که مدیران برای شــنیدن نیازها، پیشنهادات یا شــکایات آن‌ها گوش شنوا ندارند. گوش دادن غیرموثر اغلب باعث بروز ســوء تفاهم‌ها، اشتباهات، انجام نادرست کارها، نارضایتی مشتریان، افزایش هزینه‌ها و کاهش منافع ســازمانی می‌شود. اما گوش دادن مؤثر، به انتقال مناســب اطلاعــات و ارتباطات کمک کرده و همــکاری تیمی را تقویت می‌کنــد، روحیه را بالا می‌برد، خطاها را کاهش می‌دهد و به افزایش بهره وری ســازمانی منجر می‌شود (۵۶).

با وجود این؛ پنج دلیل اصلی وجود دارد که تاکید می‌کند تا مدیران ســازمان‌ها به طور مؤثر به صحبت‌های کارکنان گوش دهند:

- گوش دادن کار ســختی اســت و نیاز به تمرکز بر روی صحبت‌های شخص مقابل دارد.
- گوش دادن در مقایســه با تلفن، کامپیوتر، تلویزیون و دیگر وسایل الکترونیکی بیشتر در ایجاد ارتباط نقش دارد.
- گوش دادن به معنــای قطع نکردن صحبت‌های طرف مقابل است. مدیران در اغلب موارد صحبت‌های سخنران را قطع می‌کنند و زمان لازم را برای شنیدن کامل صحبت‌های آن‌ها، اختصاص نمی‌دهند.
- گوش دادن شامل فاصله‌ای است که تفاوت بین سرعت در گفتار و سرعت در فکر کردن را در بر می‌گیرد. میانگین سرعت گفتار افراد حدود ۱۳۵ تا ۱۷۵ کلمه در دقیقه است، اما افراد می‌توانند بین ۴۰۰ تا ۵۰۰ کلمه را در دقیقه گوش دهند. تفاوت بین ســرعت در گفتار و سرعت در فکر کردن، در نتیجه گیری ســریع و برنامه ریزی برای پاســخ دادن یا بحث کردن با سخنران خلاصه می‌شود.
- گوش دادن، مهارتی آموختنی اســت و بسیاری از افراد که آمــوزش آن را ندیده‌اند، نمی‌داننــد چگونه باید گوش دهند. افراد ترجیــح می‌دهند به جای گوش دادن، صحبت کنند، بخوانند و بنویســند، اما هیچ‌گونه آموزش رسمی در مورد گوش دادن را دریافت نمی‌کنند. بسیاری از افراد تصور می‌کنند که شنوندگان خوبی هستند، اما در حقیقت تعداد

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

کمی از آن‌ها قادر هستند تا به خوبی بشنوند. مهارت گوش دادن در مدیران با ادراک و شناخت از مراحل گوش دادن و شناسایی انواع مخاطبین و سخنرانان و با تلاش برای بهبود مهارت‌های گوش دادن، بهبود می‌یابد (۵۷).

بنابراین، مهارت گوش دادن در سه مرحله اتفاق می افتد. دریافت، پردازش و پاسخ دهی. منظور از دریافت، گرفتن پیام سخنران از طریق شنیدن و مشاهده است. هنگامی که افراد چهره به چهره با یکدیگر صحبت می‌کنند، چشم‌ها نشانه‌های دیداری یا غیر کلامی را که بخشی از نحوه بیان پیام توسط سخنران است را ادراک می‌کنند. پس از دریافت پیام، پردازش داخلی آن آغاز می‌شود. پردازش، شامل تحلیل، ارزیابی پیام است. در مرحله سوم، یعنی پاسخ دهی، سخنران می‌بیند و می‌شنود که گیرنده پیام چه واکنشی دارد. به عبارتی، گیرنده به صورت کلامی و غیرکلامی تأیید می‌کند که پیام سخنران را دریافت و ادراک کرده است.

مدیران با توجه به یکی از چهار شیوه زیر گوش می‌دهند: غیر شنونده، شنونده حاشیه‌ای، شنونده ارزیاب و شنونده فعال. بسته به شرایط، شنوندگان ممکن است یکی از چهار شیوه بالا را برای گوش دادن انتخاب کنند. ظرفیت ادراک، اعتماد و ارتباط مؤثر با گوش دادن فعال به صورت مداوم در بیشترین حالت خود قرار می‌گیرد (۵۸).

منظور از غیر شنونده آن است که سخنران چیزی از گوینده نمی‌شنود که این حالت از نگاه خالی و حالت‌های عصبی و حرکات او مشخص می‌شود. در اغلب موارد، این نوع شنونده وانمود می‌کند که به گوینده توجه دارد. درحالی که به مسائل دیگر فکر می‌کند. افراد غیر شنونده می‌خواهند بیشتر صحبت کنند، به طور مداوم صحبت‌های طرف مقابل را قطع می‌کنند و همیشه حرف آخر را به زبان می‌آوردند و در نتیجه به عنوان افراد بی احساس و نا آگاه شناخته می‌شوند. اما شنونده حاشیه‌ای صداها و کلمات را می‌شنود، اگر چه معنی و مقصود آن‌ها را ادراک نمی‌کند. شنوندگان حاشیه‌ای به عنوان شنوندگان سطحی توصیف می‌شوند، زیرا به راحتی حواسشان پرت می‌شود و ترجیح می‌دهند از انجام بحث‌های دشوار یا فنی با سخنران دوری کنند. گوش دادن حاشیه‌ای خطرناک است، زیرا فضای زیادی را برای سوء تفاهم بین طرفین به وجود می‌آورد و نشان می‌دهد شنونده تنها به صورت سطحی بر روی سخنران تمرکز دارد. در محیط کار، این نوع شنونده در اغلب موارد منبع و منشاء ایجاد روحیه پایین در کارکنان، سوء تفاهم‌ها، بروز اشتباهات و مشکلات از سوی آن‌ها است.

شنونده ارزیاب به طور فعال سعی می‌کند بشنود که سخنران چه می‌گوید، اما تلاش نمی‌کند نیت سخنران را ادراک کند. شنوندگان ارزیاب به عنوان شنوندگان منطقی توصیف شده‌اند، زیرا بیشتر به محتوا توجه دارند تا احساسات گویندگان. آن‌ها از نظر احساسی از گفتگو با سخنران جدا می‌شوند و پیام را صرفاً براساس کلمات ارائه شده ارزیابی می‌کنند و کاملاً آن بخش از پیام را که توسط لحن، زبان بدن و تغییرات چهره سخنران منتقل می‌شود، نادیده می‌گیرند (۵۹).

شنونده فعال، جامع‌ترین و قدرتمندترین شنونده است. شنونده فعال، به عنوان شنونده پاسخگو نیز شناخته می‌شود. این کار نیاز به بالاترین سطح تمرکز، توجه و تلاش در پردازش صحبت‌های گوینده دارد. شنونده فعال بر ادراک از دیدگاه سخنران تمرکز می‌کند و از قضاوت کردن مستمر دوری می‌جوید و بر فکر و احساس شخص گوینده و همچنین آنچه که سخنران می‌گوید توجه و تمرکز دارد. شنوندگان فعال، کل پیام سخنران، یعنی حقایق و احساسات آن‌ها را دریافت و ادراک می‌کنند. در گوش دادن فعال، شنونده باید بازخورد کلامی و غیرکلامی را برای سخنران ارسال کند که نشان دهد به آنچه گفته می‌شود، جذب شده است. بازخورد کلامی برای تأیید ادراک پیام سخنران، آن هم بدون قضاوت، گوش دادن فعال را به موثرترین شکل گوش دادن تبدیل کرده است، لذا ارتباط مؤثر زمانی حاصل می‌شود که سخنران و گیرنده هر دو شنوندگان فعالی باشند (۶۰).

به عبارتی ارتباط مؤثر با ایجاد نگرش به منظور گوش دادن فعال، آغاز می‌شود. برای ایجاد این نوع نگرش، شنونده باید بداند که گوش دادن فعال به اندازه گفتار، قوی است و در زمان صرفه جویی می‌کند. کسانی که فعالانه گوش می‌دهند، با درجات کمتری از اشتباهات، سوء تفاهم‌ها، نارضایتی مشتریان در ارتباطات روبرو هستند. مدیران باید آگاه باشند که گوش دادن، صرف نظر از این که چه

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

کســی صحبت می‌کند، مهم و ارزشمند است. سازمان‌هایی که گــوش دادن فعال را ترویج می‌کنند، نقص‌های ارتباطی کمتر و بهره وری بیشتری دارند و روحیه سازمانی کارکنان آن‌ها بالاتر است (۶۱).

گوش دادن فعال از شــش مؤلفه تشکیل شده است (i): تمرکز، (ii): تأیید، (iii): پژوهش، (iv): کنترل احساســات، (v): درک پیام غیرکلامی و (vi) ساختار.

- منظــور از تمرکز توجه صرف بر روی گوینده اســت تا شرایط مطلوبی برای مکالمه راحت فراهم شود.

- منظــور از تأیید، نشــان دادن علاقه و توجه شــنونده به گوینده اســت تا پیام واضح‌تری را ارســال کند. این کار می‌تواند با برقراری تماس چشــمی و یا پرسیدن سؤالات به موقع برای روشن شدن موضوع انجام شود.

- در مؤلفه ســوم که پژوهش نام دارد باید پرسش‌هایی را درباره علایق و اهداف گوینده از ایجاد ارتباطات پرســیده شود تا پیام به طور مؤثر ادراک گردد.

- در مؤلفــه چهــارم که به آن کنترل احساســات گفته می‌شــود، منظور دریافت تمام پیام توسط شنونده است، به طوری که بتواند با تفکر و آرامش بر روی آن فکر کند.

- منظــور درک پیام غیرکلامی به عنــوان مؤلفه چهارم، توجه شــنونده به مطالبی است که گوینده سعی دارد بیان کند و شنونده باید از طریق زبان و حرکات بدن به آن توجه نماید.

- و سرانجام در مؤلفه پنجم یعنی ساختار باید اطلاعات به محض دریافت توسط گیرنده سازماندهی شود، زیرا این کار باعث می‌شــود تا ادراک و حفظ و نگهداری مطالب شنیده شده به خوبی انجام شود (۶۲).

برای تبدیل شدن مدیران به شنونده فعال، نیاز به ایجاد و حفظ جو سازمانی مناسب است تا از ارتباطات مؤثر حمایت شود. مدیرانی که فاقد مهارت‌های ارتباطی هستند و به جو ســازمانی توجه ندارند، ناخواسته فرهنگ سازمانی را ترویج می‌کنند که در آن ارتباطات مؤثر به درســتی ارزش گذاری و مدیریت نمی‌شــود. این نوع مدیــران قادر به فراهم آوری مکانیزم بازخورد نیســتند و از مشــکلات سازمان خود نیز بی خبر هســتند. در این شــرایط کارکنان تمایل به ایجاد ارتباط با مدیران خود نیستند، زیرا مدیران خود را به عنوان پذیرنده ارتباطات مؤثر قبول ندارند (۶۳).

جو سازمانی مؤثر را می‌توان در رفتارهایی مانند اعتماد به یکدیگر، به صورت باز عمل کردن مدیران، تقویت تمرین‌های خوب ارتباطی و وجود احســاس مســئولیت مشترک برای انجام مؤثر ارتباطات جســتجو کرد. مدیران قبل از شروع به ارتباط مؤثر با کارکنان باید اطمینان داشــته باشند که هم خود و هم کارکنان آن‌ها از مهارت و دانش لازم برای برقراری ارتباط مؤثر برخوردارند، زیرا ارتباط مؤثر نیاز به توجه دارد و از طریق تلاش‌های هر دو طرف توســعه می‌یابد. هنگامی که نســبت به بهبود ارتباطات مؤثر، تعهد ســازمانی وجود داشته باشد، مدیران نقش مهمی را در تقویت و پرورش جو سازمانی ایفا می‌کنند. مدیران سازمان‌ها باید ارتباطات مؤثر را در اولویــت کار خود قرار دهنــد. ارتباطات مؤثر از طریق مشــارکت کارکنان در آموزش‌های رسمی، ارائه آموزش به کارکنان توسط مدیران، جستجوی فعال بازخوردهای درون ســازمان، تعریف نحوه برقراری ارتباط و مشخص کردن نوع و حجم اطلاعاتی که در ارتباطات مؤثر مدنظر است و زمان، نحوه و مکان برقراری ارتباط انجام می‌شــود. استراتژی‌های ارتباطی از مأموریت و فرهنگ ســازمانی حمایت کرده و آن را تشویق و تقویت می‌کند (۶۴).

❑ چگونگی مؤثر بودن ارتباطات

مدیران ســازمان‌ها هنــگام مذاکره با کارکنــان باید با قاطعیت صحبت کنند و در موضوعی که مورد مذاکره است، متخصص باشــند. همچنین؛ مدیران بایــد از قبل آمادگی داشــته باشند و به خوبی با موضوع آشنا شده و سوالاتی که احتمالاً پرسیده می‌شــوند را پیش بینی کنند. پیام‌ها باید شــامل پنج «W» و یک «H» است- چه کسی (Who)، چه چیزی (What)، کجــا (Where)، کی (When)، چرا (Why)و چگونــه (How). عــلاوه بر ایــن، مدیران جهت برقــراری ارتباطات مؤثر با کارکنان خود باید در دســترس قرار داشــته باشــند، زیرا ارتباط مؤثر در جلســات بیش از جریان کارآمد اطلاعات، ارزش دارد (جدول ۴). در مکالمات رودررو یا در گروه‌های کوچک، مدیران می‌توانند با پرسش از دیگــران در مورد موضوع، توجــه و اعتماد آن‌ها را جلب کنند. این کار می‌تواند با پرســیدن سؤالات « چه کسی»،

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

« چه چیزی»، «کجا»، «کی»، «چرا» و «چگونه» انجام شـــود. این کار علاقه مدیران به موضوع گفتگو و افراد دیگر را نشان می‌دهد (۶۵).

جدول ۴: ارتباط مؤثر در جلسات

- به نظـــرات دیگران گوش داده شـــده و ارزش گذاری شود.
- کارکنـــان را هنگام انجام یـــک کار و رفتار خوب باید تحسین کرد و مورد حمایت قرار داد.
- مدیران باید طوری اطمینان خاطر داشـــته باشند که در جلســـات با کارکنان غافلگیر نخواهند شد. مطالب و موضوعاتی را که ممکن اســـت باعث ناراحتی یا خشـــم کارکنان شـــود، نباید در جلســـات مطرح شود. از انتقاد کردن کارکنان نیز در جلسات گروهی خودداری کنید.
- از ایجاد درگیری و گفتن کلمات ناخوشایند در جلسات گروهی پرهیز شود.
- مدیران نباید سعی کنند جلسات با کارکنان را تحت تسلط خود درآوردند.
- در جلسات باید واضح و باز صحبت کرد و از صحبت‌های مبهم و غیر شفاف خودداری نمود.
- از زبان ســـاده و مناســـب برای ارسال پیام به مخاطب استفاده شود.
- استفاده از شش حرف «H/W» (چه کسی (Who)، چه چیـــزی (What)، کجا (Where)، کی (When)، چرا (Why) و چگونه (How)) را باید در جلســـات در نظر داشت.
- آنچه که در جلســـات گفته شـــده را به کسانی که در جلسه حضور نداشته‌اند، نباید به صورت اشتباه یا اغراق آمیز انتقال داد.

تعامل در ارتباطات

به نظر می‌رسد چگونگی استفاده مدیران از زبان گفتاری در ارتباط مؤثر خود ابزاری بســـیار قدرتمند است. چنانچه ارتباطات به صورت گفتاری یا نوشـــتاری باشد، نحوه ارسال پیام بر تلقی یا برداشـــت از مثبت یا منفی بودن آن توسط گیرنده، تأثیر گذار اســـت. زبان منفی، بیانگر وجود شرایط محیطـــی منفی و افزایش تقابل به جای تعامل در ارتباطات اســـت. مدیرانی که از زبان منفی اســـتفاده می‌کنند اغلب ایده‌های دیگران را بـــدون ارائه بازخورد نقد می‌کنند. زبان منفـــی معمولاً به مخاطـــب می‌گوید که آنچـــه انجام داده اشتباه اســـت، بدون این که مدیران بر روی کارهای مثبتی که می‌توان با مشارکت یکدیگر برای حل مشکل انجام داد، تاکید داشـــته باشـــند. زبان مثبت بر اقدامات و پیامدهای مثبت تاکید دارد و گزینه‌های مختلفی را پیشنهاد می‌دهد و در عین حال کمک کننده و تشـــویقی نیز به نظر می‌رسد. اگر مدیران متوجه شـــوند که هنگام ارتباطات از زبان منفی استفاده می‌کنند، باید استراتژی ارتباطی خود را با گنجاندن زبان مثبت تغییر دهند. هنگامی که این تغییر انجام شـــود، زبان گفتار برای داشـــتن لحن مثبت بســـیار آسان است و در محیط‌های کاری بســـیار مفید واقع می‌شود. زبان منفی تصویری ضعیف از مدیران به همکاران و مشـــتریان منتقل می‌کند. زبـــان مثبت تصویری مثبت و کمـــک کننده ارائه می‌دهد که حتی جو سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد (۶۶).

فرســـتنده پیام، در محیط کار به صـــورت کاتالیزور عمل می‌کند. کاتالیزور در شـــرایط آزمایشگاهی به عنوان ماده‌ای تعریف می‌شود که واکنشی را افزایش یا تسریع می‌کند. در محیط کار، کاتالیزور کسی است که در دیگران ایجاد انگیزه می‌کند. مدیـــران باید به گونه‌ای رفتار کنند که به کارکنان انرژی دهند و آن‌ها را به حرکـــت درآورند. چندین ویژگی برای ارائه رفتـــار موفق به عنوان کاتالیزور ضروری اســـت. اولین ویژگی آن، اعتماد اســـت که جزء اساســـی موفقیت در ارتباطات اســـت. دومین ویژگی احترام اســـت. کارکنان، شایسته احترام هستند. سومین ویژگی حمایت است. نقش کلیـــدی رهبران، حمایت از کارکنان خود اســـت. با اجرای این ویژگی‌ها، رهبـــران کاتالیزورکننده همان کاری را باید انجام دهند کـــه در مورد آن به کارکنـــان خود نصیحت و توصیـــه کرده‌اند و بدین ترتیب تغییراتی ماندگار در زندگی کاری کارکنان خود که به دنبال راهنمایی و حمایت مدیران هســـتند، ایجاد می‌کنند. کاتالیزورهای موفق ارتباط گیران

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

موثری هستند. بخشی از این ارتباط شامل ادراک از فرآیند تعامل و همچنین انتخاب سبک‌های ارتباطی ترجیحی با مخاطبان است (۶۷).

فرآیند تعامل شامل پنج دستور العمل است که مدیران را ملزم به کسب مهارت‌های لازم برای موفقیت در ارتباطات می‌کند. این دستور العمل ها عبارتند از: به صورت باز عمل کردن، شفاف سازی، توسعه، توافق و خاتمه دادن. هر موضوع را می‌توان با عمل کردن به آن، با بیان هدف، اهمیت دادن به هدف و بیان مزایای دستیابی به هدف از طریق جمع‌آوری و ارائه شواهد آغاز کرد و سپس با استفاده از آن‌ها شفاف سازی نمود. موضوعات مورد بحث را باید با مشارکت دادن کارکنان یا کار گروه‌ها و پذیرش ایده‌های جدید آن‌ها توسعه داد. در این شرایط، ضروری است در مسیر توافق و اجماع گام برداشت و بررسی کرد که قرار است چه چیزی انجام شود، چه کسی آن را انجام خواهد داد و تاریخ انجام آن چه زمانی خواهد بود. موضوعات مورد بحث را باید در مرحله نهایی با تأیید این که همه اعضای گروه کاملاً توجیه هستند و متعهد به پیگیری مراحل فرآیند می‌باشند، خاتمه داد. دستور العمل های راهنما، نیازهای عملیاتی را با تضمین این که موضوعات مورد بحث به اهداف خود خواهند رسید، عمل می‌کنند. دستور العمل‌های راهنما برای شفاف سازی، توسعه و توافق چندین بار در موضوعات مورد بحث مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای حفظ مسیر موضوع مورد بحث و رسیدن به هدف از طرح آن، مدیران باید به خاطر داشته باشند هر زمان که مناسب است پیشنهادهای روش مند خود را ارائه دهند. استفاده از این فرآیند، چارچوب خاصی را برای موضوعات مورد بحث فراهم و تضمین می‌کند که موضوعات به نتیجه‌ای سازنده می‌رسند. فرآیند تعامل می‌تواند مدیران را برای موفقیت در هر نوع بحث تقویت کند (۶۸).

دستور العمل های راهنما برای اجرای فرآیند تعامل در سازمان‌ها باید به صورت مستمر به همراه پنج اصل کلیدی خود در جهت برآورده کردن نیازهای فردی، ایجاد اعتماد و تقویت روابط کاری قوی میان کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این اصول عبارتند از: حفظ یا افزایش اعتماد به نفس، گوش دادن و پاسخ دادن به صحبت‌های کارکنان همراه با همدلی با آن‌ها، به اشتراک گذاشتن افکار و احساسات کارکنان، پذیرش درخواست کمک و تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم سازی و تصمیم گیری و حمایت کردن از کارکنان بدون حذف مسئولیت‌های سازمانی آن‌ها. هنگامی که مدیران با استفاده از این اصول کلیدی با کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند، دیوار اعتماد بین خود و کارکنان را برقرار می‌کنند. با استفاده مستمر از مهارت‌های تعامل و به کارگیری اصول کلیدی در تعاملات بین فردی، مدیران می‌توانند به اهداف حیاتی کسب و کار دست یابند و در عین حال روابط کاری را تقویت کنند تا بدین ترتیب ارتباطات سازمانی را بهبود بخشند (۶۹).

بازخورد معنادار و حمایت کننده مدیران نیز برای دستیابی به موفقیت در سازمان‌ها ضروری است. بازخورد باید مؤثر، به موقع، متعادل و خاص باشد. ارائه بازخورد مثبت در خصوص اقدامات انجام شده، نتایج مثبتی را به دنبال خواهد داشت. بازخورد به موقع، باعث می‌شود تا کارکنان عملکرد خود را بهبود بخشند. بازخورد مؤثر به انجام اصلاحات و ارتقای عملکرد کارکنان کمک می‌کند و تصویری واضح از عملکرد حاضر و رهنمودهای روشن را در جهت اقداماتی که احتمال موفقیت آن در آینده وجود دارد، افزایش می‌دهد. کارکنان باید از آنچه که انجام داده‌اند (یا انجام نداده‌اند)، چگونگی دستیابی به نتایج و دلیل اثر بخشی اقدامات خود مطلع شوند، زیرا تصویری کامل از عملکرد مورد انتظار مدیران را ارائه می‌دهد و ارتباطات را بهبود می‌بخشد (۷۰).

یکی از راه‌های بهبود ارتباط مؤثر، تطبیق سبک ارتباطی مدیران با سبک ترجیحی افرادی است که با مدیران درحال ارتباط هستند. لذا کارکنان را در این جهت می‌توان به چهار گروه ذیل تقسیم بندی کرد: فعال، زحمتکش، مردمی و متفکر. کارکنان فعال به حداقل میزان بحث و رسیدن به راه حل سریع علاقه مند هستند. آن‌ها اطلاعات مختصر همراه با نکات کلیدی را ترجیح می‌دهند. کارکنان فعال می‌خواهند کارهای امروز مثل «دیروز» انجام شود. کارکنان مردمی به داده‌ها و اطلاعات گسترده که از مجاری مختلف به دست می‌آید، علاقه مند هستند و ترجیح می‌دهند قبل از تصمیم گیری و پذیرفتن تعهد سازمانی، وضعیت را به

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

دقت بررسی کنند. کارکنان مردمی و اجتماعی رویکردهای شخصی را ترجیح می‌دهند و نمی‌خواهند صرفاً در حقایق و داده‌ها غرق شوند و بیشتر به این موضوع علاقه مندند که مسائل چگونه به کارکنان مربوط می‌شود. کارکنان متفکر محصول نهایی را تجسم می‌کنند، اما به جزئیات علاقه مند نیستند. آن‌ها نمی‌دانند چگونه باید نیازها را به برنامه نهایی تبدیل کنند و به سرعت از حقایق و ارقام خسته می‌شوند. ارتباط گیران مؤثر این نوع گروه بندی از کارکنان را باید به خوبی بشناسند و روش‌های ارتباطی خود را با آن‌ها تطبیق دهند تا هماهنگی لازم به عمل آید (جدول ۷) (۷۱).

جدول ۷: انطباق سبک‌های ارتباطی مدیران با افرادی که با کارکنان در ارتباط هستند

نوع شنونده	ارتباط غیر مولد	ارتباط مولد
فعال و عامل	توضیحات طولانی	استفاده از دایره‌های سیاه کوچک به عنوان سمبل جداکننده مطالب در یک فهرست یا جدول
آهسته رو و زحمتکش	استفاده از دایره‌های سیاه کوچک به عنوان سمبل جداکننده مطالب در یک فهرست یا جدول	توضیحات طولانی
فردی مردمی و اجتماعی که از ملاقات و صحبت با دیگران لذت می‌برد	ارائه یادداشت‌های غیر رسمی – ارسال ایمیل	برگزاری جلسه شخصی
متفکر و اندیشمند	جزئیات	ایجاد تصویری بزرگ از نتیجه گفتگو و محصول نهایی حاصل از گفتگو

بحث

Stephenson در سال ۲۰۱۰ اعلام کرد در سال‌های گذشته سؤال‌هایی درباره مبانی اخلاق فناوری اطلاعات و ارتباطات مطرح شده است که هر یک از این سؤالات از منظری متفاوت به مقوله اخلاق فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداخته‌اند. مشکل عمده این مقوله نبود اجماع در مورد بهترین راهکار است. مفاهیمی که اغلب مرتبط با راهکارهای موفقیت کسب و کار الکترونیکی مطرح می‌شود، مسئولیت است. مسئولیت مفهومی هنجاری است که در برگیرنده مفاهیم اخلاقی و قانونی است. مسئولیت در سازمان‌ها نیز مصداق دارد و مصادیق عملی را در بر می‌گیرد (۷۲).

یکی از پرسش‌های مهم در خصوص اخلاق فناوری اطلاعات و ارتباطات چگونگی وظایف نهادها در حفظ حریم خصوصی افراد است. برخی از اطلاعات خصوصی مانند سن، محل زندگی، محل تولد و مانند آن‌ها برای جریان مؤثر مدیریت ارتباطات در نهادها و سازمان‌های دولتی لازم و ضروری است. اما نوع اطلاعات و نیز محدوده و گستره آن‌ها بحث انگیز و محل اختلاف است (۷۳).

شاید اصلی‌ترین نهاد در مدیریت اطلاعات و ارتباطات، امنیت شبکه کنترل و دسترسی و اختیارات پایانه‌ها و کاربران است که فناوری خود یکی از مباحث اخلاقی این حوزه محسوب می‌شود. متخصصان و کارشناسان سیستم‌های امنیت فناوری اطلاعات و ارتباطات باید از پیاده سازی کنترل و دسترسی به منظور حفظ موجودیت، قابلیت اعتماد و جامعیت اطلاعات اطمینان حاصل کنند. همچنین متخصصان باید از دانش کافی از حمله‌ها، مخاطرات و آسیب‌هایی که با زیرساخت‌های سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، ارتباط نزدیکی دارند، برخوردار باشند و نسبت به ممانعت از نفوذ آسیب‌ها اقدام کنند (۷۴).

Smith اعتقاد دارد چالش‌های زیادی در خصوص مسائل اخلاقی در مدیریت ارتباطات و اطلاعات وجود دارد اما هنوز چارچوب مشخصی برای آن ترسیم نشده است و ابهامات زیادی در این زمینه از جمله فهم نادرست از ارتباط بین استفاده و دسترسی به اطلاعات و علایق مصرف کننده و کاربران وجود دارد (۷۵).

Smith و همکاران نیز اعلام کردند مطالب مرتبط با استفاده، انتشار، کیفیت اطلاعات و ارتباطات در همه زمان‌ها درگیر مفاهیمی همچون مدیریت به کارگیری حفاظت و دسترسی بوده‌اند که مسلماً تعریف چارچوب و کدهای اخلاقی در این حوزه می‌تواند راهنمای عملکرد و تسهیل در فرآیندها شود و حد و مرزی مشخص برای جدول از آن و

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

انحراف و تخلف را نشان می‌دهد (۷۶).

Afifi و همکاران گزارش کردند اخلاق حرفه‌ای در برگیرنده طیف وسیعی از حوزه‌های فناوریی های اطلاعات و ارتباطات است که از طراحان تا توسعه دهندگان نرم افزارها تا ذینفعان و نحـوه تعامل آن‌هـا همگی در حوزه اخلاق پزشـکی قرار می‌گیرند. اگر چه حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات برخلاف سایر حوزه‌ها مانند علوم پزشـکی، اخلاق حرفه‌ای نظام مند نـدارد و الزام‌های قانونی و چارچوب حرفه‌ای درون صنفی در این حوزه حاکم نیست (۷۷).

اگـر چه عوامل فنی و تخصصی بسـیاری بر توسـعه نرم افزارهای فناوری اطلاعات و فناوری ارتباطات تأثیر می‌گذارد، اما باید پذیرفت که تصمیمات نرم افزاری نیازمند توجه ابعاد فنی و اخلاقی به طور همزمان است (۷۸).

Hoda و همکاران تأثیر نقش فرهنگ در ارتباط بین اخلاق و عملکـرد تولید کننـدگان نرم افزارهای فنـاوری اطلاعات و ارتباطـات و اثر آن بر پیاده سـازی و موفقیت نرم افزارها پرداخـت و تاکید کرد که نگرش‌هـا و اعتقادات و ارزش‌های فـردی افراد درگیر عوامـل فرهنگی بر فرآیند توسـعه این فناوری مؤثر است (۷۹).

Biable و همـکاران اعلام کردنـد ارزش‌ها و هنجارهای جامعه بر تولید نرم افزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر گذار اسـت و از این طریق طراحان می‌توانند اسـتانداردهای اخلاقی را با فناوری مورد استفاده ترکیب کنند (۸۰).

Asadullah و همـکاران نشـان دادنـد اسـاس اغلب شکست‌های موجود در فناوری اطلاعات و ارتباطات مرتبط با ساختار نامناسب اخلاقی و فقدان چارچوب‌های اخلاقی است. لذا مباحث اخلاقی در حوزه سیستم‌های اطلاعات و ارتباطات نیاز به دوره‌های آموزشی و تخصصی دارد (۸۱).

Swarts و Renade اعتقـاد دارنـد هـر زمـان فناوری اطلاعـات و ارتباطات درگیر فعالیت‌های انسـانی می‌شـود پرسش‌هایی درباره مسئولیت اجتماعی، حقوق فردی و فضای اخلاقی در جامعه مطرح می‌شود. باید اذعان کرد که نمی‌توان فضـای جامعه را از فضای فنـاوری اطلاعات و ارتباطات جدا دانسـت. بنابراین طراحان این نوع سیسـتم‌ها باید نه تنها به زندگی انسان‌ها، بلکه به طراحی سازمانی، حفظ امنیت، حریم خصوصی و تعامل‌های اجتماعی افراد جامعه با یکدیگر احترام بگذارند (۸۲).

Lieda و همـکاران گزارش کردند تعامل فناوری اطلاعات و ارتباطـات و ارزش‌های اخلاقی، در گرو مسـئولیت پذیری اجتماعی در قبال افراد جامعه اسـت، زیرا متخصصان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز به عنوان شـهروندان جامعه، تعهدات اخلاقی دارند و در قبال کاربران و ذینفعان مسـئول هسـتند. به عبارتی ارائه مجـوز عملیات و اجرا به عنوان یک حرفـه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطـات نیازمند ایجاد گواهینامه‌های استاندارد اسـت تا صلاحیت متخصصان این حوزه تأیید شود (۸۳).

Occhipinti, Hinscott مهارت‌هـای ارتباطـی را از مهم‌ترین نیازهای مدیران آزمایشگاه‌های بالینی اعلام کردند. در این راستا آزمایشگاه‌های بالینی باید برنامه استراتژیک در خصوص انتشـار اطلاعات، ارتباط مؤثر با مشتریان، پزشکان، پرستاران و دیگر کارکنان رشته‌های پیراپزشکی و بیماران در جهت ارائه خدمات با کیفیت بالا را طراحی کنند (۸۴).

Mattiuzzi, Hippi اعتقـاد دارند ارتباط به موقع و مؤثر نتایج آزمایشـگاهی در شـرایط آنی و فوری نقش بارزی در تصمیم گیـری های بالینی دارد و به بهبود شـرایط بحرانی بیماران کمک می‌کنـد. در این رابطه نهادهای ChSI و JCI توانسـته‌اند دسـتورالعمل‌های راهنما در خصوص فرآیند یا چرخه ارتباطات در آزمایشگاه‌های بالینی طراحی و ارائه کنند (۸۵).

Alshammri و همـکاران ارتبـاط مؤثر بین پزشـکان، پرستاران و کارکنان آزمایشگاه‌های بالینی به منظور تضمین تشخیص درسـت و به موقع در نظام سلامت بسیار ضروری می‌دانند. بنابراین انجام کار گروهی باعث افزایش ارتباط بین اعضای تیم تشخیص و درمان بیماران می‌شود و بدین ترتیب خطاهای پزشـکی و آزمایشگاهی را کاهش داده و پیامدهای بیماران را بهبود می‌بخشد. اگر چه در این رابطه، چالش‌هایی از قبیل سلسله مراتب رسمی، ابهامات سازمانی وجود دارد که برای رفع آن‌ها نیاز به انجام مداخلات در تغییر سـاختارهای سازمانی است (۸۶).

Collins و همکاران گزارش کردند علیرغم سیستم پرونده الکترونیک سـلامت و ورود و ثبت درخواسـت‌های رایانه‌ای پزشکان (CPOE) برای انجام آزمایش‌ها به دلیل وجود بعضی

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

آرتی فکت ها در مســتند ســازی و به روز نبودن آن‌ها هنوز ارتباط گفتاری روش مناســبی برای تبادل اطلاعات به شمار می‌رود (۸۷).

Frankil و همــکاران نیز مشــخص کردند توجه خاص به روش‌های غیر گفتاری و استفاده از زبان بدن در ارتباط چهره به چهره در آزمایشــگاه‌های بالینی میــان مدیران و کارکنان و کار با یکدیگر در ارتقای کیفیت فعالیت‌های انجام شــده و اعتماد پذیری به نتایج آزمایشگاهی مؤثر است (۸۸).

نتایج پژوهش Scherner و همکاران در خصوص جلوگیری از خطا مرحله بعد از انجام آزمایش‌های ژنتیکی که منجر به سوء اســتفاده بیش از حد و استفاده کم از این آزمایش‌ها می‌شود، نشان داد در این خصوص باید توافق نامه‌ای بین آزمایشگاه‌های بالینی، پزشکان، بیماران با در نظر گرفتن نوع آزمایش، نتایج و تفسیر آن‌ها، وجود دستورالعمل راهنما در مورد مراحل انجام این گونه آزمایش‌ها و دیگر اطلاعات تکمیلی طراحی و تدوین گردد. با ایجاد بســتر مناسب برای انجام آزمایش‌های ژنتیکی می‌توان امیدوار بود تا تصمیمات بالینی حتی با روش آزمایش بر بالین بیمار(POCT) دقیق انجام شــده و در نتیجه ارتباط بسیار موثری بین آزمایشگاه‌های بالینی و پزشکان درخواست کننده آزمایش‌های ژنتیکی ایجاد شود (۸۹).

فناوری اطلاعــات و ارتباطات امروزه یکــی از مؤلفه‌های ضروری در آزمایشــگاه‌های بالینی است که به ویژه در ارتباط فوری یا آنی آزمایشــگاه با کلینیک‌های آزمایشگاهی کاربرد دارد. علیرغم اســتفاده از ارتباط گفتاری در آزمایشــگاه‌های بالینی به عنــوان یک ابزار ترجیحی در ارائــه نتایج بحرانی، اما شــیوه ارتباط غیــر گفتاری نیز برای ارتبــاط دهی مؤثر قابل قبول اســت. از این روش می‌توان در ارائه گزارش نتایج آزمایشــگاهی به موقع، پایش تأثیر سیستم‌های اتوماتیکی بر تصمیمــات بالینی و توافق اولیه بــا ذینفعان در ارائه خدمات آزمایشگاهی استفاده کرد (۹۰).

ارتباط غیر گفتاری مؤثر میان بیماران و پزشکان متخصص و آزمایشــگاه‌های بالینی موجب ارائه خدمات بیمار محور به صورت عاطفی و پیامدهای مثبت در بیماران می‌شود. با وجود ایــن، تلاش‌های کافی برای توســعه ابزارهای ارتباطی از نظر غیر گفتاری در این حیطه انجام نشــده است. به نظر می‌رسد بازخورد دیداری واکنشــی در زمینه ارتبــاط غیر گفتاری از جمله طراحی سیستم‌های شبیه ساز مانند Wizond-of-oz پیامدهای قابل قبولی را در این زمینه ایفا می‌کند (۹۱).

ابزارهای الکترونیکی در تشــخیص‌های آزمایشــگاهی در تشــخیص و درمان بیماری‌ها و تفسیر نتایج آزمایش‌ها بسیار کمک کننده هستند. با افزایش به کارگیری پرونده الکترونیک ســلامت و سیستم‌های اطلاعات آزمایشــگاه‌های بالینی نیاز به اســتفاده از منابع الکترونیکی مبتنی بر شــواهد به خوبی طراحی شــده افزایش یافته اســت. در حال حاضر ابزارهای الکترونیکی مراقبت ســالمندان از نوع تفسیر کننده و هدایت داده‌ها بــه منظور ارتقای تجمیعی اطلاعات آزمایشــگاهی و بالینی در جهت تقویت دیدگاه بیمار محور در دســترس قرار دارند. نتایج بسیاری از مطالعات بیانگر این واقعیت هستند که ابزارهای الکترونیکی سلامت روی تشخیص‌های آزمایشگاهی مؤثر هســتند، از جمله افزایش بیلی روبیــن در نوزادان تازه متولد شــده، بیماری‌های قلبی و شرایط غذایی. اگر چه دیگر مطالعــات نیز به بعضی چالش‌های موجود در زمینه توســعه ابزارهای مراقبت سلامت الکترونیک اشــاره داشته‌اند، مانند انتشار اطلاعات نادرست، الگوریتم‌های محاسبه‌ای اشتباه و یا توصیه‌های نامناسب جهت تفسیر و تحلیل نتایج آزمایش‌های تشخیصی (۹۲).

ماهیت خدمات آزمایشگاهی در قرن حاضر به دلیل فشارهای ترکیبی شامل افزایش حجم کاری، محدودیت در هزینه کرد و پیشرفت‌های تکنولوژیک با تغییرات اساسی همراه است. امروزه انحرافات فناوری اطلاعات و ارتباطات بســیار بیشتر از تحلیل داده‌ها اســت. به همین دلیل کاربرد علم انفورماتیک که خود علم و هنر تبدیل داده‌ها به اطلاعات اســت، در ارائه خدمات آزمایشــگاهی ضروری به نظر می‌رســد. لذا مهندسی و تفکر مجدد در معماری سیســتم‌های اطلاعات آزمایشگاه، به ویژه تاکید بر روی تغییر شرایط محیطی که در آن پرونده بیماران به سرعت به سمت بلوغ الکترونیک به پیش برود (۹۳).

وجود دوره‌های با کیفیت ضعیف و ناکارآمد در سیستم‌های اطلاعــات بالینی، چالش‌هایی را در زمینه اســتفاده ثانویه از داده‌های پرونده‌های الکترونیک ســلامت ایجاد کرده اســت. علیرغم اینکه فرصت مناســبی برای بنگاه‌ها و ســازمان‌های ارائه دهنده خدمات بهداشــت عمومی، مانند بیمارســتان‌ها و آزمایشــگاه‌های بالینی بــه منظور نظارت بــر فرآیندهای

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

بهداشـــت جامعه وجود دارد، اما هنوز بسیاری از چالش‌ها در این خصوص باقی اســـت. لذا در بسیاری از مناطق دنیا، وجود مشوق‌های مالی به منظور تشویق به تشریک مساعی در زمینه تبادل داده‌ها ضروری است. بنابراین از طریق پژوهش، توسعه و عمل، می‌توان زیرساخت‌های اطلاعاتی را با ظرفیت حمایت داده‌های بالینی ثانویه الکترونیکی ایجاد کرد (۹۴).

Reed و همکاران مشخص کردند استمرار جریان اطلاعات در میان بخش‌های مختلف یک بیمارســـتان بعد از ترخیص بیمـــاران، انتقال اطلاعات را بهبود می‌بخشـــد، اما پزشـــکان بخش‌هـــای بیماران ســـرپایی در اغلب موارد بـــا محدودیت دسترسی به اطلاعات کامل بیماران بستری شده از طریق این بخش را دارند. بنابراین انتقال اطلاعات بالینی و آزمایشگاهی بین بخش‌های مختلف یک بیمارستان و دستیابی به اطلاعات دوران پزشکی باعث ارائه خدمات بالینی و آزمایشگاهی بدون هرگونه تأثیر منفی بر روی سلامت بیماران خواهد شد(۹۵).

نتایـــج پژوهش Harrison و McDowell نشـــان داد در بیمارســـتان‌های کشـــور آمریکا به طور فعال در برنامه ریزی ارتقـــای کیفیت خدمات آزمایشـــگاهی ورود پیدا کرده‌اند. به طوری که با افزایش سرمایه گذاری در سیستم‌های اطلاعات آزمایشـــگاه، فرآیندهای مراقبت بالینی تقویت شده و کیفیت در ارائه نتایج آزمایشگاهی نیز بیشتر شده است (۹۶).

Abdul Hamid Abobakar و همـــکاران در پژوهـــش خود توانســـته‌اند ســـطوح کارایی واحدهای تصمیم گیری را از طریق آزمایشگاه‌های بیمارستان‌های عمومی با استفاده از زنجیره تأمین که موجب رضایتمندی پزشکان شد، انجام دهند. در این پژوهش که از طریق دو مدیر اجرایی آزمایشـــگاه‌های بالینی تعداد ۳۰ پزشک در کشور مالزی با استفاده از پرسشنامه انجام شد، پزشکان رضایتمندی بالای خود را از استقرار زنجیره تأمین در آزمایشگاه‌های بالینی این کشـــور با استفاده از نرم افزار DEA اعلام کردند. همچنین کارایی زنجیره تأمین در این دو بیمارستان گزارش گردید و در نهایت ارتباط مؤثر بین پزشک - بیمار و آزمایشگاه به اثبات رسید (۹۷).

Dargoli در پژوهـــش خود اعلام کرد طراحی مدل ذهنی جهت ایجاد و مدیریت اطلاعات و ارتباطات مطلوب و مناسب در آزمایشگاه‌های بالینی از نظر شبکه‌ای بسیار سودمند است. اگر چه جهت عملیاتی شـــدن این مدل نیـــاز به مهارت‌های ارتباطی، تعامل مطلوب و اثر بخش و ایجاد شـــرایط محیطی مناســـب لازم و ضروری اســـت (۹۸). اگر چـــه فرهنگ و جو ســـازمانی نیز از مفاهیم محوری در طراحـــی مدل مدیریت اطلاعات و ارتباطات در آزمایشـــگاه‌های بالینی است. مدیران آزمایشگاه‌های بالینی برای شناسایی و تحلیل راهکاری موفق جهت نائل شـــدن به اهداف ســـازمانی در مرحله اول نیاز به شناخت فرهنگ ســـازمانی آزمایشگاه‌ها دارند تا از این طریق سازمان‌های خود را در بازار رقابت فناوری اطلاعات و ارتباطات و احتمال موفقیت در آن افزایش دهند (۹۹).

در حال حاضر آزمایشگاه‌های بالینی با استفاده از فناوری‌های پیشرفته ارتباطات و اطلاعات در مرحله پیش آزمایش با انجام آزمایـــش و پس از انجام آزمایش به دوران جدیدی ورود پیدا کرده‌اند. استفاده مؤثر و مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث می‌شـــود تا تاب آوری آزمایشگاه‌های بالینی در مواجهه با بحران‌های اقتصادی و اجتماعی و در صورت ضرورت تغییر ساختار ســـازمانی و به کارگیری متخصصان و نیروی انسانی ماهر و شایسته با آمادگی بیشتری عمل کنند (۱۰۰).

نتیجه گیری

مدیریت مؤثر اطلاعات در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بهداشـــتی درمانی از جمله آزمایشـــگاه‌های بالینی از اهمیت خاصی برخوردار اســـت، به طوری که در قرن حاضر ارتباطات مؤثـــر به عنوان تنها راه مؤثر جهت بهبود اهداف و فرآیندها و تعامل با همکاران و کارکنان به شمار می‌رود. عوامل مختلفی در ایجاد ارتباط مؤثر در آزمایشگاه‌های بالینی نقش دارند؛ از جمله شفافیت سازمانی، توجه به فناوری اطلاعات و ارتباطات، نهادینه سازی ارزش‌های اخلاقی، مشارکت و تعامل و مسئولیت پذیری مدیران و کارکنان. همچنین عواملی از جمله فرهنگ و جو سازمانی، تدوین برنامه مناسب برای ارتباط دهی، آموزش مناســـب کارکنان و مدیران جهت مهـــارت افزایی ارتباطی و وجود زیرساخت‌های ارتباطی و معماری اطلاعات و ارتباطات نیـــز در موفقیت مدیریت مؤثر ارتباطـــات و اطلاعات دخالت دارند. امروزه ارتباط مؤثر بین پزشکان، بیماران، متخصصان و مدیران آزمایشگاه‌های بالینی نقش مهمی در ارتقای بهره وری نظام سلامت کشـــور دارد. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران ارشـــد آزمایشگاه‌های بالینی کشـــور ضمن ادراک مناسب از تحولات نظام اطلاعات و ارتباطات و شـــبکه سازی، باید نقش کنشگری خود را در نظام سلامت کشور افزایش دهند.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

References:

1- McGinty SM. Power talk: Using Language to build authority and influence. Hachette UK; 2001 Feb 20.

2- Ellison D. Communication skills. Nurs Clin North Am. 2015 50(1):45-57. Doi: 10.1016/j.cnur.2014.10.004. Epub 2014 Dec 13. PMID: 25680486.

3- Saxena, SH, Rastogi, Prachi Gupta, SH & Nesamony S. Role of Communication Skills: A Review. World Journal of English Language2022:12(3):18-24, Doi:10.5430/wjel.v12n3p18.

4- Mahajan R. The key role of communication skills in the life of professionals. IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS) 2015 Dec;20(12):36-9.

5- Sanina A, Balashov A, Rubtcova M, Satinsky DM. The effectiveness of communication channels in government and business communication. Information Polity. 2017 Jan 1;22(4):251-66, Doi:10.3233/IP-170415.

6- Prasetyo I, Suryono Y, Gupta S. The 21st century life skills-based education implementation at the non-formal education institution. Journal of Nonformal Education. 2021 Feb 28;7(1):1-7, Doi:10.1162/DESI-0-00459.

7- Schmid J, Klingemann H, Bandyopadhyay B, Scheuermann A. The Rumor Mill or "How Rumors Evade the Grasp of Research". Design Issues. 2017 Oct 3;33(4):30-43.

8- Bacal R. Improving communication—tips for managers. Work911/Bacal and Associates.[Online.] http://www. work911. com/conflict/articles/impcom. htm. Accessed. 2004 Feb;26.

9- Ruck, K & Welch, M. Valuing internal communication; management and employee perspectives. Public Relations Review. 2012 38. 294–302. 10.1016/j.pubrev.2011.12.016.

10- Battistón, D & Vidal, J & Kirchmaier, T. Face-to-Face Communication in Organisations. SSRN Electronic Journal. 2021:574-609.Doi:10-1093/restnd/rdaa060.

11- Asan O, Young HN, Chewning B, Montague E. How physician electronic health record screen sharing affects patient and doctor non-verbal communication in primary care. Patient education and counseling. 2015 Mar 1;98(3):310-6, Doi:10-1016/j.pec.2014.11.024.

12- Dinică RC. Non-verbal communication-indispensable complement of oral and written communication. Procedia-Social and behavioral sciences. 2014 Jul 9;137:105-11, Doi:10-1016/jsbspro.2014.05.26.

13- Soto RG, Chu LF, Goldman JM, Rampil IJ, Ruskin KJ. Communication in critical care environments: mobile telephones improve patient care. Anesthesia & Analgesia. 2006 Feb 1;102(2):535-41, Doi:10.1213/01.ane.0000194506.79408.79.

14- Holmes AF, Zhang S, Harris B. An analysis of teaching strategies designed to improve written communication skills. Accounting Education. 2019 Jan 2;28(1):25-48.

15- West VL. Teaching written communication skills in professional selling: The cover letter. Journal of Marketing Education. 2006 Dec;28(3):205-17, Doi:10.1080/09639284.2018.1477055.

17- 16- Breuch LA, Bakke A, Thomas-Pollei K, Mackey LE, Weinert C. Toward audience involvement: Extending audiences of written physician notes in a hospital setting. Written Communication. 2016 Oct;33(4):418-51, Doi:10.1177/07410883.

18- Neves BB, Amaro F, Fonseca JR. Coming of (old) age in the digital age: ICT usage and non-usage among older adults. Sociological research online. 2013 May;18(2):22-35.

19- Garimella SV, Persoons T, Weibel JA, Gektin V. Electronics thermal management in information and communications technologies: Challenges and future directions. IEEE Transactions on Components, Packaging and Manufacturing Technology. 2016 Sep 28;7(8):1191-205, Doi:10.1109/TCPMT.2016.2603600.

20- Brooks RG, Menachemi N. Physicians' use of email with patients: factors influencing electronic communication and adherence to best practices. Journal of Medical Internet Research. 2006 Mar 24;8(1):e511.

21- Tillema, T & Dijst, M & Schwanen, T. Face-to-face and electronic communications in maintaining social networks: The influence of geographical and relational distance and of information content. New Media &amp Society. 2010,12(6), Doi:10.1177/146144809353011.

22- Hastings SO, Payne HJ. Expressions of dissent in email: Qualitative insights into uses and meanings of organizational dissent. The Journal of Business Communication .2013 Jul;50(3):309-31, Doi:10-1177/0021943613487071.

23- Gijsen V, Maddux M, Lavertu A, Gonzalez-Hernandez G, Ram N, Reeves B, Robinson T, Ziesenitz V, Shakhnovich V, Altman R. # Science: the potential and the challenges of utilizing social media and other electronic communication platforms in health care. Clinical and Translational Science. 2020 Jan;13(1):26-30, Doi:10.1111./Cts.12687.

24- Anderson JG. The role of ethics in information technology decisions: a case-based approach to biomedical informatics education. International journal of medical informatics. 2004 Mar 18;73(2):145-50.

25- Chang CL. How to build an appropriate information ethics code for enterprises in Chinese cultural society. Computers in Human Behavior. 2012 Mar 1;28(2):420-33.

26- Chung W, Tseng TL. Discovering business intelligence from online product reviews: A rule-induction framework. Expert systems with applications. 2012 Nov 1;39(15):11870-9.

27- Agheorghiesei DT, Iorga M. Psychology of Generation Y and the Attitude Towards the Drugs Users at Workplace. The Need for Ethics Education. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2013 Jul 9;84:171-6.

28- Alsmadi I, Xu D. Security of software defined networks: A survey. Computers & security. 2015 Sep 1;53:79-108.

29- Hui KL, Teo HH, Lee SY. The value of privacy assurance: An exploratory field experiment. MIS quarterly. 2007 Mar 1:19-33.

30- Baum S, Mahizhnan A. Government-with-you: e-government in Singapore. InPublic affairs and administration: Concepts, methodologies, tools, and applications 2015 (pp. 711-725). IGI Global.

31- Bélanger F, Carter L. The impact of the digital divide on e-government use. Communications of the ACM. 2009 Apr 1;52(4):132-5.

32- Mêgnigbêto E. Information policy: Content and challenges for an effective knowledge society. The International Information & Library Review. 2010 Sep 1;42(3):144-8.

33- Bertot, John & Jaeger, Paul & Grimes, Justin. (2012). Promoting Transparency and Accountability through ICTs, Social Media, and Collaborative E-Government. Transforming Government: People, Process and Policy. 6. 78-91. 10.1108/17506161211214831.

34- Anonymous. ICT development report: measuring ICT for social and economic development. Geneva, Switzerland: International Telecommunication Union; 2014.

35- Anonymous. Information and communication for development: global trends and policies. Washington, DC: World Bank; 2014.

36- Gatautis R. The impact of ICT on public and private sectors in Lithuania. Engineering economics. 2008(4 (59)):18-28.

37- Jeremiah, Chukwu and Joy Nneka Agwu. "Information and Communication Technology (ICT) Applications and Telecommunication." International journal of advanced computer science 3 (2013): n. pag.

38- Dwivedi YK, Weerakkody V, Janssen M. Moving towards maturity: challenges to successful e-government implementation and diffusion. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems. 2012 Jan 13;42(4):11-22.

39- Helbig N, Gil-García JR, Ferro E. Understanding the complexity of electronic government: Implications from the digital divide literature. Government information quarterly. 2009 Jan 1;26(1):89-97.

40- Drew MA. E-government principles: implementation, advantages and challenges. International Journal of Electronic Business. 2011 Jan 1;9(3):255-70.

41- Cordella A, Bonina CM. A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. Government information quarterly. 2012 Oct 1;29(4):512-20.

42- Bertot JC, Jaeger PT, Grimes JM. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. Government information quarterly. 2010 Jul 1;27(3):264-71.

43- Shin E. Attitudinal determinants of e-government technology use among US local public managers. In2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences 2012 Jan 4 (pp. 2613-2622). IEEE.

44- Caliandro A, Garavaglia E, Sturiale V, Di Leva A. Older people and smartphone practices in everyday life: An inquire on digital sociality of Italian older users. The Communication Review. 2021 Jan 2;24(1):47-78, Doi:10-1090/10714421.2021.1904771.

45- Staab P, Thiel T. Social media and the digital structural transformation of the public sphere. Theory, Culture & Society. 2022 Jul;39(4):129-43,Doi:10.1177/02632767642221103257

46- Mandal FB. Nonverbal communication in humans. Journal of human behavior in the social environment. 2014 May 19;24(4):417-21.

47- Yang P. Intercultural nonverbal communication competence: meeting body language challenges in facilitating and working with students from culturally diverse backgrounds in the australian higher education context. Journal of Communications Research. 2015 Jan 1;7(1):81.

48- Avgerinou MD, Pettersson R. Toward a cohesive theory of visual literacy. Journal of visual literacy. 2011 Jan 1;30(2):1-9, Doi:10-1080/23796529.2011.11674687.

49- Sasagawa K, Maeda K, Sugiura I, Kurita S, Okazaki N, Kawahara D. Constructing multimodal datasets from scratch for rapid development of a Japanese visual language model. 2024. Available from: https://arxiv.org/abs/2410.22736.

50- Rennert S. Visual input in simultaneous interpreting. Meta. 2008 Mar;53(1):204-17.

51- Lannes H. Effect of organizational communication on organizational climate and organizational effectiveness. The Undergraduate Journal of Psychology. 2021 Apr 15;32(1):31-39.

52- Awadh AM, Saad AM. Impact of organizational culture on employee performance. International Review of Management and Business Research. 2013 Mar 1;2(1):168-75.

53- Phutela D. The importance of non-verbal communication. IUP Journal of Soft Skills. 2015 Dec 1;9(4):43.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]

54- Missaoui Y. Non-verbal communication barriers when dealing with Saudi sellers. International Journal of Organizational Leadership. 2015;4:392-402.

55- Bambaeeroo F, Shokrpour N. The impact of the teachers' non-verbal communication on success in teaching. Journal of advances in medical education & professionalism. 2017 Apr;5(2):51.

56- Hanafi M, Ghani M, Fadzilah N, Zamani M, Athirah A, Azram R, Hanim N, Khadijah S, Farah N, Sharif M. An Investigation of Perceptual, Verbal, and Non-Verbal Barriers in the Workplace. International Journal of Asian Social Science. 2022;12(9):347-59, Doi:10.55493/5007.v12i.4604.

57- Evans DJ. Connecting with different audiences: the anatomy of communication is essential. Anatomical Sciences Education. 2013 Mar;6(2):134-7,Doi:10.1002/ase.1311.

58- Le H, Jones B, Williams T, Dolnicar S. Communicating to culture audiences. Marketing Intelligence & Planning. 2016 Jun 6;34(4):462-85,Doi:10.1108/MIP-05-2015-0102.

59-Weger Jr H, Castle Bell G, Minei EM, Robinson MC. The relative effectiveness of active listening in initial interactions. International Journal of Listening. 2014 Jan 2;28(1):13-31,Doi:10-1080/10904018.2013.813234.

60- Eggenberger AL. Active listening skills as predictors of success in community college students. Community College Journal of Research and Practice. 2021 May 4;45(5):324-33,Doi:10-1080/10668926.2019.1706667.

61- Bodie GD, Vickery AJ, Cannava K, Jones SM. The role of "active listening" in informal helping conversations: Impact on perceptions of listener helpfulness, sensitivity, and supportiveness and discloser emotional improvement. Western Journal of Communication. 2015 Mar 15;79(2):151-73,Doi:10.1080/10576314.2014.943429.

62- Weger Jr H, Castle GR, Emmett MC. Active listening in peer interviews: The influence of message paraphrasing on perceptions of listening skill. The Intl. Journal of Listening. 2010 Jan 5;24(1):34-49,Doi:1080/10904010903466311.

63- Huerta-Wong JE, Schoech R. Experiential learning and learning environments: The case of active listening skills. Journal of Social Work Education. 2010 Jan 1;46(1):85-101,Doi:10.5175/SWE.2010.200800105.

64- McNaughton D, Hamlin D, McCarthy J, Head-Reeves D, Schreiner M. Learning to listen: Teaching an active listening strategy to preservice education professionals. Topics in Early Childhood Special Education. 2008 Feb;27(4):223-31,Doi:10-1177/0271121407311241.

65- Ritchie L. Negotiating power through communication: Using an employee participation intervention to construct a discursive space for debate. Journal of Communication Management. 2012 Feb 10;16(1):95-107,Doi:10.1108/13632541211198003.

66- Clohisy DR, Yaszemski MJ, Lipman J. Leadership, communication, and negotiation across a diverse workforce: an AOA Critical Issues Symposium. JBJS. 2017 Jun 21;99(12):e60.

67- Reeves S, Rice K, Conn LG, Miller KL, Kenaszchuk C, Zwarenstein M. Interprofessional interaction, negotiation and non-negotiation on general internal medicine wards. Journal of Interprofessional Care. 2009 Nov 1;23(6):633-45, Doi:10.3109/13561820902886295.

68- Donahue M, Miller M, Smith L, Dykes P, Fitzpatrick JJ. A leadership initiative to improve communication and enhance safety. American Journal of Medical Quality. 2011 May;26(3):206-11, Doi:10.1177/1062860610387410.

69- Pennanen E, Mikkola L. Work coordination as a social interaction process in nursing staff meetings. Nordic journal of working life studies. 2016;6(2),.:23-41,Doi:10.19154/njwls.v6i2.4970.

70- Jia M, Cheng J, Hale CL. Workplace emotion and communication: Supervisor nonverbal immediacy, employees' emotion experience, and their communication motives. Management Communication Quarterly. 2017 Feb;31(1):69-87,Doi:10.1177/0893318916650519.

71- Ajjawi R, Boud D. Researching feedback dialogue: An interactional analysis approach. Assessment & Evaluation in Higher Education. 2017 Feb 17;42(2):252-65,Doi:10.80/02602938.2015.1102863.

72- Ruehl CH, Ingenhoff D. Communication management on social networking sites: Stakeholder motives and usage types of corporate Facebook, Twitter and YouTube pages. Journal of Communication Management. 2015 Aug 3;19(3):288-302, Doi:10.1108/jcom-04-2015-0025.

73- Stevens B. Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. Journal of Business ethics. 2008 Apr;78:601-9.

74- Chang CL. The effect of an information ethics course on the information ethics values of students–A Chinese guanxi culture perspective. Computers in Human Behavior. 2011 Sep 1;27(5):2028-38.

75- Pal JK. Usefulness and applications of data mining in extracting information from different perspectives. Annals of Library and Information Studies. 2011;58(1):7.

76- Smith HJ, Dinev T, Xu H. Information privacy research: an interdisciplinary review. MIS Quarterly. 2011 Dec 1:989-1015.

77- Smith S, Winchester D, Bunker D, Jamieson R. Circuits of power: A study of mandated compliance to an information systems security" De Jure" standard in a government organization. MIS quarterly. 2010 Sep 1:463-86.

78- Afifi MA, Kalra D, Ghazal TM, Mago B. Information technology ethics and professional responsibilities. International Journal of Advanced Science and Technology. 2020;29(4):11336-43.

79- Aydemir FB, Dalpiaz F. A roadmap for ethics-aware software engineering. In Proceedings of the international workshop on software fairness 2018 May 29:15-21,Doi:10.1145/3194770.3194778.

80- Hoda R, Babar MA, Shastri Y, Yaqoob H. Socio-cultural challenges in global software engineering education. IEEE Transactions on Education. 2016 Nov 23;60(3):173-82,Doi:10.1109/TE.2016.2624742.

81- Biable SE, Garcia NM, Midekso D, Pombo N. Ethical issues in software requirements engineering. Software. 2022 Feb 18;1(1):31-52.

82- Asadullah A, Yerima B, Aliyu Y. The ethics of information and communication technology: an Islamic overview. International Journal of Information and Communication Technology Research. 2014 Feb;4(2):45-48.

83- Ranade N, Swarts J. Humanistic communication in information centric workplaces. Communication Design Quarterly Review. 2020 Feb 13;7(4):17-31,Doi:10.1145/3363790.3363792.

84- Ueda A, Eura A, Yamaji M, Mitani H, Ogihara A. A comparative study of certification systems based on ethical codes of medical information on the Internet. American Journal of Health Sciences. 2012;3(3):169-184.

85- Linscott A, Occhipinti E. Effective Communication in Laboratory Management. Clinical Laboratory Management. 2024 Apr 12:278-84,Doi:10.1002/9781683673941.ch20.

86- Lippi G, Mattiuzzi C. Critical laboratory values communication: summary recommendations from available guidelines. Annals of translational medicine. 2016 Oct;4(20),Doi:10.21037/atm.2016.09.36.

87- Alshammri SS, Abu Hiba FMH, Alshamrani HNM, Alshamrani SSM, Alshalawi ASM, Alzahrani AA, Alsaiari ASA, Alharbi FMH, Alghamdi MSH, Alamer SWAA, Gharwi SMM, Shaikh IH, Alzahrani YMJ, Alghamdi IA. Integration between doctors, nurses and laboratory technicians: The impact of teamwork on the accuracy of diagnosis and the speed of treatment. JICRCR [Internet]. 2024 Jun 12 [cited 2025 Jan 12];.582-6. Available from: https://jicrcr.com/index.php/jicrcr/article/view/1955

88- Collins SA, Bakken S, Vawdrey DK, Coiera E, Currie L. Clinician preferences for verbal communication compared to EHR documentation in the ICU. Applied Clinical Informatics. 2011;2(02):190-201,Doi:10.4338/ACL-2011-02-RA-0011.

89- Frankel RM, Flanagan M, Ebright P, Bergman A, O'Brien CM, Franks Z, Allen A, Harris A, Saleem JJ. Context, culture and (non-verbal) communication affect handover quality. BMJ Quality & Safety. 2012 Dec 1;21(Suppl 1):i121-8.

90- Scheuner MT, Hilborne L, Brown J, Lubin, for IM.A report template the members of the RAND Molecular Genetic Test Report Advisory Board. A report template for molecular genetic tests designed to improve communication between the clinician and laboratory. Genetic Testing and Molecular Biomarkers. 2012 Jul 1;16(7):761-9, Doi:10.1089/gtmb.2011.0328.

91- Piva E, Lippi G, Plebani M. Notification of abnormal and critical values: the road ahead. The American journal of Medicine. 2010 Oct 1;123(10):e19.

92- Patel RA, Hartzler A, Pratt W, Back A, Czerwinski M, Roseway A. Visual feedback on nonverbal communication: a design exploration with healthcare professionals. In2013 7th International Conference on Pervasive Computing Technologies for Healthcare and Workshops 2013 May 5:105-112

93- Bohn MK, Fabiano GF, Adeli K. Electronic tools in clinical laboratory diagnostics: key examples, limitations, and value in laboratory medicine. Journal of Laboratory Medicine. 2021 Dec 20;45(6):319-24, Doi:10.1515/labmed-2021-0114.

94- Jones RG, Johnson OA, Batstone G. Informatics and the clinical laboratory. The Clinical Biochemist Reviews. 2014 Aug;35(3):177.

95- Dixon BE, McGowan JJ, Grannis SJ. Electronic laboratory data quality and the value of a health information exchange to support public health reporting processes. In AMIA Annual Symposium Proceedings 2011:322.

96- Reed M, Huang J, Brand R, Graetz I, Jaffe M, Ballard D, Neugebauer R, Fireman B, Hsu J. Inpatient-Outpatient Shared Electronic Health Records: Telemedicine and Lab Follow-up after Hospital Discharge. The American journal of Managed Care. 2020 Oct 1;26(10):e327,Doi:10.37795/ajmc.2020.88506.

97- Harrison JP, McDowell GM. The role of laboratory information systems in healthcare quality improvement. International journal of health care quality assurance. 2008 Oct 3;21(7):679-91,Doi:10.1108/09526860810910159.

98- Hamid Abu Bakar A, Lukman Hakim I, Choy Chong S, Lin B. Measuring supply chain performance among public hospital laboratories. International journal of productivity and performance management. 2009 Dec 8;59(1):75-97,Doi:10.1108/17404010110061121.

99- Dargahi H. Organizational behaviour management in clinical laboratory: A literature review. Journal of Education and Health Promotion. 2021 Jan 1;10(1):210,Doi:jehp.jehp-1000-20.

Dargahi H, Dastafkan A. A study of the relationship between organizational culture and individual knowledge hiding among clinical laboratories of the hospitals in Tehran University of Medical Sciences. Laboratory and Diagnosis. 2017 Jun 10;9(35):24-39.

100- Dargahi H, Ketabchi Khonsari M H. Explanation of Resilience System in Clinical Laboratories: A Conceptual Literature Review. 3 2023; 14 (58) :31-46.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-01-31]