



رصدخانه منابع انسانی افق
انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایی

مهارت فن بیان و سخنوری

نویسنده: دکتر سلیمان گل پور

مردادماه ۱۴۰۵

فهرست مطالب

مقدمه	۳
مبانی نظری فن بیان و سخنوری	۴
تعریف و جایگاه	۴
سه پایه اصلی سخنوری	۵
فن بیان در پرتو نظریه‌های مدیریت	۶
پیوند سخنوری و گوش دادن فعال	۷
تمرین‌های عملی برای ارتقای مهارت فن بیان	۷
۱- ضبط و بازبینی سخنرانی (تمرین انفرادی)	۷
۲- بلندخوانی هدفمند (تمرین انفرادی)	۸
۳- گفت‌وگوی ساختاریافته (تمرین دو نفره)	۹
چک‌لیست ارزیابی مهارت سخنوری	۹
راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی و تفسیر امتیازات	۱۰
دانلود فایل رایگان مقاله	۱۲
فهرست منابع	۱۳

مقدمه

تصور کنید مدیری را که پشت میز کار خود نشسته و انبوهی از داده‌ها، گزارش‌های تحلیلی و اطلاعات راهبردی پیش روی او قرار دارد. او به‌خوبی می‌داند سازمان باید به چه سمتی حرکت کند، تیمش به چه حملیت و راهبری نیاز دارد و برای عبور از چالش‌ها و بحران‌های پیش‌رو چه تصمیم‌هایی باید اتخاذ شود. با این حال، هنگامی که پشت تریبون قرار می‌گیرد یا در جلسه‌ای سرنوشت‌ساز با کارکنان، مدیران یا ذی‌نفعان سخن می‌گوید، نمی‌تواند اندیشه‌ها و چشم‌انداز خود را به‌گونه‌ای شفاف، منسجم و الهام‌بخش منتقل کند. پیام او به‌درستی دریافت نمی‌شود، انگیزه‌ای در مخاطبان شکل نمی‌گیرد و هم‌راستایی لازم برای اجرای تصمیم‌های سازمانی به وجود نمی‌آید. اعضای تیم، جلسه را ترک می‌کنند، بی‌آنکه تصویری روشن از مسیر پیش‌رو یا انگیزه‌ای برای مشارکت در تحقق اهداف سازمان داشته باشند. چنین مدیری، هرچند ممکن است از توانمندترین تحلیلگران و استراتژیست‌های سازمان باشد، اما ضعف در انتقال مؤثر پیام، ظرفیت واقعی رهبری او را محدود می‌کند.

این صحنه، تجربه‌ای آشنا برای بسیاری از مدیران است. در محیط رقابتی و پیچیده امروز، موفقیت مدیریتی تنها به دانش تخصصی، قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری وابسته نیست؛ بلکه به توانایی مدیر در برقراری ارتباط، ایجاد اعتماد، اقناع مخاطبان و الهام‌بخشی به کارکنان نیز بستگی دارد. از این‌رو، فن بیان و سخنوری را نمی‌توان صرفاً یک توانایی ذاتی یا ویژگی شخصیتی دانست؛ بلکه این مهارت، یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران و رهبران اثربخش است که نقشی اساسی در هدایت تیم‌ها، مدیریت تغییر، فرهنگ‌سازی سازمانی، مذاکره، حل تعارض و هم‌راستاسازی کارکنان با اهداف راهبردی ایفا می‌کند.

برایان تریسی در این زمینه می‌گوید: «هرچه بهتر سخن بگویید، بیشتر مورد توجه مخاطبان قرار می‌گیرید و احترام بیشتری کسب می‌کنید». با این حال، جوهره سخنوری

حرفه‌ای تنها در خوب سخن گفتن خلاصه نمی‌شود. نقطه آغاز هر ارتباط اثربخش، «گوش دادن فعال» است؛ زیرا مدیری که شنیدن را نیاموخته باشد، نمی‌تواند نیازها، دغدغه‌ها و انتظارات مخاطبان خود را به‌درستی درک کند و در نتیجه، نخواهد دانست چه بگوید، چگونه بگوید و در چه زمانی پیام خود را بیان کند. ازاین‌رو، سخنوری پیش از آنکه هنر سخن گفتن باشد، هنر فهمیدن، همدلی و برقراری ارتباطی هدفمند و اعتمادآفرین است؛ مهارتی که زیربنای رهبری اثربخش و یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیران در سازمان‌های امروز به شمار می‌آید.

مبانی نظری فن بیان و سخنوری

در دنیای مدیریت، کیفیت سخن گفتن مدیران به اندازه کیفیت تصمیم‌گیری آنان اهمیت دارد. بسیاری از موفقیت‌ها یا شکست‌های مدیریتی، نه به محتوای تصمیم‌ها، بلکه به نحوه بیان، اقناع و انتقال پیام وابسته است. ازاین‌رو، فن بیان و سخنوری یکی از شایستگی‌های اساسی مدیران برای ایجاد اعتماد، همسوسازی کارکنان و تحقق اهداف سازمانی به شمار می‌آید.

تعریف و جایگاه

فن بیان و آیین سخنوری، به معنای استفاده آگاهانه و اثربخش از کلام، لحن، صدا، زبان بدن و سایر عناصر ارتباطی برای انتقال روشن و مؤثر پیام به مخاطب است. در ادبیات مدیریت، این مهارت فراتر از خوش‌صحبتی یا قدرت کلام تلقی می‌شود و به توانایی مدیر در انتقال شفاف پیام، ایجاد اعتماد، اقناع مخاطبان و هدایت آنان به سوی اهداف سازمانی اشاره دارد.

فن بیان مدیران، نه به معنای پرحرفی، حاضر جوابی یا داشتن صدایی خوش، بلکه به معنای سخن گفتن هدفمند، متناسب با موقعیت و تأثیرگذار در شرایط مختلف است. مدیران اثربخش با بهره‌گیری از این مهارت، می‌توانند انگیزه ایجاد کنند، مقاومت در برابر

تغییر را کاهش دهند، تعارض‌ها را مدیریت کنند و تعاملات سازنده‌تری با کارکنان برقرار سازند.

پژوهش‌ها نیز اهمیت این شایستگی را تأیید می‌کنند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد بیش از ۷۵ درصد کارکنان، مدیر مستقیم خود را مهم‌ترین منبع استرس در محیط کار می‌دانند و بخش قابل‌توجهی از این استرس به شیوه گفت‌وگو و نحوه برقراری ارتباط مدیران با کارکنان بازمی‌گردد. از این‌رو، فن بیان تنها یک مهارت ارتباطی نیست، بلکه یکی از عوامل مؤثر بر سلامت روانی کارکنان، کیفیت روابط سازمانی و ارتقای بهره‌وری سازمان محسوب می‌شود.

سه پایه اصلی سخنوری

در ادبیات ارتباطات و مدیریت، اثربخشی سخنوری تنها به محتوای پیام وابسته نیست، بلکه از تعامل سه مؤلفه اساسی «کلام، فراکلام و ارتباط غیرکلامی» شکل می‌گیرد. این سه مؤلفه در کنار یکدیگر، میزان درک، اعتماد و پذیرش پیام را از سوی مخاطب تعیین می‌کنند. هرچه هماهنگی میان آنچه گفته می‌شود، شیوه بیان آن و زبان بدن بیشتر باشد، احتمال تأثیرگذاری و اقناع مخاطب نیز افزایش می‌یابد.

سه پایه اصلی سخنوری عبارت‌اند از:

جدول شماره ۱: پایه‌های اصلی سخنوری

ردیف	پایه	پرسش کلیدی	مصادیق
۱	کلامی (Verbal)	چه می‌گویید؟	انتخاب واژگان، ساختار جملات، محتوای پیام، استفاده از واژه‌های مثبت، دقیق و اثرگذار

ردیف	پایه	پرسش کلیدی	مصادیق
۲	فراکلامی (Para-verbal)	چگونه می‌گویید؟	تن صدا، سرعت بیان، مکث‌ها، تأکیدها، حجم و آهنگ صدا؛ پژوهش‌ها نشان می‌دهد لحن بیان، سهم قابل توجهی در انتقال احساس و تأثیرگذاری پیام دارد.
۳	غیرکلامی (Non-verbal)	چگونه دیده می‌شوید؟	زبان بدن، ارتباط چشمی، حالت چهره، ژست‌ها، وضعیت بدن و هماهنگی رفتار با پیام کلامی

فن بیان در پرتو نظریه‌های مدیریت

در چارچوب مهارت‌های سه‌گانه مدیریت (فنی، انسانی و ادراکی/مفهومی)، فن بیان در زمره مهارت‌های انسانی قرار می‌گیرد؛ زیرا با برقراری ارتباط مؤثر، ایجاد انگیزه، رهبری، مدیریت تعارض و تقویت همکاری‌های سازمانی ارتباطی مستقیم دارد. مدیران با بهره‌گیری از فن بیان، می‌توانند اعتماد کارکنان را جلب کرده، پیام‌های خود را شفاف منتقل کنند و زمینه مشارکت و همسویی با اهداف سازمان را فراهم آورند.

از منظر نظریه رهبری کاریزماتیک، سخنوری یکی از مؤلفه‌های کلیدی نفوذ و اثرگذاری رهبر است. رهبران کاریزماتیک با بهره‌گیری از کلامی الهام‌بخش، ترسیم چشم‌اندازی روشن و برانگیختن احساسات و انگیزه‌های پیروان، آنان را در مسیر تحقق اهداف مشترک هدایت می‌کنند. در این نگاه، فن بیان صرفاً یک مهارت ارتباطی نیست، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر از رهبری اثربخش به شمار می‌آید.

همچنین، از منظر نظریه ارتباطات سازمانی، فن بیان پلی میان تدوین راهبرد و اجرای آن است. راهبردها زمانی به نتایج مطلوب منجر می‌شوند که مدیر بتواند آن‌ها را به زبانی

روشن، ساده و اقناع‌کننده برای کارکنان تبیین کند. از این‌رو، ناتوانی در انتقال مؤثر پیام، حتی بهترین برنامه‌ها و تصمیم‌های مدیریتی را با چالش اجرا و کاهش اثربخشی مواجه می‌سازد.

پیوند سخنوری و گوش دادن فعال

فن بیان و گوش دادن فعال، دو مهارت مکمل و جدایی‌ناپذیر در ارتباطات مدیریتی هستند. سخنوری اثربخش، پیش از آنکه به خوب سخن گفتن وابسته باشد، به خوب گوش دادن نیاز دارد. گوش دادن فعال فرایندی است که در آن مدیر، علاوه بر شنیدن واژه‌ها، به درک پیام، احساسات، نیازها و دغدغه‌های مخاطب نیز توجه می‌کند. مدیری که با دقت به کارکنان خود گوش می‌دهد، شناخت عمیق‌تری از انتظارات، نگرانی‌ها و انگیزه‌های آنان به دست می‌آورد و می‌تواند پیام‌های خود را متناسب با این شناخت بیان کند. در نتیجه، سخنان او شفاف‌تر، اقناع‌کننده‌تر و اثرگذارتر خواهد بود. به بیان دیگر، گوش دادن فعال، زمینه‌ساز سخنوری مؤثر است و سخنوری مؤثر نیز بستر شکل‌گیری گفت‌وگویی دوسویه، اعتماد متقابل و ارتباطات سازنده در سازمان را فراهم می‌سازد.

تمرین‌های عملی برای ارتقای مهارت فن بیان

تسلط بر فن بیان، بیش از آنکه حاصل استعداد ذاتی باشد، نتیجه تمرین مستمر و بازخورد آگاهانه است. تمرین‌های زیر با هدف تقویت وضوح کلام، افزایش اعتمادبه‌نفس، بهبود لحن و ارتقای توانایی تأثیرگذاری در ارتباطات مدیریتی طراحی شده‌اند.

۱- ضبط و بازبینی سخنرانی (تمرین انفرادی)

هدف از این تمرین افزایش خودآگاهی نسبت به کیفیت بیان و شناسایی نقاط قابل بهبود جهت انجام اقدامات اصلاحی تقویت فن بیان است. روش اجرای این تمرین در زیر آمده است:

۱. یک موضوع مدیریتی را انتخاب کنید و ۳ تا ۵ دقیقه بدون متن درباره آن صحبت کنید.
 ۲. صدای خود را ضبط و سپس با دقت به آن گوش کنید.
 ۳. بیان خود را از نظر سرعت، مکث، تکیه کلام، لحن، تنوع صدا و وضوح تلفظ ارزیابی کنید.
 ۴. همان موضوع را با اعمال اصلاحات دوباره ضبط و مقایسه کنید.
 ۵. این تمرین را حداقل سه بار در هفته با موضوعات مختلف تکرار کنید.
- باید توجه داشت که تأثیرگذاری پیام تنها به محتوای آن وابسته نیست؛ لحن، آهنگ و شیوه بیان نیز نقش تعیین کننده‌ای در انتقال پیام دارند.
- ۲- بلندخوانی هدفمند (تمرین انفرادی)
- هدف از این تمرین، تقویت تلفظ صحیح، افزایش تنوع لحن، گسترش دایره واژگان و ارتقای قدرت بیان در موقعیت‌های مختلف ارتباطی است.
- روش اجرای این تمرین در زیر آمده است:
۱. روزانه ۵ تا ۱۰ دقیقه، متنی از یک کتاب، مقاله یا سخنرانی را با صدای بلند بخوانید.
 ۲. متناسب با مفهوم متن، لحن، سرعت، مکث و تأکیدهای خود را تغییر دهید.
 ۳. به تلفظ صحیح واژه‌ها، به ویژه کلمات دارای تشدید و عبارات دشوار، توجه ویژه داشته باشید.
 ۴. هفته‌ای یکبار، محتوای متن را بدون نگاه کردن به آن، با بیان و واژگان خود بازگو کنید.
- بلندخوانی منظم، علاوه بر بهبود وضوح کلام، موجب افزایش تسلط بر واژگان، روانی گفتار و اعتماد به نفس در سخن گفتن می‌شود.

۳- گفت‌وگوی ساختاریافته (تمرین دو نفره)

هدف از این تمرین، تقویت مهارت متقاعدسازی، مدیریت گفت‌وگو و تلفیق فن بیان با مهارت گوش دادن فعال است.

روش اجرای این تمرین در زیر آمده است:

۱. با یکی از همکاران یا دوستان، موضوعی مدیریتی یا چالش‌برانگیز را برای گفت‌وگو انتخاب کنید.

۲. به هر نفر ۵ دقیقه فرصت دهید تا دیدگاه خود را به صورت منظم و مستدل بیان کند.

۳. شنونده بدون قطع کردن صحبت، گوش دادن فعال را تمرین کرده و پس از پایان صحبت، خلاصه‌ای از مطالب بیان شده را ارائه دهد.

۴. نقش‌ها را جابه‌جا کرده و تمرین را تکرار کنید.

۵. در پایان، هریک از طرفین بازخوردی سازنده درباره نقاط قوت و زمینه‌های بهبود بیان طرف مقابل ارائه دهند.

سخنوری اثربخش بدون گوش دادن فعال امکان‌پذیر نیست. این تمرین، توانایی برقراری ارتباط دوسویه، افزایش قدرت اقناع، ایجاد اعتماد و مدیریت گفت‌وگوهای حرفه‌ای را در مدیران تقویت می‌کند.

چک‌لیست ارزیابی مهارت سخنوری

چک‌لیست زیر ابزاری برای سنجش میزان اثربخشی فن بیان مدیران در محیط کار است. نتایج این خودارزیابی، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود را مشخص کرده و می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی جهت ارتقای مهارت‌های ارتباطی و سخنوری باشد.

جدول شماره ۲: چکلیست ارزیابی مهارت سخنوری برای مدیران

ردیف	سوال	امتیاز (۱-۵)
۱	آیا پیام به صورت واضح، صریح و مختصر منتقل می شود؟	
۲	آیا ساختار سخنرانی (آغاز، بدنه و جمع بندی) منسجم و منطقی است؟	
۳	آیا لحن و تن صدا با محتوای پیام هماهنگ است؟	
۴	آیا سرعت بیان و مکث ها به گونه ای است که مخاطب فرصت درک و پردازش پیام را داشته باشد؟	
۵	آیا زبان بدن (ارتباط چشمی، حالت چهره و حرکات دست) با پیام کلامی همسو است؟	
۶	آیا مدیر توانایی اقناع مخاطبان و ایجاد انگیزه برای اقدام را دارد؟	
۷	آیا در پاسخ به پرسش ها و بازخوردها، آرامش، تسلط و اعتماد به نفس خود را حفظ می کند؟	
۸	آیا از تکیه کلام ها، واژه های زائد و پراکنده گویی پرهیز می کند؟	
۹	آیا واژگان متناسب با سطح دانش و نیاز مخاطبان انتخاب می شود؟	
۱۰	آیا مدیر با طرح پرسش، مثال یا روایت، توجه و مشارکت مخاطبان را حفظ می کند؟	
۱۱	آیا در طول سخنرانی، اعتماد، صداقت و تسلط مدیر به موضوع برای مخاطب قابل درک است؟	
۱۲	آیا پیام اصلی در پایان سخنرانی به خوبی جمع بندی و تأکید می شود؟	

راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی و تفسیر امتیازات

برای هر یک از ۱۲ گویه، بر اساس عملکرد خود یا مشاهده یک ارزیاب معتمد، امتیازی از ۱ (کاملاً ضعیف) تا ۵ (کاملاً عالی) اختصاص دهید. سپس امتیازهای همه گویه ها را با

یکدیگر جمع کنید. دامنه امتیاز این چکلیست بین ۱۲ تا ۶۰ است؛ به گونه‌ای که کسب امتیاز بالاتر، نشان‌دهنده مهارت بیشتر در فن بیان و سخنوری مدیریتی است.

پس از محاسبه امتیاز کل، با استفاده از جدول تفسیر امتیازات، وضعیت خود را ارزیابی کرده و حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی کنید. توصیه می‌شود علاوه بر امتیاز کل، به گویه‌هایی که امتیاز ۳ یا کمتر کسب کرده‌اند نیز توجه ویژه داشته باشید؛ زیرا این موارد، اولویت‌های اصلی برای برنامه‌ریزی و توسعه مهارت فن بیان محسوب می‌شوند.

جدول شماره ۳: تفسیر نتایج ارزیابی مهارت فن بیان و سخنوری

مجموع امتیاز	سطح ارزیابی	تفسیر
۴۸-۶۰	عالی	از مهارت بسیار بالایی در فن بیان و سخنوری برخوردار هستید. پیام‌های خود را شفاف، متقاعدکننده و اثرگذار منتقل می‌کنید. برای حفظ و ارتقای این سطح، تمرین مستمر، دریافت بازخورد و ایفای نقش الگو یا مربی برای سایر کارکنان و مدیران توصیه می‌شود.
۳۶-۴۷	خوب	از مهارت مطلوبی در سخنوری برخوردار هستید، اما هنوز فرصت‌هایی برای بهبود وجود دارد. بر مؤلفه‌هایی که امتیاز کمتر از ۴ کسب کرده‌اند تمرکز کنید و با تمرین‌های هدفمند، اثربخشی ارتباطات خود را افزایش دهید.
۲۴-۳۵	متوسط	مهارت سخنوری شما در سطح متوسط قرار دارد و برای ایفای نقش مدیریتی اثربخش نیازمند تقویت است. اجرای یک برنامه منظم شامل تمرین‌های عملی، ضبط و بازبینی سخنرانی‌ها، مطالعه منابع تخصصی و دریافت بازخورد توصیه می‌شود.
۱۲-۲۳	نیازمند بهبود	مهارت فن بیان شما نیازمند توجه و توسعه جدی است. پیشنهاد می‌شود علاوه بر تمرین‌های روزانه، از کوچ یا مربی فن بیان بهره بگیرید و در دوره‌ها و کارگاه‌های تخصصی مهارت‌های ارتباطی و سخنوری شرکت کنید.

پیشنهاد می‌شود این چکلیست هر دو تا سه ماه یکبار تکمیل شود و نتایج آن با ارزیابی‌های قبلی مقایسه گردد. بررسی روند تغییرات، تصویر روشنی از میزان پیشرفت

مهارت‌های فن بیان، نقاط قوت، حوزه‌های نیازمند بهبود و اثربخشی تمرین‌های انجام‌شده ارائه می‌دهد و به برنامه‌ریزی هدفمند برای توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری کمک می‌کند.

جمع‌بندی

فن بیان و سخنوری، برای مدیران صرفاً یک مهارت ارتباطی نیست، بلکه یکی از شایستگی‌های کلیدی رهبری و مدیریت اثربخش است. مدیران از طریق بیان شفاف، لحن مناسب و ارتباط مؤثر می‌توانند اعتماد ایجاد کنند، کارکنان را همسو سازند، انگیزه ببخشند و اجرای موفق راهبردهای سازمان را تسهیل کنند.

همان‌گونه که بیان شد، سخنوری اثربخش بر سه مؤلفه اصلی کلام، فراکلام و ارتباط غیرکلامی استوار است و با گوش دادن فعال پیوندی جدایی‌ناپذیر دارد. این مهارت، برخلاف تصور رایج، یک استعداد ذاتی نیست؛ بلکه با تمرین مستمر، دریافت بازخورد و اصلاح آگاهانه رفتارهای ارتباطی قابل یادگیری و تقویت است.

تمرین‌های عملی، چک‌لیست خودارزیابی و بازخورد مستمر، ابزارهایی هستند که به مدیران کمک می‌کنند نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و توانایی اثرگذاری در ارتباطات حرفه‌ای را ارتقا دهند.

در نهایت، قدرت یک مدیر تنها به کیفیت تصمیم‌های او وابسته نیست، بلکه به توانایی او در انتقال مؤثر آن تصمیم‌ها نیز بستگی دارد. مدیرانی که آگاهانه سخن می‌گویند و هوشمندانه گوش می‌دهند، بیش از دیگران الهام‌بخش، متقاعدکننده و اثرگذار خواهند بود و نقش مؤثرتری در موفقیت و توسعه پایدار سازمان ایفا می‌کنند.

دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

فهرست منابع

- ۱- سرگلزایی، حسنیہ (۱۴۰۳)، *مروری بر مهارت‌های ارتباطی مدیران و تأثیر آن بر کارکنان*، هشتمین همایش بین‌المللی مطالعات دینی، علوم انسانی و اخلاق زیستی در جهان اسلام.
- ۲- مصطفایی، مجتبی (۱۳۹۹)، *فن بیان را قورت بده*، نشر گام برتر.

۱. Borden, D. (۲۰۱۹). *Talk is the work (Truth 7)*. In *The Truth About Confident Presenting* (pp. ۲۵-۲۸). Anthem Press.
۲. Katz, R. L. (۱۹۵۵). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(۱), ۳۳-۴۲.
۳. Mehrabian, A. (۱۹۷۲). *Nonverbal communication*. Aldine-Atherton.
۴. Stewart, R. (۱۹۷۶). *Contrasts in management: A study of different types of managers' jobs*. McGraw-Hill.
۵. Tracy, B. (n.d.). *How to end a speech: What you need for a bang*. Brian Tracy International. Retrieved July ۳۱, ۲۰۲۶, from <https://www.briantracy.com/blog/public-speaking/how-to-end-a-speech-the-right-way/>
۶. Northouse, P. G. (۲۰۲۲). *Leadership: Theory and Practice* (۹th ed.). Sage Publications.

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایی