

مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و نقش آن در ارتقای سلامت اداری کارکنان

سیدمهدی احمدی بالادهی^۱

از صفحه ۴۳ تا ۶۶

تاریخ دریافت: ۹۴/۳/۲۷، تاریخ پذیرش: ۹۴/۶/۲۵

چکیده

این پژوهش به بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران در ارتقای سلامت اداری کارکنان می‌پردازد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل تمام مدیران و فرماندهان پلیس‌های تخصصی فرماندهی انتظامی استان مازندران است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۶۴ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. اطلاعات مهارت‌های ارتباطی مدیران با استفاده از پرسشنامه استاندارد بارتون (۱۹۹۰) و اطلاعات سلامت اداری با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شد. هر دو پرسشنامه با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده بود. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی مدیران ۰/۹۴۹ و برای پرسشنامه سلامت اداری ۰/۷۲۹ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون صورت گرفت. نتایج حاکی است که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛ یعنی هرچه ارتباط مدیر با کارکنان بیشتر باشد، سلامت اداری کارکنان نیز به همان نسبت افزایش می‌یابد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تمام عوامل مهارت‌های ارتباطی با سلامت اداری رابطه دارد. در این میان مهارت‌های شنودی بیشترین ضریب و مهارت‌های بازخورد کمترین ضریب را دارد.

واژگان کلیدی

مهارت‌های ارتباطی در مدیریت، فرماندهان و مدیران، سلامت اداری پلیس، پلیس، عوامل آسان
کننده سلامت اداری

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی منابع انسانی و مدرس مرکز علمی کاربردی فرماندهی انتظامی استان مازندران.

۱. مقدمه

هر سازمان در پی این است که به بهترین گونه به اهداف خود برسد. تحقق اهداف سازمانی به تمام عوامل بستگی دارد که در آن سازمان با هم در تعامل است؛ از جمله مهمترین عوامل سازمانی، نیروی انسانی است. نیروی انسانی عامل پیچیده‌ای است که دارای انگیزه و نگرشهای متفاوتی است. این انگیزه‌ها و نگرشها باید دائماً مورد بررسی قرار گیرد تا با توجه به نتایج آنها مدیران، سیاستهای لازم را در جهت بهبود وضعیت موجود به کار بندند (رئوفی، ۱۳۸۳). گاهی ناتوانی مدیران و کارکنان در برقراری ارتباط مناسب با سایر همکاران در محیط کار و یا وجود نگرشهای منفی و بی انگیزگی بین کارکنان سبب می‌شود که آنها قادر به اجرای وظایفشان در حد مطلوب نباشند و در نهایت با کاهش بهره‌وری روبه‌رو می‌شویم (علاقه‌بند، ۱۳۷۸). مدیران دریافته‌اند که برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان در توفیق مدیران برای دستیابی به اهداف سازمانی عامل مؤثری است و ریشه بیشتر مشکلات فردی و سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود و نقص ارتباطات مؤثر جستجو کرد (رضائیان، ۱۳۷۹).

از دیدگاه سازمانی، ارتباط، ضروری است؛ زیرا اطلاعات را برای کارکنان فراهم می‌آورد و نگرشها را گسترش می‌دهد به این دلیل که هماهنگی و سلامت اداری افزایش یابد. به طور کلی هدف ارتباطات به وجود آوردن تغییرات لازم در رفتار یا تغییر آن دسته از وضعیتهایی است که سازمان بر آنها کنترل دارد. مهارتهای ارتباطی مناسب پیش نیاز ضروری عملکرد رضایت بخش در همه موقعیت‌های سرپرستی است. افراد در نتیجه آموزش، تجربه و موقعیت شخصی خود از درجات متفاوت مهارتهای ارتباطی برخوردارند (سینجر، ۱۳۷۸). بیشتر مدیران احتمالاً به این دلیل از کار برکنار می‌شوند که مهارتهای ارتباطی میان فردی در آنها ضعیف است نه اینکه مهارتهای فنی ندارند (رابینز و دسانزو^۱، ۲۰۰۴). ارتباطات به دو دلیل برای مدیران حائز اهمیت است: اولاً ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را انجام می‌دهند. ثانیاً ارتباط فعالیتی است که مدیران، بیشتر وقت خود را به آن اختصاص می‌دهند؛ زیرا فرایند ارتباط

به مدیران این امکان را می‌دهد تا مسئولیتهای خود را به انجام رسانند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۲). از آنجا که فرماندهی انتظامی استان مازندران و یگانهای تابع آن با برخورداری از مدیریتی کارآمد و شایسته و در عین حال با تسلط کافی بر مهارت‌های ارتباطی و رفتار بهتر با کارکنان می‌توانند به مأموریتها و اهداف خود جامه عمل بپوشانند و ضمن تلاش در جهت برخورداری از ویژگیهای سلامت اداری به عنوان سازمانی سالم معرفی شوند، اهمیت رابطه این دو متغیر بیشتر احساس می‌شود. این پژوهش علاوه بر نگاهی به مهارت‌های ارتباطی و اهمیت آن در سازمانها، رابطه آن را با سلامت اداری مدنظر قرار داده و تلاش به عمل آمده است تا به استناد نظریه‌ها و پژوهشهای این زمینه، رابطه میان مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران با سلامت اداری کارکنان بررسی، و نتایج آن در ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران و تقویت سلامت اداری کارکنان مؤثر واقع شود.

۲. اهداف پژوهش

هدف اصلی

- تعیین رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری

هدف فرعی

- تعیین رابطه عوامل مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری

۳. مروری بر تعاریف و مبانی پژوهش

۳-۱. اهمیت ارتباطات

اهمیت سازمانها بر هیچ کس پوشیده نیست. ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن است. می‌توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است؛ به عبارت دیگر، ارتباطات برای موفقیت و انسان حیاتی است. همان طور که ارتباطات برای انسان حیاتی است برای عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است.

ارتباطات در زندگی بشر امروزی بسیار اهمیت دارد تا جایی که انسانها بدون ارتباط قادر به زندگی نیستند. در روند تکاملی رابطه در جوامع انسانی، ارتباط از حرکات دست و

صورت و اصوات خاص آغاز، و به پیدایش خط و زبان منجر شد. ارتباط، رفتاری آموختنی است و این امر نشان می‌دهد که هر انسان با یادگیری درست و کسب مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به اصلاح و بهبود رفتارهای ارتباطی خویش دست یابد. ترس از برقراری ارتباط و صحبت کردن در برابر جمع، مشکلی است که برخی با آن رو به رو هستند و نمی‌دانند چگونه ارتباط درست و مؤثری برقرار کنند. اهمیت این مشکل زمانی دوچندان می‌شود که در شغل و سازمانی که فرد کار می‌کند در برقراری ارتباط با همکاران و مراجعان، عملکرد ضعیفی داشته باشد. بی دلیل نیست که بیشتر سازمانها و مجموعه‌ها در برنامه آموزشی خود برای پیشرفت شغلی کارکنان، مهارت‌های ارتباطی را نیز می‌گنجانند. مهارت‌های ارتباطی، گرچه بهتر است شامل توانایی ارتباط با هر کس در هر زمان باشد، گاهی در زمانی خاص و با افرادی خاص از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد؛ از این رو دانش ارتباطات، یکی از این موقعیت‌های خاص و مهم مدیریت و رهبری است. بهبود روابط مدیر با دیگران مساوی است با بهبود فعالیتهای کارکنان، بهبود روابط با خارج سازمان و بهبود اعتماد به نفس سازمان. در تعریف ارتباط می‌توان گفت ارتباط، فرایندی است که طی آن، احساسات و نظریات به شکل پیام‌های کلامی و غیرکلامی بیان، فرستاده، دریافت و ادراک می‌شود؛ بنا به تعریفی دیگر، ارتباط، فرایند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده است به شرط اینکه ذهنیات مورد نظر فرستنده به گیرنده پیام انتقال یابد و برعکس (سجادی، ۱۳۹۰، ص ۲۱۶).

هربرت سایمون^۱ می‌گوید بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت و به همین علت می‌توان گفت امکان تأثیر گروه بر رفتار فرد نیز غیرممکن خواهد بود. مدیران از طریق ارتباطات، هماهنگی ایجاد، و کارکنان را هدایت می‌کنند؛ برنامه‌ریزی و کنترل را انجام می‌دهند؛ همان طور که ارتباطات مهمترین ارکان پدیدار شدن سازمانهاست، عامل تداوم بخش حیات آن نیز هست (دعایی، ۱۳۷۳، ص ۳۶).

۳-۲. مهارت‌های ارتباطی

مدیران در قرن حاضر به تواناییهای متعددی نیاز دارند که هر کدام می‌تواند به نوعی در روند زندگی و کار آنان تأثیرگذار باشد. از میان این تواناییها برقراری ارتباط و ایجاد مناسبات

1. Herbert Simon

اجتماعی از جمله مهمترین مهارت‌ها است. ارتباطات مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای اجرای وظایف روزانه شان به گونه مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند. به هر حال بحث ارتباط سازمانی مسئله‌ای نیست که بتوان براحتی از کنار آن گذشت؛ چون اثری مستقیم در کامیابیها و ناکامیهای ما خواهد داشت. بی دلیل نیست که بیشتر سازمانها برای مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و سلامت اداری کارکنان، تدابیری را در برنامه آموزشی خود نیز می‌گنجانند. هرچند بهتر است مهارت‌های ارتباطی شامل توانایی ارتباط با هر کس در هر زمان باشد، گاهی در زمانی خاص و با افرادی خاص از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد؛ لذا دانش ارتباطات یکی از این موقعیت‌های خاص و مهم مدیریت و رهبری است که با سلامت اداری کارکنان می‌تواند ارتباط مستقیم و تأثیر بسزایی داشته باشد. مدیریت، هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران، علم و هنر هماهنگی کوششها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای رسیدن به اهداف معین است (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۷). بر مبنای این تعاریف، وظایفی که به طور کلی می‌توان در حیطه عمل مدیران قرار داد عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش، ارتباطات و تصمیم‌گیری. در میان این وظایف، نقش مهارت‌های ارتباطی به صورت آشکار و مستقیم در بُعد ارتباطات، و به صورت پنهان، اما باز هم مستقیم، در وظایف دیگر نهفته است؛ زیرا برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش و تصمیم‌گیری نیز هر یک در چارچوب فرایند ارتباطی و تعاملی تحقق پیدا می‌کند.

اشلانت و مک فال^۱ (۱۹۸۵) مهارت ارتباطی را فرایندهای مرکبی می‌داند که فرد را قادر می‌سازد به‌گونه‌ای رفتار کند که دیگران، او را با کفایت تلقی کنند؛ پس مهارت‌ها، تواناییهای لازم برای رفتارهای هدفمند و موفقیت آمیز است. مهارت‌های ارتباطی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که کیفیت ارتباط شخص با شخص را مشخص می‌کند (قربانی، ۱۳۸۱، ص ۱۲).

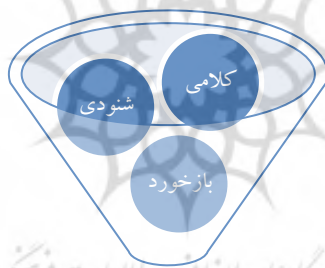
مهارت‌های ارتباطی مدیران طبق نظریه بارتون^۲ (۱۹۹۰) به سه مهارت کلامی، شنودی و بازخورد تقسیم بندی شده است:

1. Schlundt, D & Mcfan
2. Barton

مهارت کلامی: یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشست‌های مؤثر. استفاده آگاهانه نمادهای کلامی، به منظور ترغیب کردن دیگران به کار است (اعرابی و رفیعی، ۲۰۱۱) که نوعی ارتباط عملی برای بیان عقیده، نظر، احساس یا وضعیت است و یکی از بهترین ابزارهای دریافت بیشترین پاداش در محیط زندگی و به حداقل رساندن تنبیه است (ذکاوتی، ۲۰۰۷).

مهارت شنودی: یعنی توانایی مدیر در توجه به پیشنهادهای یا سؤالات دیگران و درک آنها و شامل مشاهده، توجه و درک شنونده است و از طریق ایجاد همفکری و همکاری در افراد، احساس مسئولیت و تعهد کاری را ارتقا می‌بخشد (آلن راندولف^۱، ۱۹۸۹).

مهارت بازخورد: مهارت بازخورد نوعی اعمال کنترل بر فرایند ارتباطات، و برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام است به طوری که فرستنده از وضعیت فرستادن و چگونگی دریافت و درک پیام آگاه شود. بدون بازخورد مشکل است بدانیم پیام، دریافت و فهمیده شده است (والدرن^۲، ۱۹۹۱).



شکل (۱): مهارت‌های ارتباطی مدیران، منبع: الگوی بارتون (۱۹۹۰)

۳-۳. سلامت اداری

نقطهٔ مقابل فساد اداری، سلامت اداری است؛ یعنی نظام اداری با رعایت اصول و مقررات اداری حاکم و با توجه به نظم اداری از قبل طراحی شده، وظایف خود را بخوبی و برای رسیدن به بهره‌وری سازمانی اجرا می‌کند. سلامت اداری یکی از خواسته‌ها و آرزوهای دیرینه جوامع مختلف است به طوری که نظام اداری ابزار توزیع عادلانه خدمت به عموم شهروندان

1. Alan Randolph

2. Waldron

باشد. از ابتدای تشکیل دولتها همواره دولت خوب و حکومت خوب، که حافظ منافع عموم باشد، مورد بحث بوده و نظریه‌های زیادی در این زمینه ارائه شده که حاکی از اهمیت آن است. فکر سلامت اداری با مفهوم دولت خوب و حکومت‌داری خوب آمیخته است. افلاطون اخلاق و فضیلت را بنیان دولت خوب و ارسطو خرد و قانون را بنیان دولت خوب می‌دانند. عده‌ای دولت دینی که احکام را از وحی می‌گیرد و به قوانین طبیعی جاری می‌سازد و عده‌ای قدرت و اقتدار دولت را در حاکمیت داخلی و خارجی معیار دولت خوب می‌دانند. نایدو^۱ (۱۹۹۹) معتقد است تأکید بر ضرورت توسعه پایدار و اعتقاد به اینکه دستیابی به آن تنها از طریق دولت سالم امکانپذیر است، ظرفیت‌سازی در جامعه مدنی، شهروندان آگاه، مشارکت از طریق سازمانهای داوطلبانه، دموکراسی، رعایت حقوق بشر، قانون‌گذاری، اثربخشی و کارایی و پاسخگویی از ویژگیهای حکومت‌داری خوب است. بنابراین برای داشتن نظام سالم اداری نیاز به حکومت خوب و حکومت خوب بر مشارکت و دموکراسی استوار است و تحقق آن با تمرکززدایی و واگذاری اختیارها، هم در سطح سازمانی و هم در سطح کلان، می‌تواند اتفاق بیفتد. تمرکززدایی، فاصله قدرت را کم، و کاهش فاصله قدرت موجب کاهش فساد نهادینه شده اداری خواهد شد. در حالت سلامت مثبت موجود زنده ضمن اجرای وظیفه به رشد و شکوفایی خود ادامه می‌دهد. سلامت اداری به وضعی فراتر از اثر بخشی کوتاه مدت سازمان اشاره دارد. سلامت نظام اداری مجموعه‌ای است از ویژگیهای نسبتاً پایدار، که انطباق با وضع محیط، روحیه خوب نیروی کار، کفایت برای حل مشکلات، سرعت عمل و... را به همراه دارد. سلامت اداری خواه و ناخواه در دو عامل مدیریت و رهبری قوی و صادقانه و انسجام درونی نظام اداری ریشه دارد. به طور کلی سلامت نظام اداری بر برابری کار اثر بخش تأکید دارد (فندرسکی، ۱۳۸۱).

۳-۴. عوامل آسان‌کننده سلامت نظام اداری

متحدیان (۱۳۸۹) در تألیف خود بنام ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد عوامل آسان‌کننده سلامت سازمانی را شامل؛ قوانین و مقررات، نیروی انسانی، رسالتها و مأموریت‌های سازمان، ساختار سازمانی، سامانه‌ها و روشها، عوامل فرهنگی اجتماعی، عوامل سیاسی و عوامل اقتصادی می‌داند (متحدیان، ۱۳۸۹، ص ۴۶).

• **قوانین و مقررات شامل؛**

- تدوین و اجرای نظام شایستگی
- اصلاح قوانین و مقررات انضباطی با جهتگیری پیشگیرانه
- تدوین و اجرای نظام ارتقا و انتصاب بویژه در سطوح مدیریت
- تدوین و اجرای نظام متناسب پرداخت با تأکید بر کارمزدی به جای وقت مزدی
- نهادینه کردن قانون و پرهیز از اقدامات شخصی
- تدوین و اجرای نظام ارزیابی و ارزشیابی مناسب

• **نیروی انسانی شامل؛**

- توسعه مهارت‌های حرفه ای کارکنان از طریق آموزشهای مستمر
- گسترش و نهادینه کردن مشارکتهای کارکنان در فرایند هدفگذاری، تصمیم‌گیری و اجرا

- تشویق نوآوری و خلاقیت فردی و گروهی کارکنان

- تأکید بر خود نظارتی از طریق نظام آموزشی کشور

- افزایش آگاهیهای کارکنان در زمینه‌های کاری، پیامدهای هر اقدام و...

- به کارگیری مدیران حرفه‌ای متخصص و متعهد

- توجه به تفاوت‌های فردی در انتخاب، آموزش، انگیزش و عملکرد کارکنان

- استفاده از یافته‌های علمی سازمان و مدیریت در هماهنگی بین انسان و محیط کار و رضایت بخش کردن آن (ارگونومی)

• **رسالتها و مأموریت‌های سازمانی شامل؛**

- تغییر نگرش مدیران در تدوین رسالتها و مأموریت‌های سازمان از حاکم بودن به خدمتگزار بودن

- توجه به رضایت مشتری به عنوان اصل اولیه و تأکید بر پاسخگویی، شفافیت و یکپارچگی

- توجه به متغیرهای محیطی در تدوین رسالتها و مأموریتها

- تدوین ملاکها و شاخصهای مناسب اجرا و ارزیابی رسالتها و مأموریتها

- تدوین نظامنامه، رسالتها، مأموریتها، اهداف و آشنا ساختن کارکنان با آنها

- ایجاد یکپارچگی سازمانی از طریق تأکید بر ارزشهای مشترک فرهنگی در سازمانها
- **ساختار سازمانی شامل؛**
- متناسب ساختن اختیار و مسئولیت در سطوح سازمانی و کاهش ساختارهای موازی
- کاهش تمرکز سازمانی و واگذاری اختیار به سطوح پایین
- اصلاح ساختارهای نظارتی متناسب با نیازهای فعلی و افزایش سهم نظارت‌های مردمی در ساختارها
- پرهیز از ساختارهای تقلیدی در طراحی سازمانی
- اصلاح فرایندها از طریق استقرار سامانه مدیریت کیفیت متناسب با وظایف و مأموریت‌های سازمان
- افزایش سهم نظارت‌های مردمی در ساختارهای سازمانی
- کاستن از حجم قوانین و ساده و شفاف سازی آنها
- استقرار نظام‌های سنجش عملکرد کارکنان در ادارات دولتی
- شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها
- اصلاح و بهینه‌سازی روشهای کار در ادارات
- اصل قرار گرفتن خدمت به مشتریان در سازمانهای دولتی
- اصلاح و بازسازی واحدهای نظارت و بازرسی و اعطای نقش و مسئولیت بیشتر به آنها
- ماشینی کردن فعالیتها
- مشارکت دادن کارکنان در اداره کارها
- ملزم ساختن سازمانهای دولتی به پاسخگویی به افکار عمومی
- برگزاری دوره‌های آموزشی مقابله با فساد اداری
- **سامانه‌ها و روشها شامل؛**
- طراحی سامانه روش کار برای استفاده از بازخورد نظارتی در اصلاح روابط درونی و بیرونی آن
- استقرار سامانه مدیریت کیفیت
- تأکید بر پویایی سامانه‌های سازمانی در واکنش به تحولات محیطی
- تدوین فرایندهای افزایش نظارت مردمی بر عملکرد سازمانها

- آسان سازی ارتباط مردم و مسئولان
 - طراحی و استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی مدیریت^۱ (ام. تی. اس) در تصمیم‌گیریهای سازمانی در سطوح سه گانه سازمان (راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی)
 - **عوامل فرهنگی و اجتماعی؛**
 - ترویج فرهنگ وظیفه شناسی و وجدان کاری
 - آگاه ساختن مردم نسبت به قوانین، مقررات و حقوق شهروندی
 - **عوامل سیاسی؛**
 - تقویت نهادهای نظارتی جامعه مدنی مانند مطبوعات، احزاب و سازمانهای غیر دولتی و... به منظور شناسایی و معرفی عوامل و موارد فساد
 - سیاست زدایی نظام اداری
 - تقویت دموکراسی در جامعه
 - تقویت استقلال دستگاه قضایی
 - **عوامل اقتصادی؛**
 - اصلاح نظام پرداخت حقوق کارکنان دولت و متناسب کردن آن با سطح تورم و هزینه‌ها
 - تقویت و یکپارچه سازی نظام تأمین اجتماعی
 - متناسب نمودن پرداختها با عملکرد افراد و هدفمند کردن یارانه‌ها
- از دیدگاه مایلز^۲ (۱۹۹۶)، ده نشانه برای تعیین سلامت اداری وجود دارد؛ نشانه‌هایی چون ۱- توزیع نسبتاً عادلانه نفوذپذیری و قدرت ۲- کیفیت ارتباطات درونی (بین سازمانهای موجود در نظام اداری) و بیرونی (بین محیط و خرده نظام اداری) ۳. تمرکز بر هدف ۴- استفاده مطلوب از منابع (بویژه منابع انسانی) ۵- عملکرد سامانه در برابر مشکلات و معضلات ۶- وجود اهدافی روشن و متناسب با خواست محیط که تمام نظام اداری بر آن متمرکز شده است. ۷- احساس رضایت و خشنودی کارکنان ۸- احساس علاقه کارکنان نسبت به کار و سازمانهایی که در آنها اشتغال دارند. ۹- رشد و توسعه در راستای پاسخگویی به نیازهای جدید و متغیر مراجعان (رابینز، ۱۳۷۴).

1. Management Information Systems (MIS)

2. Mailes

۴. پیشینه پژوهش

کشتکاران، حیدری و باستانی (۱۳۹۰) در پژوهشی به مطالعه مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بیشترین نمره مهارت‌های ارتباطی در حوزه معاونت دانشجویی و کمترین نمره در حوزه معاونت پژوهشی گزارش شد. مهارت بازخورد مدیران در سطوح مختلف تحصیلی اختلاف آماری معناداری داشت.

ذوالفقاری و فعال (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج یافته‌های پژوهش، که طبق نظریه‌های پژوهش و تحلیل داده‌ها با توجه به فرضیه‌های پژوهش استفاده شده به دست آمده و نتایج بر اساس آزمون تی و ضریب همبستگی پیرسون، حاکی است که بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. در این زمینه پیشنهادهایی مطرح شده است تا فرماندهان و مدیران بتوانند از طریق فرایندهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی و توانمندسازی و ارتقای مهارت‌های ارتباطی به سمت تقویت تعهد سازمانی حرکت کنند.

آهنچیان و منیدری (۱۳۸۳) در پژوهشی به رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی پرداختند. تحلیل یافته‌های پژوهش ضمن تأیید وجود رابطه نشان داد که مدیران دانشگاه با مهارت‌های بیشتر از متوسط در زمینه‌های ارتباطی هستند و دانشکده‌ها از سلامت سازمانی بیشتر از متوسط برخوردارند. در عین حال تفاوت‌هایی در عوامل درونی هر یک از متغیرها مشاهده می‌شود که قابل بررسی دقیقتری است.

زراعی متین و یوسف زاده (۱۳۸۹) در پژوهشی به تبیین شاخصهای مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران بود؛ این بدان معناست که مدیران سازمان تا دستیابی وضعیت مطلوب مهارت ارتباطی فاصله زیادی دارند. این نتایج نشان‌دهنده علت بسیاری از مشکلاتی است که در برقراری ارتباط مناسب بین مدیران و کارکنان در سازمان‌های مختلف قابل مشاهده است. به علاوه، نتایج پژوهش نشان داد بین شاخصهای مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

امیری و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی پرداختند. نتایج نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری هست؛ یعنی هرچه مهارت‌های ارتباطی بیشتر باشد، رضایت شغلی نیز بیشتر است. آذریان (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای به بررسی نقش و تأثیر آموزش برای ارتقای سلامت اداری پرداخته که نتایج حاکی است آموزش کارکنان در سازمانها، موجب سرعت و دقت بیشتر در خدمت رسانی، و رضایت مشتریان درون و برون سازمانی، و تحول در دستگاه‌های اداری می‌شود و سلامت در دستگاه‌های اداری را به ارمغان می‌آورد.

رولدیچ^۱ در مطالعه‌ای که روی ۱۰۰ مدیر در انگلستان انجام داد به این نتیجه رسید که ارتباطات مهمترین نقش را در عملکرد مدیران بازی می‌کند (دولویتز^۲، ۱۹۹۴). برونو ارتباطات را راه تمرین مدیریت منابع انسانی و از طرفی دغدغه کلیدی در ارتقای تعهد سازمانی می‌داند (برونو^۳، ۲۰۰۴).

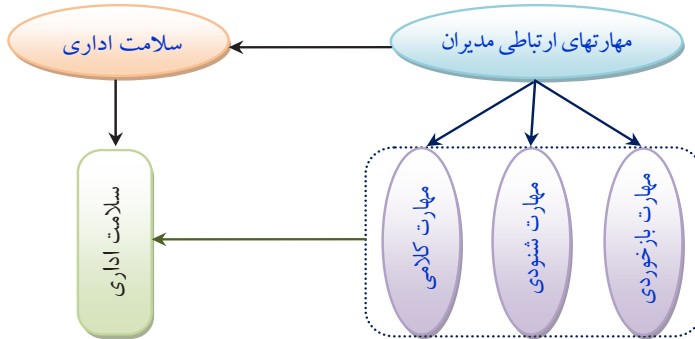
۵. الگوی مفهومی پژوهش

تدوین فرضیه‌های این پژوهش، نیازمند الگوی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین کند. بر این مبنا با توجه به عوامل مهارت‌های ارتباطی مدیران (مهارت کلامی، مهارت شنودی و مهارت بازخورد) براساس الگوی بارتون (۱۹۹۰) به عنوان متغیر مستقل و همچنین سلامت اداری به عنوان متغیر وابسته تدوین شد که الگوی مفهومی پژوهش را ارائه می‌دهد.

1. Roldeych

2. Dulewicz

3. Brunetto



شکل (۲): الگوی مفهومی پژوهش

۶. فرضیه‌های پژوهش

الف) فرضیه اصلی

- بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست.

ب) فرضیه‌های فرعی

- بین مهارت‌های کلامی مدیران و سلامت اداری رابطه معنادار وجود دارد.
- بین مهارت‌های شنودی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست.
- بین مهارت‌های بازخورد مدیران و سلامت اداری رابطه معنادار وجود دارد.

۷. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. در این پژوهش به بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری پرداخته شده و بودن یا نبودن رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارکنان پلیس‌های تخصصی (راهور، آگاهی و پیشگیری) چهارده شهرستان فرماندهی انتظامی استان مازندران، تشکیل می‌دهند. جامعه آماری بالغ بر ۲۸۲ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده که حداقل حجم نمونه مناسب برای این پژوهش برابر با ۱۶۴ نفر است.

در این پژوهش داده‌های ثانویه از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتابها، مقالات، پایان نامه‌ها و دیگر اسناد و مدارک جمع‌آوری شده است. همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شامل دو قسمت است.

الف) **سؤالات عمومی:** در سؤالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در زمینه پاسخ دهندگان جمع‌آوری شود که شامل ۵ سؤال است.

ب) **سؤالات تخصصی:** شامل ۴۲ سؤال است و در دو بخش طراحی شده است:

بخش اول، پرسشنامه استاندارد مهارت‌های ارتباطی مدیران بارتون، جی. ای (۱۹۹۰) با ۱۸ سؤال و دارای سه عامل (کلامی، شنودی و بازخورد) و هدف از آن کمک به فرد برای به دست آوردن بینش در مورد مهارت‌های ارتباطی مدیران است.

بخش دوم، پرسشنامه محقق ساخته سلامت اداری با ۲۴ سؤال است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی و سلامت اداری به ترتیب ۰/۹۴۹ و ۰/۷۲۹ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی خوب پرسشنامه است. در این پژوهش متغیر وابسته یا ملاک، سلامت اداری است.

در این پژوهش، صرفاً رابطه متغیرهای مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری مورد بررسی قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش شامل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار می‌پردازد، مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ سپس آمار تحلیلی مطرح می‌شود. در آمار تحلیلی این پژوهش به منظور بررسی روابط بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی و سلامت اداری از آزمون همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون استفاده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۸. ویژگی‌های جمعیت شناختی جامع علوم انسانی

تحلیل توصیفی داده‌های پژوهش بر حسب ویژگی‌های شخصی پاسخ دهندگان در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): توزیع پاسخگویان

متغیرهای جمعیت شناختی	طبقه‌ها	داده‌ها	درصد فراوانی
جنس پاسخگو	مرد	۱۶۱	٪۹۸/۱۷
	زن	۳	٪۱/۸۳
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۵	٪۹/۱۵
	۳۰ تا ۳۵ سال	۳۹	٪۲۳/۷۸
	۳۵ تا ۴۰ سال	۶۲	٪۳۷/۸۰
میزان تحصیلات	بیش از ۴۰ سال	۴۸	٪۲۹/۲۷
	دیپلم	۱۶	٪۹/۹۸
	کاردانی	۲۷	٪۱۶/۴۶
	کارشناسی	۹۲	٪۵۶/۱۰
	کارشناسی ارشد	۲۹	٪۱۷/۲۶

نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که اکثریت جامعه نمونه را مردان ۹۸/۱۷ درصد تشکیل می‌دهد و بیشترین سن جامعه مربوط به ۳۵ تا ۴۰ سال بوده که برابر ۳۷ سال می‌باشد. تحصیلات اکثریت جامعه نمونه کارشناسی و بالاتر می‌باشد، لذا می‌توان به نتایج حاصله از داده‌ها اطمینان نمود.

۹. یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست.
 H_0 : بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری رابطه معنادار وجود ندارد.
 H_1 : بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست.

جدول (۲): ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اصلی

مهارت‌های ارتباطی مدیران	سلامت اداری
ضریب همبستگی	$P = ۰/۲۱۴$
مقدار احتمال	۰/۰۰۶
تعداد	۱۶۴

بر اساس جدول شماره (۲)، بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست و ضریب همبستگی محاسبه شده با احتمال ۰/۰۱ برابر ۰/۲۱۴ است. از

این رو فرض H_0 رد، و فرض H_1 تأیید می‌گردد و با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه می‌گیریم بین دو متغیر رابطه معنادار ولی اندک وجود دارد.

جدول (۳): نتایج ضریب رگرسیون فرضیه اصلی

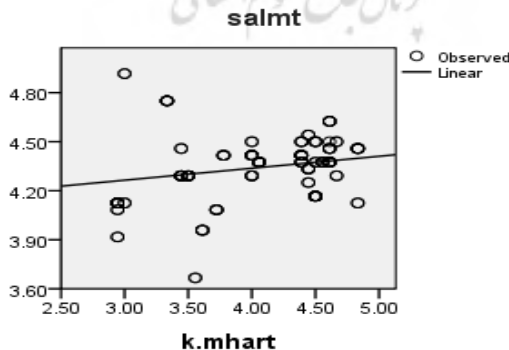
سطح معناداری	آماره T	ضریب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مقدار ثابت	الگو
			بتا	خطای استاندارد		
۰/۱	۱/۳۶۷	۰/۲۱۴	۰/۹۷۴	۱/۳۳۱		اصلی
۰/۰۰۶	۲/۷۸۴		۰/۲۲۴	۰/۶۲۴		

با توجه به ضرایب رگرسیونی جدول شماره (۳)، مشاهده می‌شود ضریب رگرسیونی (مهارتهای ارتباطی مدیران و سلامت اداری) در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول (۴): شاخصهای کفایت الگو بین مهارتهای ارتباطی مدیران و سلامت اداری

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار	آماره دوربین - واتسون
۰/۲۱۴	۰/۰۴۶	۰/۰۴۰	۰/۵	۱/۰۳۷

مقدار ضریب تعیین ۰/۲۱ به دست آمد و این مقدار نشان می‌دهد که در جامعه مورد بررسی ۲۱ درصد تغییرات در مهارتهای ارتباطی مدیران می‌تواند به سلامت اداری مربوط شود و بقیه به عوامل دیگری بستگی دارد. در صورتی که این آماره در دامنه ۱/۸ تا ۲/۱ باشد، دلیل بر نبودن خود همبستگی بین متغیرهاست. آماره این آزمون برابر با ۱/۰۳۷ است که نشان از وجود خود همبستگی بین متغیرهاست.



نمودار (۱): عادی بودن باقیماندهها

فرضیه فرعی اول: بین مهارت‌های کلامی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست.

H_0 : بین مهارت‌های کلامی مدیران و سلامت اداری رابطه معنادار وجود ندارد.

H_1 : بین مهارت‌های کلامی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست.

جدول (۵): ضریب همبستگی پیرسون فرضیه فرعی اول

سلامت اداری	مهارت‌های کلامی مدیران
$P = ۰/۲۲۳$	ضریب همبستگی
۰/۰۰۴	مقدار احتمال
۱۶۴	تعداد

بر اساس جدول شماره (۵)، بین مهارت‌های کلامی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست و ضریب همبستگی محاسبه شده با احتمال ۰/۰۱ برابر ۰/۲۲۳ است. از این رو فرض H_0 رد، و فرض H_1 تأیید می‌گردد و با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه می‌گیریم بین دو متغیر رابطه معنادار ولی اندک وجود دارد.

جدول (۶): نتایج ضریب رگرسیون فرضیه فرعی اول

سطح معناداری	آماره T	ضریب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مقدار ثابت	الگو
			بتا	خطای استاندارد		
۰/۰۹	۱/۶۸۴	۰/۲۲۳	۰/۸۸۹	۱/۴۹۸		اصلی
۰/۰۰۴	۲/۹۰۷		۰/۲۰۵	۰/۵۹۵		

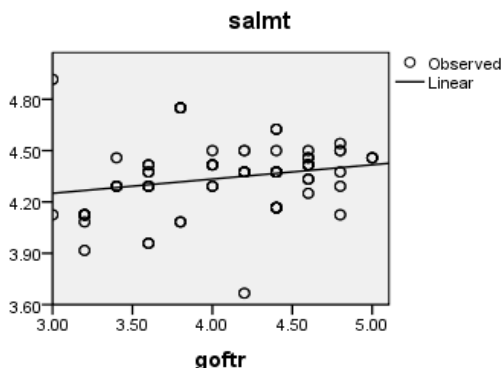
با توجه به ضرایب رگرسیونی جدول شماره (۶)، مشاهده می‌شود ضریب رگرسیونی (مهارت‌های کلامی مدیران و سلامت اداری) در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول (۷): شاخص‌های کفایت الگو بین مهارت‌های کلامی مدیران و سلامت اداری

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار	آماره دوربین - واتسون
۰/۲۲۳	۰/۰۵۰	۰/۰۴۴	۰/۵	۱/۰۴۱

مقدار ضریب تعیین ۰/۲۲ به دست آمد و این مقدار نشان می‌دهد که در جامعه مورد بررسی ۲۲ درصد تغییرات در سلامت اداری می‌تواند به مهارت‌های کلامی مدیران مربوط شود و بقیه به عوامل دیگری بستگی دارد. در صورتی که این آماره در دامنه ۱/۸ تا ۲/۱ باشد،

دلیل بر نبودن خود همبستگی بین متغیرهاست. آماره این آزمون برابر با ۱/۰۴۱ است که نشان از وجود خود همبستگی بین متغیرهاست.



نمودار (۲): عادی بودن باقیمانده‌ها

فرضیه فرعی دوم: بین مهارت‌های شنودی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست.

H_0 : بین مهارت‌های شنودی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری نیست.

H_1 : بین مهارت‌های شنودی مدیران و سلامت اداری رابطه معنادار وجود دارد.

جدول (۸): ضریب همبستگی پیرسون فرضیه فرعی دوم

سلامت اداری	مهارت‌های شنودی مدیران
$P = ۰/۲۹۹$	ضریب همبستگی
$۰/۰۰۰$	مقدار احتمال
۱۶۴	تعداد

بر اساس جدول شماره (۸)، بین مهارت‌های شنودی مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری وجود دارد و ضریب همبستگی محاسبه شده با احتمال ۰/۰۱ برابر ۰/۲۹۹ است. از این رو فرض H_0 رد، و فرض H_1 تأیید می‌گردد و با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه می‌گیریم بین دو متغیر رابطه معنادار وجود دارد.

جدول (۹): نتایج ضریب رگرسیون فرضیه فرعی دوم

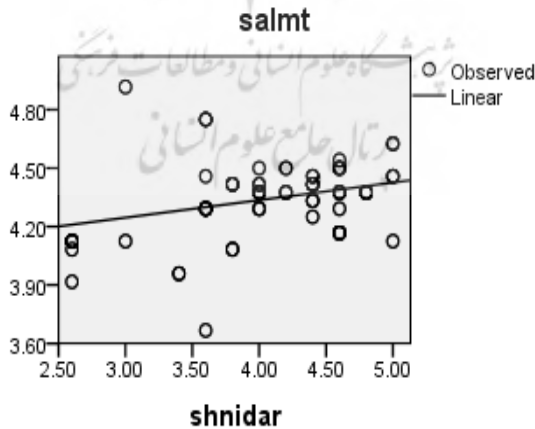
الگو	مقدار ثابت	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	آماره T	سطح معناداری
		خطای استاندارد	بتا			
اصلی	مقدار ثابت	۱/۲۴۷	۱/۰۸۱	۰/۲۹۹	۱/۶۸۴	۰/۸
		۰/۵۹۵	۰/۲۴۹		۳/۹۸۲	۰/۰۰۰

با توجه به ضرایب رگرسیونی جدول شماره ۹، مشاهده می‌شود ضریب رگرسیونی (مهارت‌های شنودی مدیران و سلامت اداری) در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول (۱۰): شاخصهای کفایت الگو بین مهارت‌های شنودی مدیران و سلامت اداری

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار	آماره دوربین-واتسون
۰/۲۹۹	۰/۰۸۹	۰/۰۸۴	۰/۶	۱/۰۸۱

مقدار ضریب تعیین ۰/۲۹ به دست آمد و این مقدار نشان می‌دهد که در جامعه مورد بررسی ۲۹ درصد تغییرات در سلامت اداری می‌تواند به مهارت‌های شنودی مدیران مربوط شود و بقیه به عوامل دیگری بستگی دارد. در صورتی که این آماره در دامنه ۱/۸ تا ۲/۱ باشد، دلیل بر نبودن خود همبستگی بین متغیرهاست. آماره این آزمون برابر با ۱/۰۸۱ است که نشان از وجود خود همبستگی بین متغیرهاست.



نمودار (۳): عادی بودن باقیمانده‌ها

فرضیه فرعی سوم: بین مهارت‌های بازخورد مدیران و سلامت اداری رابطه معنادار وجود دارد.

H_0 : بین مهارت‌های بازخورد مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری نیست.

H_1 : بین مهارت‌های بازخورد مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری هست.

جدول (۱۱): ضریب همبستگی پیرسون فرضیه فرعی سوم

سلامت اداری	مهارت‌های بازخورد مدیران
$P = ۰/۱۳۱$	ضریب همبستگی
۰/۰۹	مقدار احتمال
۱۶۴	تعداد

بر اساس جدول شماره (۱۱)، بین مهارت‌های بازخورد مدیران و سلامت اداری رابطه معناداری وجود دارد و ضریب همبستگی محاسبه شده با احتمال $۰/۰۱$ برابر $۰/۱۳۱$ است. از این رو فرض H_0 رد، و فرض H_1 تأیید می‌شود و با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه می‌گیریم بین دو متغیر رابطه معنادار ولی اندک وجود دارد.

جدول (۱۲): نتایج ضریب رگرسیون فرضیه فرعی سوم

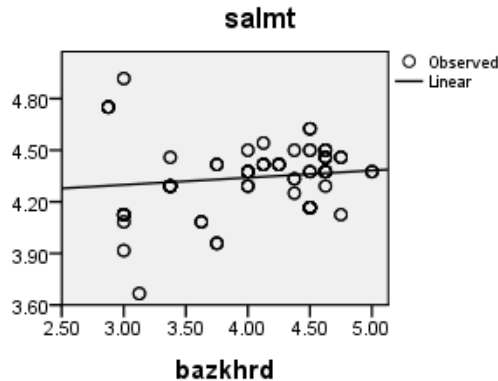
الگو	مقدار ثابت	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	آماره T	سطح معناداری
		بتا	خطای استاندارد			
اصلی		۲/۲۱۴	۱/۰۶۵	۰/۱۳۱	۲/۰۷۸	۰/۰۳
		۰/۴۱۲	۰/۲۴۵		۱/۶۸۲	۰/۰۹

با توجه به ضرایب رگرسیونی جدول شماره (۱۲)، مشاهده می‌شود ضریب رگرسیونی (مهارت‌های بازخورد مدیران و سلامت اداری) در سطح $۰/۰۵$ معنادار است.

جدول (۱۳): شاخص‌های کفایت الگو بین مهارت‌های بازخورد مدیران و سلامت اداری

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار	آماره دوربین - واتسون
۰/۱۳۱	۰/۰۱۷	۰/۰۱۱	۰/۶	۱/۰۳۸

در صورتی که این آماره در دامنه $۱/۸$ تا $۲/۱$ باشد، دلیل بر نبودن خود همبستگی بین متغیرهاست. آماره این آزمون برابر با $۱/۰۳۸$ است که نشان از وجود خود همبستگی بین متغیرهاست.



نمودار (۴): عادی بودن باقیمانده‌ها

۱۰. نتیجه‌گیری

اهمیت سازمانها بر هیچ کس پوشیده نیست. ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن است. می‌توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است؛ به عبارت دیگر، ارتباطات برای موفقیت هر انسان حیاتی است. همان طور که ارتباطات برای انسان حیاتی است برای عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است. ارتباطات مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت فرماندهان و مدیران است و به مجموعه‌ای از مهارت‌ها متکی است که عمده‌ترین آنها مهارت کلامی، مهارت شنیداری و مهارت نوشتاری است. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح و ارتقای سلامت اداری کارکنان در سازمان به عهده فرماندهان و مدیران است که باید از چگونگی برقراری ارتباطات مؤثر سازمان آگاه باشند. اهمیت این دو متغیر در نقشی که آنان بر سرنوشت سازمانها دارند، مشاهده می‌شود. بدون سلامت اداری هر یک از اعضای سازمان از لحاظ جسمی و روحی دچار کاستی و کمبودهایی می‌شود که به‌گونه‌ای در وظایف آنها دخیل است و این امر به مرور، عملیات سازمانی را به منظور تحقق اهداف عالی سازمان دچار اختلال می‌کند.

با توجه به ضریب همبستگی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سه عامل ارتباط کلامی، ارتباط شنودی و ارتباط بازخوردی با سلامت اداری کارکنان، نتایج حاکی است که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت اداری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛ یعنی هر چه ارتباط مدیر با کارکنان بیشتر باشد، سلامت اداری کارکنان نیز به همان نسبت افزایش می‌یابد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تمام عوامل مهارت‌های ارتباطی با سلامت اداری

رابطه دارد که این رابطه اندک است. در این میان مهارت‌های شنودی بیشترین، ضریب و مهارت‌های بازخورد کمترین ضریب را دارد. آهنچیان و منیدری (۱۳۸۳) در پژوهش به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این تحقیق با یافته‌های کشتکاران، حیدری و باستانی (۱۳۹۰)، ذوالفقاری و فعال (۱۳۹۳)، نصیری، داودی و جاوید (۱۳۸۹)، زراعی متین و یوسف‌زاده (۱۳۸۹)، امیری و همکاران (۱۳۸۷)، آذریان (۱۳۸۹) و رولدیچ همخوانی دارد.

۱۱. پیشنهادهای

- برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی برای مدیران و توزیع نشریه‌ها و مجلات معتبر درباره مهارت‌های ارتباطی در سازمان
- تلاش برای تجربه مستقیم این فرض که بسیاری از مهارت‌های مدیریتی از جمله در حوزه ارتباطات سازمانی و روابط انسانی، آموزش دادنی و یاد گرفتنی است.
- تدوین برنامه‌های آموزشی مدون بسیار کارآمد در جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی فرماندهان و مدیران
- تأکید بر نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران به عنوان عامل مؤثر بر بسیاری از عوامل سازمانی مثل رضایت شغلی و روحیه
- شایسته است مسئولان هنگام انتصاب به سطح مهارت ارتباطی فرماندهان و مدیران آینده توجه کافی و لازم داشته باشند و به عنوان یکی از موضوعات مهم در مصاحبه و سیر مراحل انتصابات مطرح باشد.
- بدون تردید ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران بدون برنامه‌ای اساسی و مدون میسر نیست؛ لذا ضرورت دارد در برنامه سالیانه سازمان ردیف بودجه‌ای برای افزایش سطح مهارت مدیران و کارکنان پیش‌بینی و لحاظ شود.

فهرست منابع

- آذریان، علی (۱۳۸۹). نقش و تأثیر آموزش برای ارتقای سلامت اداری، ماهنامه تدبیر.
- آهنچیان، محمدرضا؛ منیدری، رمضانعلی (۱۳۸۳). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، س چهارم، ش ۱۲، ص ۶۰-۴۲.

- امیری، سیما و همکاران (۱۳۸۷). بررسی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی، پژوهش‌های تربیتی، س چهارم، ش چهاردهم.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، چ چهاردهم، تهران: نشر نی.
- حقیقی، محمدعلی و همکاران (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه، چ دوم.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق در مدیریت، چ سوم، تهران: انتشارات بازتاب.
- دعایی، حبیب الله (۱۳۷۳). ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، فصلنامه دانش مدیریت، ش ۲۵، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.
- ذوالفقاری، حسین و فعال، صیدال (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، س نهم، ص ۱۲۳-۱۰۳.
- رابینز، استیفین (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، چ دوم، ج دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- رؤفی، محمدحسن (۱۳۸۳). مدیریت عمومی و آموزش، مشهد: انتشارات روان مهر، چ دوم.
- زراعی متین، حسن؛ یوسف زاده، سعید (۱۳۸۹). تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی، ش ۲، ص ۴۸-۲۹.
- سجادی، سید احمد (۱۳۹۰). ویژگی‌های مدیریتی مدیران و فرماندهان شایسته، فصلنامه نظارت و بازرسی، دوره پنجم.
- سینجر، مارک (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل آقا، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- علاقه بند، علی (۱۳۷۸). سلامت سازمانی مدرسه، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ش ۲.

- فندرسکی، علی اصغر (۱۳۸۱). بررسی عوامل تعیین کننده سلامت نظام اداری، مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور - قربانی، نیما (۱۳۷۸). مهارتهای ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره‌ور، ماهنامه توسعه مدیریت.

- کشتکاران، علی؛ حیدری، علیرضا؛ باستانی، پیوند (۱۳۹۰). مطالعه مهارتهای ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۵، ش ۴.

- متحدیان، رحیم (۱۳۸۹). ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد، ناشر: مؤسسه راهبران.

- نصیری، داودی و جاوید (۱۳۸۹). رابطه بین مهارتهای مدیران با هوش چندگانه آنان در مدیران مدارس متوسطه شهر همدان.

Aerabi M, Hamid rafiee MA, Asrari Ershad B (Translators). Fundamentals of Management]. Robbins SP, DeCenzo DA (Authors). Tehran: Cultural Research Bureau. 2011. [Persian].

Zekavati Gharagazloo A (Translator). [An introduction to speech communication]. Miller GR (Author). Tehran: Soroosh; 2007. [Persian].

Alan Randolph W, Blackburn Richards. Managing Organizational Behavior. Second edition. Homewood, Illinois: Richard D Irwin; 1989.

Waldron VR.(1991), Achieving Communication Goals in Superior-Subordinate Relationships: The Multi- Functionality of Upward Maintenance Tactics. Communication Monographs. 58(3): 289-306.

Rabins E, De Sanzo D.(2004), Management Principles. Translated by Arabi SM, Rafee H, Ershad Asrari B. 2nd ed. Iran: Office of Cultural Research; 377[Book in Persian].

Dulewicz V.(1994), Personal competencies, personality and responsibilities of middle managers. Journal of Competency; 1(3): 20-9.

Brunetto Y, Farr Wharton R.(2004), Does the talk affect your decision to walk: a comparative pilot study examining the effect of communication practices on employee commitment post managerialism. Management Decisions, 42(314): 579-600.