

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی)

ابوالفضل روح‌اللهی^۱ و سید رسول امت محمدی^۲

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

چکیده

ارتباطات یک مهارت بسیار مهم مدیریت است و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه‌شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند. مهارت‌های ارتباطی مدیران طبق نظریه بارتون جی عبارت‌اند از سه مهارت اصلی کلامی، گوش دادن (شنودی یا شنیداری) و بازخورد می‌باشد. در این تحقیق هدف اصلی بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی است. از نظر دسته‌بندی پژوهش‌ها برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی محسوب می‌باشد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. از پرسشنامه صمیمیت سازمانی کارکنان (مقتدرزاده و ولیزاده (۱۳۹۵)) با ۱۲ گویه و برای مهارت‌های ارتباطی مدیران از پرسشنامه بارتون جی (۱۹۹۰) با ۳۱ گویه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برای فرضیه اصلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با ضریب ۰٫۶۳۴ با صمیمیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین در فرضیه‌های دو متغیره فرعی مهارت‌های ارتباطی مدیران (و سه مؤلفه آن) با صمیمیت سازمانی دارای رابطه معنادار و مثبت بوده است.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت کلامی، مهارت گوش دادن، مهارت بازخورد، صمیمیت سازمانی.

مقدمه

ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزارهای جامعه‌ی مدرن و از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی انسانی است. در تعریف ارتباطات می‌توان گفت ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است؛ به گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. سازمان در واقع نمونه‌ای از شبکه ارتباطات است، زیرا بین اجزای مختلف و پراکنده آن همبستگی و پیوند برقرار می‌شود و در صورت فقدان سیستم ارتباطی، مجموعه‌ای منفرد تلقی می‌شود که بین اجزای مختلف و پراکنده آن، برای نیل به هدف همبستگی وجود ندارد. از آنجا که وجه مشترک بسیاری از سازمان‌ها، اجتماع گروهی از افراد به منظور تحقق مقاصد خاصی با امکانات محدود است، نقش مدیرانی اثربخش به منظور هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه مؤثر، ضروری است (باقیانی مقدم، ۱۳۹۱، ۴۴۹). صمیمیت نیز تکامل یافته نزدیکی افراد در روابطشان می‌باشد. بنابراین صمیمیت در محیط کار بسیار متفاوت‌تر از روابط نزدیک در محیط کار می‌باشد (شاربانی^۱، ۲۰۰۹). همچنین کارک^۲ (۲۰۱۸)، مفهوم صمیمیت در سازمان را با مفاهیمی مانند روابط و ارتباطات با کیفیت بالا می‌داند و بیان می‌کند که اخیراً تأکید بر روابط مثبت بین افراد مورد توجه قرار گرفته است.

بیان مسئله

همان‌طور که ارتباطات برای موفقیت فرد امری حیاتی است، برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی بوده و مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسانی است. سازمانی که کارکنان و مدیران آن با یکدیگر ارتباط مؤثر نداشته باشند نمی‌توانند توانمندی‌های لازم را برای اجرای وظایف خود کسب کنند. زیرا ارتباط بستر مناسبی برای مبادله اطلاعات، دانش و تجربیات می‌باشد. از سوی دیگر هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود مگر این که اعضا و کارکنان آن نسبت به انجام وظایف خود، انگیزه شغلی داشته باشند و در جهت تحقق اهداف تلاش کنند. توانایی ارتباط مؤثر با دیگران، بخش بزرگی از توانایی عملکرد بین فردی را تشکیل می‌دهد و تحقیقات نشان داده‌اند که افراد دارای مهارت‌های ارتباطی ضعیف با احتمال کمتری از سوی همسالان و دیگر افراد که با آن‌ها سروکار دارند، موردپسند واقع می‌شوند. و همچنین آموزش مهارت‌های ارتباطی و به‌کارگیری آن‌ها می‌تواند محبوبیت اجتماعی افراد را افزایش دهد (کارآموز، ۱۳۸۹، ۶). طبق تحقیقات مختلف صورت گرفته، مهارت‌های ارتباطی مدیران طبق نظریه بارتون جی^۳ (۱۹۹۰) عبارت‌اند از سه مهارت اصلی کلامی، گوش دادن (شنودی یا شنیداری) و بازخورد می‌باشد. مهارت‌های کلامی، گفتگو به صورت فردی و گروهی و برگزاری نشست‌های مؤثر؛ مهارت شنودی (گوش دادن) یعنی توانایی در توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آن‌ها؛ و مهارت بازخورد نوعی اعمال کنترل بر فرایند ارتباطات است و عبارت است از برگشت نتیجه‌ی پیام به فرستنده‌ی پیام به طوری که فرستنده از وضعیت ارسال و نحوه‌ی دریافت و درک پیام آگاه گردد (الوانی، ۱۳۹۵؛ مرادی دشت و همکاران، ۱۳۹۳؛ کشتکاران و همکاران، ۱۳۹۰؛ کارآموز، ۱۳۸۹؛ حسین چاری و آقا دلاور پور، ۱۳۸۵؛ والدرون^۴، ۱۹۹۱؛ بارتون جی، ۱۹۹۰) از طرفی، صمیمیت یکی از ویژگی‌های مهم روابط بین فردی در اوایل بزرگسالی است. اریکسون صمیمیت را درگذر از مرحله نوجوانی به بزرگسالی به‌عنوان عامل کلیدی می‌دانسته است. صمیمیت در روابط بین فردی نزدیک مثل رابطه با والدین، دوستان نزدیک و همسر دیده می‌شود. صمیمیت ظرفیتی برای باز بودن دوسویه، مشارکت در روابط با دیگران و اعتماد متقابل است. توانایی برقراری روابط صمیمانه با دیگران، یکی از عوامل کلیدی در بهزیستی روانی افراد به شمار می‌رود. از نشانه‌های داشتن توانایی صمیمیت، تمایل برای شرکت در تعامل‌های نزدیک، گرم، ارتباطی و متعهد است که نقش اساسی در زندگی کاری فرد بزرگسال دارد (دانش‌پرو، ۱۳۹۱، ۶۴).

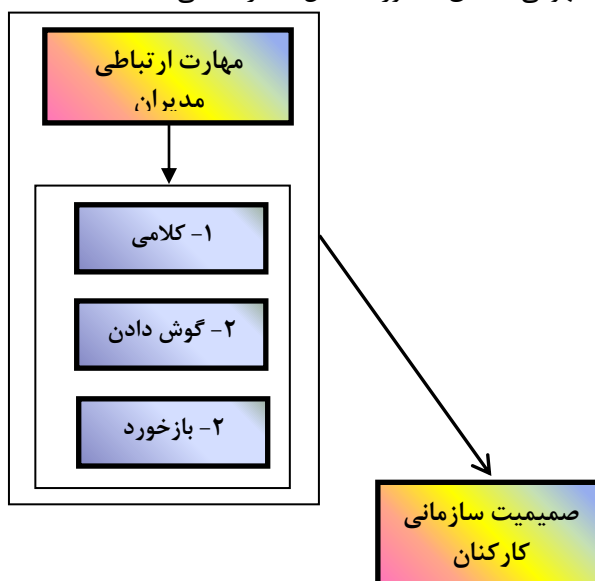
¹ Sharabany

² Kark

³ Barton J

⁴ Waldron

با توجه به مطالب ذکر شده مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل شماره ۱ می باشد:



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی

مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱) مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد.

۱-۱ مهارت کلامی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد.

۲-۱ مهارت گوش دادن مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد.

۳-۱ مهارت بازخورد مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی است. از نظر دسته‌بندی پژوهش‌ها برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی- پیمایشی محسوب می‌باشد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات پژوهش از پرسشنامه استفاده می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی همانند میانگین، انحراف معیار و آزمون‌های همبستگی استفاده خواهد شد و از نرم‌افزار SPSS v22 و AMOS برای این تحلیل استفاده خواهد گردید.

تعریف متغیرهای تحقیق

تعریف مفهومی

مهارت‌های ارتباطی مدیران: مهارت‌های ارتباطی آن دسته از مهارت‌هایی هستند که افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند و شامل مهارت‌های متفاوتی هستند که مهم‌ترین آن‌ها مهارت‌های کلامی، گوش دادن و بازخورد است (کشتکاران و همکاران، ۱۳۹۰، ۴۲).

مهارت کلامی: مهارت‌های کلامی، گفتگو به صورت فردی و گروهی و برگزاری نشست‌های مؤثر را شامل می‌گردد (الوانی، ۱۳۹۵؛ مرادی دشت و همکاران، ۱۳۹۳).

مهارت گوش دادن: مهارت شنودی (گوش دادن) یعنی توانایی در توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آن‌ها است (کشتکاران و همکاران، ۱۳۹۰؛ حسین چاری و آقا دلاور پور، ۱۳۸۵؛ والدرون، ۱۹۹۱).

مهارت بازخورد: مهارت بازخورد نوعی اعمال کنترل بر فرایند ارتباطات است و عبارت است از برگشت نتیجه‌ی پیام به فرستنده‌ی پیام به طوری که فرستنده از وضعیت ارسال و نحوه‌ی دریافت و درک پیام آگاه گردد (الوانی، ۱۳۹۵؛ حسین چاری و آقا دلاور پور، ۱۳۸۵؛ بارتون جی، ۱۹۹۰).

صمیمیت سازمانی: صمیمت سازمانی یکی از ابعاد و مؤلفه‌های فضای سازمانی است و توسط کسانی که در سازمان کار می‌کنند درک شده است و روی انگیزش و رفتارشان تأثیر می‌گذارد. بنابراین در موفقیت یک سازمان تأثیر بسزایی خواهد داشت (شریعتی و همکاران، ۱۳۹۶، ۷۷).

تعریف عملیاتی

مهارت‌های ارتباطی مدیران: در پژوهش حاضر برای ارزیابی و سنجش این متغیر از پرسشنامه بارتون جی (۱۹۹۰) با ۳۱ گویه استفاده می‌شود.

مهارت کلامی: مهارت‌های کلامی در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه بارتون جی (۱۹۹۰) با ۱۰ گویه (سؤالات ۱ تا ۱۰) مورد ارزیابی و سنجش واقع می‌شود.

مهارت گوش دادن: متغیر مهارت گوش دادن با پرسشنامه بارتون جی (۱۹۹۰) با ۱۱ گویه (سؤالات ۱۱ تا ۲۱) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

مهارت بازخورد: در تحقیق حاضر برای ارزیابی و سنجش این متغیر از پرسشنامه بارتون جی (۱۹۹۰) با ۱۰ گویه (گویه های ۲۲ تا ۳۱) استفاده می‌شود.

صمیمیت سازمانی: متغیر صمیمیت سازمانی در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه شریعتی و همکاران (۱۳۹۶) با ۱۲ گویه مورد ارزیابی و سنجش واقع می‌شود.

یافته های تحقیق

آمارهای توصیفی مؤلفه‌های تحقیق

جدول توصیف داده‌ها برای هر متغیر مورد مطالعه به صورت خلاصه در جدول شماره ۱ آورده شده است. این جدول شامل میانگین هر متغیر، انحراف معیار و واریانس آن است.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و واریانس هر یک از شاخص‌ها

| ردیف | متغیرها | Mean | Std. Deviation | Variance |
|------|--------------------------|------|----------------|----------|
| ۱ | مهارت‌های ارتباطی مدیران | 3.88 | 1.35 | 1.822 |
| ۲ | صمیمیت سازمانی | 3.61 | 1.09 | 1.199 |

آمار استنباطی مربوط به نمونه تحقیق

در این قسمت به منظور بررسی فرضیات ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای نشان دادن توزیع داده‌ها استفاده شده است و در ادامه در صورت نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات استفاده شده است.

آزمون نرمال بودن داده‌ها

هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می‌کنیم. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰,۰۵ به دست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیت فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H_0 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

H_1 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

جدول ۲ خلاصه نتایج آزمون نرمال بودن

| متغیرها | تعداد داده‌ها | آماره کولموگروف اسمیرنوف | مقدار p |
|--------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| مهارت‌های ارتباطی مدیران | ۱۳۹ | ۰/۶۳۸ | ۰,۲۹۳ |
| صمیمیت سازمانی | ۱۳۹ | ۰/۲۳۳ | ۰,۳۳۳ |

چون مقدار سطح معنی‌داری (Sig) برای هر سه متغیر از مقدار خطا ($\alpha=0,05$) کمتر نیست می‌توان داده‌ها را با اطمینان ۹۵ درصد نرمال دانست، در نتیجه فرضیه H_0 تأیید می‌شود و داده‌ها نرمال است.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

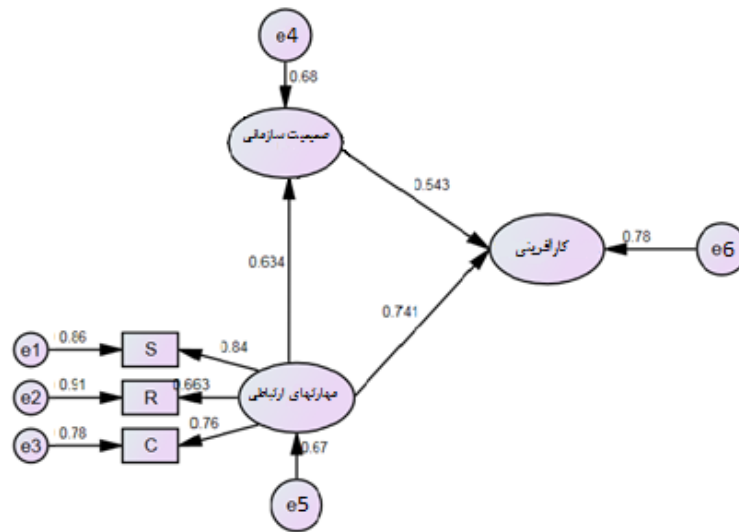
فرضیه اصلی

" مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد."

برای آزمون این منظور فرضیه زیر تدوین می‌گردد:

H_0 : مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه ندارد.

H_1 : مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد.



Chi-Square=60.125, df=137 P-value=0.0000, RMSEA=0.047

شکل ۲ مدل تحلیل مسیر با نرم‌افزار AMOS

تحلیل مسیر^۵ روش آماری است که در آن به بررسی اثرات متغیر(متغیرهای) مستقل و متغیر (متغیرهای) وابسته پرداخته می‌شود. این متغیرها، در قالب مدل و به صورت خط به هم مرتبط می‌شوند. هدف تحلیل مسیر به دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست. به بیان دقیق‌تر، روش تحلیل مسیر، تعمیمی از رگرسیون معمولی است که قادر است علاوه بر بیان آثار مستقیم، آثار غیرمستقیم و اثر کل هر یک از متغیرهای مستقل را برای متغیرهای وابسته نشان دهد و با بیان منطقی، روابط و همبستگی مشاهده شده بین آن‌ها را تفسیر کند.

شاخص‌های خوب بودن برازش مدل در تحلیل مسیر، آزمون کای دو و شاخص RMSEA می‌باشند. بهترین شاخص مناسب،

نسبت مقدار آماره کای دو به درجه آزادی آن می‌باشد؛ یعنی $\frac{\chi^2}{df}$. هر چه این نسبت کوچکتر از ۳ باشد مدل دارای برازش و

تناسب بهتری است، در اینجا برابر با ۰,۴۵ می‌باشد. شاخص RMSEA همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این شاخص، مقدار ۰,۸ است. اگر مقدار RMSEA زیر ۰,۸ باشد، قابل قبول است و اگر زیر ۰,۵ باشد خیلی خوب است. از آنجا که مقدار شاخص RMSEA (میانگین مجذور خطاهای مدل) از ۰/۸ کمتر بوده (برابر ۰,۰۴۷) مدل دارای برازش قابل قبولی می‌باشد. این بیانگر آن است که روابط تنظیم شده بین متغیرها بر اساس مبانی نظری تحقیق، منطقی بوده است.

مقدار P-Value نیز برابر صفر و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد (سطح خطای مورد قبول) که مقادیر به دست آمده قابل قبول می‌باشد، به عبارت کامل‌تر میزان ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی برابر ۰,۶۳۴ می‌باشد و این ارتباط معنادار و مثبت می‌باشد. پس فرض H0 رد می‌شود و H1 مورد تأیید می‌باشد (از ضرایب استاندارد، جهت مقایسه اثرهای هر یک از اجزای مدل، استفاده می‌شود. هرچه قدر مطلق این ضریب بزرگتر باشد، بدین معناست که اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته بیشتر است).

نتیجه گیری

⁵ path analysis

در این قسمت قبل از انجام آزمون‌های همبستگی، نرمال یا عدم نرمال بودن جامعه با آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در سطح خطای ۵ درصد مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن نشان‌دهنده نرمال بودن جامعه می‌باشد. سپس برای بررسی رابطه از آزمون پیرسون با اطمینان ۹۵ درصد (خطای ۵ درصد) استفاده شد. نتایج فرضیه‌های مورد بررسی به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه اصلی: "مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد."

نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که میزان ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی برابر ۰,۶۳۴ می‌باشد و این ارتباط معنادار و مثبت می‌باشد.

"مهارت گوش دادن مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد."

بر اساس نتایج به دست آمده، همبستگی قوی (۰/۶۰۲) بین مهارت گوش دادن مدیران و صمیمیت سازمانی وجود دارد. در مورد معنی‌دار بودن رابطه فوق با توجه به مقدار $Sig=0.010$ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مهارت گوش دادن مدیران و صمیمیت سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

"مهارت بازخورد مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد."

بر اساس نتایج به دست آمده، همبستگی با ضریب ۰/۲۳۴ بین مهارت بازخورد مدیران و صمیمیت سازمانی وجود دارد. در مورد معنی‌دار بودن رابطه فوق با توجه به مقدار $Sig=0.000$ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مهارت بازخورد مدیران و صمیمیت سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

"مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد."

بر اساس نتایج به دست آمده، همبستگی قوی (۰/۷۲۱) بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و صمیمیت سازمانی وجود دارد. در مورد معنی‌دار بودن رابطه فوق با توجه به مقدار $Sig = ۰/۰۰۰$ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مهارت‌های ارتباطی مدیران و صمیمیت سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

"مهارت کلامی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی رابطه دارد."

نتایج نشان می‌دهد که، همبستگی خیلی قوی (۰/۸۸۸) بین مهارت کلامی مدیران و صمیمیت سازمانی وجود دارد. در مورد معنی‌دار بودن رابطه فوق با توجه به مقدار $Sig = ۰/۰۰۰$ که از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مهارت کلامی مدیران و صمیمیت سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به موضوع مورد مطالعه که بررسی ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی است در این قسمت با توجه به پیشینه تحقیق و مطالعات انجام شده، نتایج بدست آمده با آنها مقایسه می‌گردد. لازم به توضیح که در کل تحقیق شبیه موضوع که هر ۳ متغیر پژوهش (مهارت‌های ارتباطی مدیران و صمیمیت سازمانی) با هم مورد بررسی قرار نگرفته است. در نتیجه نتیجه فرضیه اصلی تحقیق با توجه به اینکه تحقیقات پیشین همانند این تحقیق وجود نداشته لذا همسویی یا عدم همسویی نتایج این فرضیه با تحقیقات پیشین قابل قیاس نمی‌باشد.

برای فرضیه فرعی اول که ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی است، نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات چاوشی و صیدی (۱۳۹۷) و لی و یو (۲۰۱۰) همسو و هم جهت می‌باشد.

پیشنهادات تحقیق

پیشنهادات حاصل از یافته‌های تحقیق

- برقراری روابط دوستانه مدیران با کارکنان و توجه به نیازهای آن‌ها بصورت شرکت در مراسم و جلسات مشترک، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، برپزاری جلسات رسیدگی به مشکلات کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در برخی تصمیم‌گیریهای سازمانی؛
- عقاید و نظریات را مدیران به‌گونه‌ای بیان کنند که به شخصیت دیگران و کارکنان آسیب وارد نکند؛
- هر گونه مهارتی، برای ارتقاء نیاز به آموزش دارد؛ جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی مدیران نیز تدوین برنامه‌های آموزشی مدون بسیار کارآمد خواهد بود. البته در این آموزش‌ها هر چند که آموزش‌های نظری لازم است، اما باید وجه عملی آموزش‌ها غالب باشد؛
- مدیران و کارکنان در ارتباطات خود جهت برقراری ارتباطات بهتر و مؤثرتر از نمادها و علائم غیرکلامی به‌منظور تأثیر بهتر پیام خود استفاده نمایند؛
- مدیران برجسته و عالی رتبه شرکت، در برنامه‌های آموزشی خود به آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران به‌عنوان جزئی از برنامه‌های لازم و مهم توجه کنند؛
- مدیران شرکت باید تلاش کنند تا از ارتباطات کلامی به نحو مؤثرتری استفاده کنند و برخی از ارتباطات خود را به‌صورت کلامی و رود رو انجام دهند؛
- مدیران شرکت در ارتباطات خود شنونده خوبی بوده و به بهبود این مهارت توجه نمایند؛
- مدیران بازخورد فعالیتها و کارای کارکنان را همراه با نتایج احتمالی کارها و با ارائه راهکارهای مناسب و متناسب به کارکنان ارائه دهد که کارکنان نیز در انجام فعالیت‌هایشان اصلاحات لازم را انجام دهند؛
- تکنیک‌های گوش کردن فعال آموخته شده و به کار گرفته شود. زیرا این تکنیک منجر به ایجاد فضای مناسب برای برقراری ارتباط می‌شود و صمیمیت کارکنان را افزایش می‌دهد؛
- توسعه کارهای تیمی جهت افزایش تعامل بین کارکنان و مدیران باهدف افزایش صمیمیت سازمانی و ارتباطات؛
- برقراری نظام پیشنهادها در سازمان از طریق پیاده سازی مدیریت مشارکتی به خاطر زمینه‌سازی برای خلاقیت و نوآوری؛
- استفاده از تکنیک‌های افزایش خلاقیت و نوآوری از قبیل: تحرک مغزی، ارتباط اجباری، تجزیه و تحلیل مورفولوژیک، گردش تخیلی، سوالات ایده برانگیز، تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی، الگو برداری از طبیعت، تفکر موازی؛
- اولویت قائل شدن در ارائه انواع آموزش‌ها از نظر محتوا با توجه به وضعیت موجود. لازم است محتوای آموزش‌ها به‌گونه‌ای باشد که توانمندی‌های افراد را در زمینه کنکاشگری، فردشناسی و خلاقیت تقویت کند و سپس به‌سوی سایر مؤلفه‌ها جهت گیری داشته باشد.

منابع و مأخذ

داخلی

- اسکوهی، فاطمه؛ موحد، سیدحمید و رضوانفر، احمد (۱۳۹۳)، رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی با عملکرد آموزشی- پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه، نامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۳۰، ص ۸۹-۱۰۱.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۵)، مدیریت عمومی، نشر نی.
- اکرمی، حمیده و خسروراد، راضیه (۱۳۹۴)، رابطه بین هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی سبزوار، دومین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران.
- امیرکبیری، علی رضا، (۱۳۸۶)، تاثیرات عوامل سازمانی بر نتایج بالقوه کارآفرینی درون سازمانی: تحقیقی در شاخه صنعت فن آوری اطلاعات و ارتباطات، دانش مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۷۹، ص ۱۲۹-۱۵۰.

- امیرکبیری، علی رضا و فتاحی، صمد (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط ابعاد توانمندی روان شناختی با کارآفرینی درون سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال ششم، شماره ۱۶، ص ۹۹-۱۲۴.
- امیری، سیما (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی، پژوهش‌های تربیتی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره چهاردهم، ص ۱۸-۱.
- باقیانی مقدم، محمدحسین؛ ممیزی، مهدیه و رحیم دل، طاهره (۱۳۹۱)، مهارت‌های ارتباطی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره ۶، شماره ۱۲، ص ۴۴۸-۴۵۸.
- بشارت، محمد علی (۱۳۹۰)، نقش واسطه‌ای خودشیفتگی در رابطه بین همدلی و کیفیت روابط بین شخصی، فصلنامه روانشناسی کاربردی، سال پنجم، شماره ۱ (۱۷)، ص ۲۳-۷.
- بولتون، رابرت (۱۳۸۰)، مهارت‌های ارتباطی چگونه صراحت لهجه داشته باشیم، به دیگران گوش دهیم و اختلافها را رفع کنیم، ترجمه: منصور شاه ولی، چاپ اول، انتشارات مرکز نشر دانشگاه شیراز.
- پاشا شریفی، حسن و صالح بلوردی، آناهیتا (۱۳۸۹)، بررسی رابطه خودآگاهی در موقعیت شغلی با رضایت شغلی مدیران فروش سازمان مدیریت صنعتی ایران، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی، سازمانی، سال نخست، شماره ۲، ص ۲۶-۲۲.
- پورسلطانی، حسین (۱۳۹۰)، ارتباط بین ادراک از عدالت با رضایت شغلی در کارکنان پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال اول، شماره ۱، ص ۷۰-۵۹.
- توانایی، محمد حسین، سلیم زاده، الهه (۱۳۸۹)، بررسی تاثیر مثبت اندیشی از دیدگاه قرآن و حدیث، پژوهشنامه علوم و معارف قرآن کریم، سال دوم، شماره ۷، ص ۶۳-۳۹.
- حسین چاری، مسعود و آقا دلاور پور، محمد (۱۳۸۵)، آیا افراد کمرو فاقد مهارت‌های ارتباطی اند؟، روانشناسی تحولی، شماره ۹ و ۱۰، ص ۱۲۳-۱۳۶.
- حسینی نژاد، ملیحه (۱۳۹۱)، ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب، مدیریت ارتباطات، شماره ۴۸، ص ۱۴-۳۵.
- جعفری، سلمان و آزمون، جواد (۱۳۹۵)، ارتباط بین فناوری اطلاعات با مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی معلمان، مدیریت ارتباطات در رسانه، شماره ۱۱، ص ۱۱-۲۵.
- جزینی، علیرضا و سلطانی، عباس (۱۳۹۴)، تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال دهم، شماره ۳۵، ص ۱۳-۲۷.
- چاوشی، علی جواد و صیدی، پگاه (۱۳۹۷)، اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی برصمیمیت، فصلنامه زن و فرهنگ، دوره ۱۰، شماره ۳۶، ص ۸۷-۹۹.
- خدابخش، محمد رضا، منصوری، پروین (۱۳۹۱)، رابطه عفو و همدلی در دانشجویان پزشکی و پرستاری، افق دانش، فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد، دوره ۱۸، شماره ۲، ص ۵۵-۴۵.
- رابینز، استیفن پی و دی سنزو، دیوید (۱۳۹۰)، مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی؛ محمد علی محمد رفیعی و بهروز اسراری ارشادی، نشر فرهنگ و مدیریت، چاپ چهاردهم.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، ترجمه: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، چاپ دوم، جلد دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۵۸۴-۵۸۲.
- رادمنش، ایران (۱۳۹۲)، مهارت‌های ارتباطی مدیران، فرهنگ و رفتار اداری، شماره ۷، ص ۱۲-۱۷. ریاحی، لیلیا؛ طبیبی، سیدجمال الدین و رسولی، فاطمه (۱۳۹۱)، رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمان در مرکز بهداشت استان مازندران، مجله علوم بهداشتی جندی شاپور، سال چهارم، شماره ۴، ص ۸-۱.
- رضاییان، محسن، زارع، محمد، باختر، مرضیه و کارگر، سمیه (۱۳۹۴)، بررسی مهارت‌های ارتباطی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، دوره ۱۴، ص ۴۱۷-۴۲۶.

- رحیم نیا، فریبرز، هوشیار، وجیهه (۱۳۸۹)، تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترک شغل از طریق رضایت شغلی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال نهم، شماره ۲۴، ص ۴۲-۲۳.
- رحیم نیا، فریبرز، فرزانه، ژاله (۱۳۸۸)، بررسی نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط گریزی افراد، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲، ص ۴۶-۲۱.
- رضا زاده گلی، حمید (۱۳۸۷)، مبانی ارتباطات انسانی و کاربرد آن در زندگی موفق، نشر شیوه.
- ریسی، پوران؛ کلهر، روح اله و ازمل، محمد (۱۳۸۸)، مبستگی هوش هیجانی با مهارت های ارتباطی مدیران بیمارستان های آموزشی قزوین، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، دوره ۱۳، شماره ۴ (پیاپی ۵۳)، ص ۵۷-۶۲.
- ذبیحی، محمد رضا و مقدسی، علیرضا (۱۳۸۵)، کار آفرینی از تئوری تا عمل، مشهد: انتشارات جهان فردا.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۷)، بررسی رابطه میان انگیزه ی شغلی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (دبیران) مقطع متوسطه ی شهرستان مرودشت، فصلنامه رهیافتی نودر مدیریت آموزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال اول، شماره دوم، ص ۱۶۸-۱۴۷.
- سیمار اصل، نسترن (۱۳۸۹)، استفاده از روانشناسی مثبت گرا در مدیریت و رهبری سازمانی (جنبشی روبه گسترش)، ص ۱-۱۰.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ فراچی، محمدمهدی و طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷)، شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، ص ۷۰-۵۵.
- طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۸)، بالندگی سازمان در پرتو عدالت سازمانی، نشریه منابع انسانی، شماره دوم، ص ۴۴-۳۸.
- عبدالملکی، جمال؛ یوسفی افراشته، مجید و پیرمحمدی، مهرداد (۱۳۸۷)، بررسی رابطه ی مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی، توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، ص ۱۰۳-۱۲۹.
- علیپور شیرسوار، حمیدرضا، یحیی پور، مهرداد. (۱۳۹۵)، بررسی رابطه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی پرسنل شرکت مدیریت تولید برق گیلان، ص ۴-۱.
- فرزانه، ژاله (۱۳۸۹)، مثبت گرایی در رفتار سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۲۱۶، ص ۲۹-۲۴.
- فروهر، محمد (۱۳۹۲)، رفتار سازمانی و پژوهش سازمانی مثبت گرا رویکردهای نوین رفتار سازمانی، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، موسسه بین المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی، ص ۶-۲.
- فیاضی، مرجان (۱۳۸۷)، سرمایه روانشناختی مبنایی برای مزیت رقابتی، مجله تدبیر، شماره ۲۰۰، ص ۴۸-۴۴.
- قاسمی، بهروز (۱۳۹۰)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سپاهان، چاپ دوم.
- قاسمی رام، لیلاسادات؛ امینی سابق، زین العابدین و قربان حسینی، مسعود (۱۳۹۵)، تأثیر صمیمیت سازمانی بر ارتقاء پاسخگویی در بانک رفاه امور شعب منطقه یک تهران، اولین همایش بین المللی پژوهش های نوین در مطالعات مدیریت، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی.
- قره، محمدعلی و رئیسی، میترا (۱۳۹۵)، ارتباط بین مهارت های ارتباطی با تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۳، ص ۸۹-۹۸.
- کارآموز، مهدیه (۱۳۸۹)، بررسی رابطه مهارت های ارتباطی مدیران با خلاقیت کارکنان اداری و آموزشی در سازمان آموزش و پرورش کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد در علوم تربیتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- کشتکاران، علی؛ حیدری، علیرضا و باستانی، پیوند (۱۳۹۰)، مطالعه مهارت های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۵، شماره ۴، ص ۴۱-۴۸.
- کرباسی، علی (۱۳۸۱)، مروری بر ادبیات کار آفرینی. فصلنامه صنایع، شماره ۳۳.

- کریمی، میلاد و حسین خنیفر و فائزه طاهری نژاد (۱۳۹۴)، طراحی مدل مفهومی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی از منظر نظام اسلامی»، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۲، شماره ۴.
 - گنج خسروی، بهادر (۱۳۹۶)، رابطه بین هوش هیجانی و نمایندگی موثر، مجله بین المللی کسب و کار و علوم اجتماعی، سال دوم، شماره ۱۹، ص ۲۳۵-۲۲۳.
 - مرادی دشت، شمین؛ نوربخش، مهوش و سپاسی، حسین (۱۳۹۳)، رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی با تحلیل رفتگی مربیان تنیس ایران، مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۴، ص ۷۱۳-۷۲۷.
 - مرادی، جلال (۱۳۸۶)، مهارت همدلی، انتشارات ترمه، چاپ هفتم.
 - مرتضوی، سعید و مهربان، حمید (۱۳۸۳)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۶، ص ۱۴۴-۱۲۳.
 - مقتدرزاده، احمد علی و ولیزاده، سیما (۱۳۹۵)، تعیین تأثیر صمیمیت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان بانک مسکن استان آذربایجان شرقی، همایش بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه شهری، تهران.
 - مقیمی، سید محمد (۱۳۸۰)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: ترمه، چاپ دوم.
 - وردی نژاد، فریدون (۱۳۸۵)، ارتباطات و الگوهای ارتباطی در سازمان، مجله جهانی رسانه، نسخه فارسی، دوره ۱، شماره ۲، ص ۹-۱.
 - نصیری پور، امیر اشکان (۱۳۸۸)، نظام ارتباطات و رابطه آن با تعارض سازمانی در مجتمع بیمارستانی حضرت رسول اکرم تهران، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۳، ص ۶۴-۵۵.
 - هاشمی مطلق، شقایق، مظفری، سید امیر احمد (۱۳۸۹)، مقایسه مهارت‌های ارتباطی و کیفیت کاری اعضای هیئت علمی فعال و غیر فعال حرکتی دانشگاه های آزاد اسلامی استان آذربایجان، فراسوی مدیریت، سال سوم، شماره ۱۲، ص ۳۲-۷.
 - هزار جریبی، جعفر (۱۳۸۴)، کار آفرینی، چاپ اول، تهران، انتشارات پژوهشکده امور اقتصادی.
 - یوسفی، فریده (۱۳۸۵)، رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی در دانشجویان، روانشناسی تحولی، شماره ۹ و ۱۰، ص ۵-۱۴.
 - یوسف زاده، سعید و زارعی، متین (۱۳۸۹)، تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن سال اول، شماره ۲، ص ۴۸-۲۹.
- خارجی
- Alan Randolph W (1989), Blackburn Richards. Managing Organizational Behavior. Second edition. Homewood, Illinois: Richard D Irwin.
 - Armstrong Arons, Pamela. (2010), Middle management communication and interaction practices and their influence on employee satisfaction and motivation, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of education in educational leadership university of phoenix, pp 69-80
 - Bakker, Arnold B & Schaufeli, wilmar B. (2018), Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 29, 147-154, pp147-154.
 - Chi Kin (Bennett) Yin, David K. Tse, Kimmy Wa Chan (2008), Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and CustomerStaff Relationships in Services. Journal of Marketing Research: December, Vol.45, No.6, pp. 741-756.
 - Conger, J, A. and Kanugo, R., N.(2008), The Empowerment Process: Integrating theory and practice, Academy of Management Review, vol 13, N 3, p 471-482.

- Coldwell, D.A.L & Perumal, S. (2017) , Perceptions of the Measurability, Importance and Effects of Work Equity on Job Satisfaction and Work Motivation:An Exploratory Study of the Utility of Equity Theory, *Alternation* 14,1 , ISSN 1023-1757 , pp 197 - 17
- Deakins, D & Freel, M(2003), *Entrapreneurial Learning and the Growth Process in SME,s* the learning organizational 5(3), pp.144-155, White rose Centre for Excellence in teaching and learning of Enterprise.
- Fanha, L. & Nivae, O. (2015), Study the communication skills of different class managers in the Chilean Airlines, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, volume 441, pp 991 – 1003.
- FRYDRYCHOWICZ, F. (2015), Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, Vol . 33, No . 3, pp 321 – 349.
- Hussin, Anuar. (2016), the relationship between job satisfaction and job performance among employees in tradewinds group of companies, A Master's Project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Human Resource Management, pp3
- Jensen, S.; Poulfelt, F. and Kraus, S. (2015), Managerial routines in professional service firms: transforming knowledge into competitive advantages, *Service Industries Journal*, no 4, pp 32-44.
- Kark, Ronit (2018), *Workplace Intimacy in Leader-Follower Relationships*, OUP UNCORRECTED PROOF – REVISES-PROOF, www.academia.edu
- Lee, Hung-Wen and Yu, Ching-Fang (2010), Effect of relationship style on performance innovation, *African Journal of Business Management* Vol. 1(9), pp. 4911-4922,
- Longenecher, J. (2017), *The Empowerment Process: Integrating theory and practice*, *Academy of Management Review*, vol 13, N 3, p 471-482.
- Luthans, Fred & Avolio, Bruce. (2009), The "Point" of Positive Organizational Behavior, Published in *Journal of Organizational Behavior* 30, pp 291–307
- Meyer, John P; Allen, Natalie J (1997), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three, Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.4, PP: 538-551.
- Marshall, T.C. (2008). Cultural differences in intimacy: The influence of gender-role ideology and individualism-collectivism. *Journal of Social and Personal Relationships*, 25, 143 - 168
- Paksoy, Meltem; Soyer, Fikret and Çalık, Fehmi (2017), e impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment, *Journal of Human Sciences*, Vol 14, No 1, pp 2-22.
- Scott, Brent A et al. (2010), A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, pp 127–140
- Shaker, P. (2015), *School Participant Empowerment Scale : Assessment of level of Empowerment within the School Environment*, *Educational an psychological Measure Math*. 59(6), p 251-266.
- Sharabany, R. (1994). Intimate friendship scale: Conceptual underpinnings, psychometric properties and construct valid-ity. *Journal of Social and Personal Relationships* ,44, 119–139.
- Sharabany, R. (2009), Intimate friendship scale: Conceptual underpinnings, psychometric properties and construct valid-ity. *Journal of Social and Personal Relationships* ,44, 119–119.

- Waldron VR (1991), Achieving Communication Goals in Superior-Subordinate Relationships: The Multifunctionality of Upward Maintenance Tactics. *Communication Monographs*; 58(3): 289-306.
- Wright, Thomas A. (2003), The Positive organizational behavior: Incubator an idea whose time has truly come, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 24, 437–442, pp 437-442
- Yedidia, M.; Colleen, C. and Chepaitis AE, (2017), Effect of Communications Training on Medical Student Performance. *JAMA*, 290(9): 1157-65.
- Wright, Thomas A. (2013), The Positive organizational behavior: Incubator an idea whose time has truly come, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 24, 437–442, pp 437-442.