

## مطالعه مهارتهای ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

دکتر علی کشتکاران<sup>۱</sup>، علیرضا حیدری<sup>۲</sup>، پیوند باستانی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** از آنجا که کارآمدی مدیر به داشتن مهارتهای ارتباطی مناسب با کارمندان بستگی دارد، مطالعه حاضر به منظور تعیین مهارتهای ارتباطی مدیران حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد.

**روش بررسی:** مطالعه از نوع توصیفی- تحلیلی به صورت مقطعی بود و جامعه پژوهش آن ۲۹۸ نفر از کارکنان معاونتهای پشتیبانی، پژوهشی، بهداشتی، فرهنگی، آموزشی، دانشجویی و درمان دانشگاه علوم پزشکی شیراز را شامل می شد که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه ۲۱ سئوالی بود که در سه حیطه مهارت کلامی، گوش دادن مؤثر و بازخورد طراحی شد. نرم افزار مورد استفاده SPSS بود.

**یافته ها:** میانگین سنی پاسخگویان  $32/7 \pm 7$  سال بود. اکثر پاسخگویان زن، لیسانس و شاغل در معاونت پشتیبانی بودند. اغلب پاسخگویان مهارت کلامی مدیر بلافصل خود را خوب و مهارتهای گوش دادن مؤثر و بازخوردش را متوسط ارزیابی کردند. بالاترین نمره مهارتهای ارتباطی در حوزه معاونت دانشجویی و پایین ترین نمره در حوزه معاونت پژوهشی گزارش شد. با بالا رفتن سن ( $p=0/001$ ) و سابقه کاری کارمندان ( $p=0/001$ )، مهارت بازخورد مدیر پایین تر ارزیابی شد. مهارت بازخورد مدیران در سطوح مختلف تحصیلی اختلاف آماری معنی داری داشت ( $p=0/001$ ).

**نتیجه گیری:** سطح متوسط مهارتهای ارتباطی گوش دادن مؤثر و بازخورد می تواند ناشی از عدم توجه کافی علمی و عملی مدیران بر مسئله ارتباطات باشد. پیشنهاد می شود نوآموزی و بازآموزی مدیران به منظور آشنایی با اهمیت ارتباطات مؤثر و کاهش موانع ارتباطی در قالب کارگاههای آموزشی انجام شود.

**واژه های کلیدی:** مهارتهای ارتباطی، مدیران، کارکنان، کلامی، گوش دادن مؤثر، بازخورد

\* نویسنده مسئول :

علیرضا حیدری :

مرکز تحقیقات مدیریت سلامت و توسعه اجتماعی دانشگاه علوم پزشکی گلستان

Email :  
Heidari\_ar\_2000@yahoo.com

- پذیرش مقاله : دی ۱۳۹۰

- دریافت مقاله : فروردین ۱۳۹۰

### مقدمه

کارآمدی مدیر بستگی به توانایی او در برقراری ارتباطات با کارمندان دارد. چنانچه این نقش را به نحو مطلوب ایفا کند، تأخیر کار از میان می رود، سوء تفاهم ها، ابهام ها و موانع به حداقل می رسد و هماهنگی در زمینه های کنترل فراهم می شود (۴).

نقصان در مهارتهای ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً سازمان می شود (۵-۷). بین ارتباطات و رضایت شغلی کارکنان رابطه ای مستقیم

مدیران باید مهارتهای لازم را جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژیهای سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخدهی مؤثر به آنها در اختیار داشته باشند. یکی از این مهارتهای حیاتی در مدیریت منابع انسانی برقراری ارتباطات مؤثر است (۱-۳).

<sup>۱</sup> دانشیار مدیریت منابع انسانی گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشکده مدیریت و اطلاع

رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی مرکز تحقیقات مدیریت سلامت و توسعه

اجتماعی دانشگاه علوم پزشکی گلستان

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

برقرار است، عواملی چون تحریف پیام و ابهام، موجب تضعیف اطمینان (تقویت عدم اطمینان) می‌شود. از این رو، بر رضایت کارکنان اثری منفی خواهد گذاشت. بین ارتباطات اثربخش و بازدهی یا تولید کارکنان نیز رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد (۸). حتی اگر وظایف مدیریتی تغییر یابد، چالش‌های مرتبط با تکنولوژی پیشرفته، تنوع نیروی کار و تاکید بر کار تیمی نیاز مدیران را به برقراری ارتباط موثر آشکار می‌سازد (۹). 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 مؤثر و بازخورد است (۱۱-۱۰). مهارت کلامی عبارت است از به کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب دیگران به انجام کار. گوش دادن مؤثر توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها، نظرات یا سوالات دیگران و درک آنهاست. مهارت بازخورد عبارت است از برگشت نتیجه پیام به طوریکه فرستنده از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد (۱۲). شایان توجه است که یک مدیر ممکن است ۷۵ درصد زمان را به برقراری ارتباط رو در رو بگذراند و چیزی حدود نیمی از این وقت، صرف گوش دادن می‌شود (۱۳). ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سیستم ارتباطی و به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد (۱۴). شاید شدیدترین انتقادهایی که مدیران می‌توانند از همکاران و مافوق‌ها یا کارکنان دریافت دارند، پیرامون عدم توافقتشان در ارتباط مؤثر

است (۱۵).

بیشتر مدیران احتمالاً به این دلیل از کار برکنار می‌شوند که مهارت‌های ارتباطی میان فردی در آنها ضعیف است، نه به آن خاطر که توانایی‌های فنی ندارند (۱۶). رولدیچ در مطالعه‌ای که روی ۱۰۰ مدیر در انگلستان انجام داد به این نتیجه رسید که ارتباطات مهمترین نقش را در عملکرد مدیران بازی می‌کند (۱۷). برونتو ارتباطات را راهی برای تمرین مدیریت منابع انسانی و از طرفی دغدغه کلیدی در ارتقای تعهد سازمانی می‌داند (۱۸). ولی علی رغم اینکه ارتباطات یک مهارت مؤثر برای مدیران است اما شاید تاکنون به عنوان یک بعد اصلی به آن توجه نگردیده است و لذا به قدر کافی به شفاف سازی در مورد آن پرداخته نشده است و از آن در سطحی خلاق استفاده نگردیده است (۱۷). این پژوهش به منظور تعیین وضعیت مهارت‌های ارتباطی مدیران حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد تا ضمن درک و تشخیص موانع ارتباطی، با ارائه راهکارهای مناسب، بهبود و ارتقای این مهارتها میسر گردیده و نهایتاً به بهبود وضعیت مدیریت حوزه ستادی دانشگاه منجر شود.

## روش بررسی

مطالعه حاضر یک مطالعه توصیفی- تحلیلی به صورت مقطعی است که در سال ۱۳۸۸ در معاونت‌های پشتیبانی، درمان، پژوهشی، بهداشتی، آموزشی، دانشجویی و فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد. جامعه آماری این مطالعه تمام کارکنان این معاونتها در دانشگاه علوم پزشکی شیراز را شامل می‌شد. روش جمع آوری داده‌ها سرشماری بود. کارکنان حوزه ستادی معاونت‌های مورد مطالعه ۳۲۴ نفر بوده‌اند که از این تعداد ۲۹۸ نفر در مطالعه شرکت کردند و پرسشنامه را عودت دادند (میزان

مهارت بازخورد ۸۵٪ محاسبه شد). ورود افراد به مطالعه و پر کردن فرمهای پرسشنامه کاملاً داوطلبانه و تنها در صورت تمایل فرد انجام گردید. پس از توجیه کارکنان ستادی نسبت به اهداف طرح، در مورد اصل محرمانه بودن پاسخها تأکید گشته و رضایت شفاهی از آنها کسب گردید و سپس پرسشنامهها بدون نام و نام خانوادگی بین کارمندان توزیع گردید. پس از آن پرسشنامه به صورت خودایفا (Self administrated) تکمیل شد و پس از تکمیل و عودت پرسشنامهها دادههای جمعآوری شده در نرمافزار SPSS ۱۴ وارد گردیده و با استفاده از آزمونهای ضریب همبستگی پیرسون، T-Test و ANOVA در سطح معنی داری ۵٪  $\alpha$  آنالیز گردید.

### یافته ها

میانگین سنی پاسخگویان  $32/7 \pm 7$  سال بود که حداقل سن ۲۲ سال و حداکثر ۵۵ سال بود. ۵۴/۴ درصد آنان زن و بقیه مرد بودند. بیشترین نسبت (۵۴٪) دارای تحصیلات لیسانس و کمترین نسبت (۱٪) دارای مدرک دکترای تخصصی بودند. بیشترین نسبت شرکت کنندگان در مطالعه در معاونت پشتیبانی (۴۵/۸٪) و کمترین نسبت در معاونت دانشجویی (۴/۷٪) شاغل بودند. میانگین سابقه کاری  $8/4 \pm 7$  سال بود. ۷۹/۹ درصد پاسخگویان جزء کارکنان عملیاتی و ۲۰/۱ درصد جزء مدیران میانی و عملیاتی بودند. محدوده سابقه مدیریتی ۱-۲۶ سال بود. ۳۸/۹٪ پاسخگویان دوره آموزشی مدیریتی را گذرانده بودند.

میانگین کل نمره مهارتهای ارتباطی  $60/1 \pm 1/3$  (از ۸۴ نمره قابل اخذ) بود که طبق تعریف حیطهها در محدوده متوسط ارزیابی شد. بالاترین نمره مهارتهای ارتباطی در حوزه معاونت دانشجویی ( $70/84 \pm 1/3$ )

پاسخدهی = ۹۲٪). از هر یک از کارکنان خواسته شد پرسشنامه را در مورد مهارتهای ارتباطی مدیر بلافصلشان تکمیل نمایند. کارکنان در سه دسته طبقه بندی شدند. مدیران میانی؛ معاونین معاونتهای دانشگاه، مدیران عملیاتی؛ یعنی مدیرانی که صرفاً بر کار کارکنان نظارت می کردند مانند مسئول واحدهای مختلف معاونتها و نهایتاً کارکنان عملیاتی که مسئولیت نظارت بر سایر کارکنان را نداشتند. پرسشنامهها از قبل کد گذاری گردید تا از اختلاط پرسشنامه مربوط به سطوح مختلف جلوگیری شود. برای اندازه گیری مهارتهای ارتباطی مدیران، با بهره گیری از پرسشنامههای مهارتهای ارتباطی «بارتون جی ای» و مهارت گوش دادن مؤثر «گلن و پود» پرسشنامه ای تهیه شد (۱۹). پرسشنامه شامل دو قسمت بود، که قسمت اول اطلاعات دموگرافیک نمونهی مورد مطالعه و قسمت دوم سوالات مربوط به مهارتهای ارتباطی بود. هفت سؤال مربوط به مهارت کلامی، هفت سؤال مربوط به مهارت گوش دادن مؤثر و هفت سؤال مربوط به مهارت بازخورد بود؛ که مجموعاً بیست و یک سؤال در سه حیطه ی مختلف طراحی شد و با مقیاسهای همیشه، اکثر اوقات، گاهی اوقات و به ندرت طبقه بندی و درجه بندی شد. برای گزینه ی همیشه نمره ۴، برای گزینه ی اکثر اوقات نمره ۳، برای گزینه ی گاهی اوقات نمره ۲ و برای گزینه ی به ندرت نمره ۱ داده شده است. بر این اساس هر مهارت ۲۸ نمره را کسب کرد که رتبه ی بدست آمده برای هر مهارت به سه طبقه ی کمتر از ۱۴ ضعیف، ۱۴-۲۱ متوسط و بالاتر از ۲۱/۱ خوب تقسیم بندی شد. روایی پرسشنامه ی طراحی شده توسط صاحب نظران و متخصصان رشته مدیریت تأیید شده و توسط محقق پایایی آن سنجیده شد که مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۳ به دست آمد (مقدار آلفای کرونباخ در حیطه مهارت کلامی ۰/۸۷، در حیطه مهارت شنود ۰/۸۱ و در حیطه

کردند. ۳۵٪ پاسخگویان مهارت گوش دادن مؤثر مدیر بلافصل خود را خوب، ۴۸/۶٪ متوسط و ۱۶/۴٪ آن را ضعیف ارزیابی کردند. ۲۵/۴٪ مهارت بازخورد مدیر بلافصل خود را خوب، ۴۷/۸٪ متوسط و ۲۶/۸٪ آن را ضعیف ارزیابی کردند. جدول ۱ توزیع فراوانی مهارت‌های ارتباطی مدیران حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز را نشان می‌دهد.

پایینترین نمره در حوزه معاونت پژوهشی (۵۰/۴۶±۱/۳) گزارش شد. میانگین نمره مهارت کلامی ۲۱/۵۵ ± ۴/۹، میانگین نمره مهارت گوش دادن مؤثر ۱۹/۵۲ ± ۴/۸ و میانگین مهارت بازخورد ۱۸/۰۶ ± ۵/۱ (از ۲۸ نمره قابل اخذ) بود که نشان‌دهنده مهارت کلامی خوب مدیران و مهارت‌های گوش دادن مؤثر و بازخورد متوسط بود. به طور کلی ۵۶/۹٪ پاسخگویان مهارت کلامی مدیر بلافصل خود را خوب، ۳۱/۸٪ متوسط و ۹/۵٪ آن را ضعیف ارزیابی

**جدول (۱) : توزیع فراوانی مهارت‌های ارتباطی مدیران حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز**

مهارت ارتباطی			حوزه ستادی
مهارت بازخورد	مهارت گوش دادن مؤثر	مهارت کلامی	
۱۸/۲۷±۴/۹	۱۹/۲۶±۴/۷	۲۱/۸۶±۴/۶	معاونت پشتیبانی
۱۶/۰۵±۵/۲	۱۶/۸۳±۳/۸	۱۷/۷۷±۵/۵	معاونت تحقیقات و فناوری
۱۸/۸۲±۴/۸	۲۲/۸±۱	۲۲/۲±۳/۶	معاونت بهداشتی
۱۸/۶۲±۵/۲	۲۱/۳۳±۳/۹	۲۲/۸۷±۳/۷	معاونت فرهنگی
۱۶/۵±۵/۹	۲۰/۴۱±۴/۹	۲۱/۸۶±۴/۶	معاونت آموزشی
۲۰/۴۶±۶/۷	۲۳/۸۷±۴/۴	۲۵/۸۱±۳/۳	معاونت دانشجویی
۱۶/۸±۴/۹	۱۸/۳۹±۵/۲	۲۳/۳۵±۵/۳	معاونت درمان
۱۷/۹±۵/۱	۱۹/۸±۵/۶	۲۲/۲±۴/۷	جمع کل

کارمندان، مهارت بازخورد مدیر پایین‌تر ارزیابی شد. از نظر پاسخگویان بین سابقه کاری کارمند ارزیابی کننده با مهارت کلامی و شنود مدیر رابطه آماری معنی دار مشاهده نشد. مهارت بازخورد مدیران در سطوح مختلف تحصیلی اختلاف آماری معنی داری داشت (p=۰/۰۲۸). مهارت‌های کلامی و گوش دادن مؤثر مدیران در سطوح مختلف تحصیلی اختلاف آماری معنی داری نداشت. بین مهارت کلامی (p=۰/۰۰۱) و مهارت گوش دادن مؤثر مدیران (p=۰/۰۰۱) در معاونت‌های محل کار پاسخگویان رابطه

بین سن کارمندان و مهارت بازخورد مدیران همبستگی منفی آماری معنی داری وجود داشت (r = -۰/۱۵ و p = ۰/۰۱۹). بدین معنی که با بالا رفتن سن کارمندان، مهارت بازخورد مدیر پایین‌تر ارزیابی شد. از نظر پاسخگویان بین سن کارمند ارزیابی کننده با مهارت کلامی و گوش دادن مؤثر مدیر رابطه آماری معنی دار مشاهده نشد. بین سابقه کاری کارمندان و مهارت بازخورد مدیران همبستگی منفی آماری معنی داری وجود داشت (r = -۰/۱۵ و p = ۰/۰۱۹). بدین معنی که با بالا رفتن سابقه کاری

شد، همخوانی داشت ولی با نتایج تحقیق رضایی همخوانی نداشت. مهارت شنود مؤثر مدیران، در مدیران مورد مطالعه بین دو مهارت دیگر قرار گرفت که با نتایج نادریان و امیرحسینی و نتیجه حیدری و حسین پور همخوانی داشت ولی با تحقیق ربوی که در سال ۱۳۷۹ بر روی مدیران و دبیران دبیرستانهای پسرانه دولتی ناحیه ۶ مشهد انجام شد و مدیران از لحاظ مهارت شنود مؤثر در سطحی بالاتر قرار داشتند، همخوانی نداشت. دلایل تفاوت مهارتهای ارتباطی مدیران در این مطالعات با مطالعه حاضر می‌تواند تفاوت در پاسخگویان، محیطهای پژوهش، زمان جمع آوری اطلاعات و نیز نوع پرسشنامه‌های استفاده شده باشد. حرف زدن، راحت تر و فراگیری و کنترل آن نیز ساده تر است ولی گوش دان سخت و غیر ملموس است. بطوریکه انسان معمولی، یک شنونده ضعیف است. گوش دادن یک عمل پیچیده می‌باشد و در اغلب موارد حداکثر بازده آن ۲۵٪ است (۲۴). مدیر با مهارت گوش دادن مؤثر می‌تواند بهتر به خواسته‌های کارمندان پاسخ دهد و حتی همکاری بیشترشان را جلب کند. لذا در زمینه این مهارت ارتباطی بیشتر افراد به خصوص مدیران، نیازمند پرورش گوش دادن مؤثر هستند (۲۵). مهارت بازخورد در مدیران مورد مطالعه از دو مهارت دیگر ضعیف تر بود که با نتایج مطالعه نادریان و امیرحسینی و تحقیق حیدری و حسین پور همخوانی داشت که این نتایج باید مورد توجه ویژه مسئولان منابع انسانی قرار گیرد.

### نتیجه گیری

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده، سطح مهارتهای ارتباطی گوش دادن مؤثر و بازخورد مدیران از دیدگاه کارکنان متوسط ارزیابی شد و نمره مهارت بازخورد از سایر مهارتها پایینتر بود. به منظور بهبود مهارت بازخورد باید فاصله بین نوع رفتار فرد و

آماری معنی دار مشاهده شد. ولی بین مهارت بازخورد در معاونتهای محل کار پاسخگویان رابطه آماری معنی دار مشاهده نشد. بین مهارت کلامی، گوش دادن مؤثر و بازخورد مدیران با جنسیت و سطح مدیریتی کارمند رابطه آماری معنی داری مشاهده نشد.

### بحث

از آنجاییکه سازمانها برای بقای خود نیازمند ارتباطات می‌باشند بنابراین ارتقای مدیران در مهارت ارتباطی باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بطور کلی اغلب مدیران مورد مطالعه از دیدگاه کارکنانشان از مهارت ارتباطی در سطح مناسبی برخوردار بودند. در مطالعه نادریان و امیرحسینی که در سال ۱۳۸۵ در بین مدیران ورزشی اصفهان انجام شد ۷۸/۱٪ مدیران از مهارت ارتباطی خوب برخوردار بودند (۲۰). در مطالعه امینی و همکاران در سال ۱۳۸۸، ۷۸٪ دانشجویان علوم پایه و پرستاری دانشگاه علوم پزشکی جهرم مهارتهای ارتباطی اساتید را مطلوب ارزیابی کردند (۲۱). در پژوهش ایران فر در سال ۱۳۷۷ در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، از نظر دانشجویان مهارتهای ارتباطی ۶۰/۴ درصد از استادان مطلوب بود، که یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج این مطالعات تقریباً همخوانی داشت (۲۲).

نتایج تحقیق رضایی در سال ۱۳۷۸ نشان داد که فقط ۱۷/۵٪ پزشکان مهارت ارتباطی خوب داشتند، که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی نداشت (۲۳). در مطالعه حاضر، مهارت کلامی مدیران از دو مهارت دیگر بهتر بود که این امر با نتایج پژوهش نادریان و امیرحسینی و نتایج مطالعه حیدری و حسین پور که در سال ۱۳۸۵ در دانشکده‌های علوم پزشکی زاهدان انجام

مدیران ارشد انجام گیرد. مطالعه در سایر محیط‌های پژوهشی مانند شبکه‌های بهداشتی درمانی و بیمارستانها نیز مفید می‌باشد. پرداختن به سایر مهارت‌های ارتباطی مانند مهارت نوشتاری و غیرکلامی نیز به تکمیل نتایج در این زمینه کمک می‌نماید. علاوه بر این می‌توان با انجام مطالعات کیفی و بحث گروهی متمرکز راهکارهای عملی جهت حذف موانع ارتباطی ارائه داد.

### تشکر و قدردانی

محققان بر خود لازم می‌دانند از معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز که اعتبارات مالی این طرح به شماره ۵۰۸۸-۸۸ را تأمین نموده است و نیز از همکاری صمیمانه اعضای فعال کانون علمی دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی شیراز: آقای جواد شاه محمدی و خانمها: مریم ده بزرگی و ناهید شهابی که در جمع‌آوری اطلاعات ما را یاری کردند تشکر و سپاسگزاری نمایند.

دریافت نتیجه حاصل از آن رفتار را کوتاه نمود. نباید زمان بازخورد نمودن نتایج مطلوب را به تأخیر انداخت. نقاط ضعف و قوت باید به صورت روشن، دقیق و کامل بیان شود. در یک ارتباط موفق باید مقصود و منظور گوینده انتقال یابد و گیرنده، آن را درک کند. بازخورد نمودن نتایج باید دقیقاً به نقص کار اشاره کند و نباید شخص خاصی مورد خطاب قرار گیرد (۲۶). جهت رفع این مشکلات باید کوشش شود تا از به کارگیری برچسب‌ها و طبقه بندی‌های غیر لازم پرهیز شود (۲۷). مدیر می‌تواند برای مطمئن شدن از دریافت پیام به گونه‌ای که منظور او بوده است، سوالاتی را مطرح کند. اما بهتر است که مدیر از دریافت کننده بخواهد که پیام را به زبان خود بازگو کند (۲۶). به منظور آشنایی با فرایند ارتباط و عوامل مرتبط با آن برگزاری کارگاههای آموزشی موثر می‌باشد. همچنین تشویق و قدردانی از مسئولینی که ارتباط مؤثری برقرار می‌کنند نیز باعث ایجاد انگیزه در بهبود ارتباطات می‌شود. پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی در این زمینه به صورت مداخله‌ای و در سطوح

### منابع

1. Hope-Hailey V, Gratton L, Truss C. Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal* 2002; 12(2): 39-63.
2. Ulrich D, Beatty D. From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management* 2001; 40(4): 293-307.
3. Dowling PJ, Fisher C. The Australian HR professional. *Asia Pacific Journal of Human Resource Management* 1997; 35(1): 1-20.
4. Haghghi MA, Borhani B, Kord Rostami M. *Organization Behavior management*. Iran: Terme Press; 2001: 135 [Book in Persian].
5. Gardian T. People management: suggestions for the inexperienced field supervisor. *Wildlife Society Bulletin* 2006; 34(1): 247-9.
6. Feltner A, Mitchell B, Norrise E, Wolfle C. Nurses view on the characteristics of an effective leader. *Aorn Journal* 2008; 87(2): 363-72.

7. Alvani M. General management. 14<sup>th</sup> ed. Tehran: Nei Press; 2000: 177[Book in Persian].
8. Rabins E. Organization Behavior: concepts, theories, practices. Translated by Parsaian A, Arabi SM. 3<sup>rd</sup> ed. Iran: Cultured Surveys Office; 1999: 617[Book in Persian].
9. Hunt J, Baruch Y. Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. Journal of Management Development 2003; 22(88): 729-52.
10. Chari H, Delavar Poor M. Do shy people lack communication skills? Journal of Iranian Psychologists 2007; 3(10): 123-35[Article in Persian].
11. Yousefi F. The relationship between emotional Intelligence and communication Skills in university students. Journal of Iranian Psychologists 2006; 3(9): 5-13[Article in Persian].
12. Mortazavi S, Mehraban H. The relationship between managerial communicational skills and organization commitment in teachers. Journal of Humanities and Social Sciences 2004; 16(4): 123-44[Article in Persian].
13. Moshabeki A. Organizational behavior management. 2<sup>nd</sup> ed. Iran: Terme Press; 2001: 221[Book in Persian].
14. Rezaian A. Organizational behavior management. 2<sup>nd</sup> ed. Iran: Samt Press; 2001: 319[Book in Persian].
15. Rezaian A. Organizational behavior management: concepts, theories, practices. 8<sup>th</sup> ed. Iran: Elmo Adab Press; 2004: 148[Book in Persian].
16. Rabins E, De Sanzo D. Management Principles. Translated by Arabi SM, Rafee H, Ershad Asrari B. 2<sup>nd</sup> ed. Iran: Office of Cultural Research; 2004: 377[Book in Persian].
17. Dulewicz V. Personal competencies, personality and responsibilities of middle managers. Journal of Competency 1994; 1(3): 20-9.
18. Brunetto Y, Farr Wharton R. 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 2004; 42(314): 579-600.
19. Moghimi SM. Organization and management; An investigative approach. Tehran: Terme Publication; 1998: 459-69[Book in Persian].
20. Naderian M, Amir Hosseini SE. Human skills for managers in sports. Movement and Sport Science Journal 2006; 4(8): 87-95[Article in Persian].
21. Amini M, Najafipour S, Torkan N, Ebrahimi Nejad F. Correlation between Educational Performance and Communication Skills of Jahrom Medical Teachers. Journal of Babol University of Medical Sciences 2010; 12(1):100-5[Article in Persian].
22. Iranfar S, Azizi F, Velaei N. The teacher's communication skills and its relationship with teachers' evaluation at K.U.M .Behbood 2000; 4(2): 1-8[Article in Persian].
23. Rezaei R, Hosseini SJ, Valaei N. Communication skills of doctors and their attitudes in Shiraz. Feyz 2000; 4(4): 19-26[Article in Persian].
24. Shah Vali M. A study of function of "body language" and "effective listening" skills to improve relationships and job performances in organization. Journal of Social Sciences and Humanities of Shiraz University 2003; 20(1): 29-46[Article in Persian].

25. Rezaian A. Principals in Organizational behavior management. Tehran: Samt Press; 2004: 286-7, 303[Book in Persian].
26. Rabins E. Organizational behavior management. Translated by Parsaiean A, Arabi SM. Iran: Cultured Surveys Office; 1995: 553-4[Book in Persian].
27. Michel T. People in organizations; background of organizational behavior. Translated by Shokrkon H. Iran: Roshd Press; 1998: 179, 334.