



Exploring Inhibitors of Interpersonal Communication Among Educational Managers and Staff in Zanzan University of Medical Sciences: A Qualitative Study

Manizheh Zakaryae*

Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Zanzan Branch, Islamic Azad University, Zanzan, Iran. E-mail: manjihzakaryaei@yahoo.com

Shahla Moradi

Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Zanzan Branch, Islamic Azad University, Zanzan, Iran. E-mail: sh.moradi57@yahoo.com

Mohammad Masoud Vakili

Assistant Professor, Department of Health Education and Promotion, Faculty of School Health, Zanzan University of Medical Sciences, Zanzan, Iran. E-mail: vakili.m47@gmail.com

ABSTRACT

Communication skills have long been recognized as an important part of services, and the weakness of communication skills reduces the chance of success and gives the possibility of being hit with dissatisfaction. This study aimed to explain the experiences and views of managers and staff of Zanzan University of Medical Sciences, on interpersonal communication skills and was conducted with a conventional content analysis approach. The participants (n=10) were selected from the educational managers and staff of Zanzan University of Medical Sciences using the purposive sampling method and taking into account the maximum diversity in demographic characteristics, such as age, gender, education level, and job position. Data were collected using semi-structured interviews until reaching saturation and analyzed simultaneously. Qualitative data analysis was performed manually. The reliability of the data was obtained by the method of Lincoln and Goba. Based on the participants' experiences, the inhibitors factors preventing interpersonal communication were including the personal characteristics, quality of work life, organizational structures, deviant and abnormal organizational behaviors, weak communication skills and channels, which were classified in 21 subcategories and six categories. The results of the study showed that from the point of view of managers and employees in medical education, inhibiting factors are considered important factors in interpersonal communication. And paying attention to them, strengthening effective interpersonal communication, and improving interactions between employees will lead to increased satisfaction and improved work quality.

Keywords: Interpersonal communication skills, Inhibitors, Educational managers and staff, Zanzan University of Medical Sciences

Cite this Article: Moradi, S., Zakaryaei, M., & Vakili, M. M. (2024). Exploring Inhibitors of Interpersonal Communication Among Educational Managers and Staff in Zanzan University of Medical Sciences: A Qualitative Study. *Educational Leadership Research*, 8(29), 116-142. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78489.1725>



تبیین بازدارنده‌های روابط میان فردی در مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان: یک مطالعه کیفی

منیژه ذکریایی *

نویسنده مسئول، استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: manjihzakaryaei@yahoo.com

شهلا مرادی

دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: sh.moradi57@yahoo.com

محمد مسعود وکیلی

استادیار، گروه آموزش بهداشت و ارتقاء سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی زنجان، زنجان، ایران. رایانامه: vakili.m47@gmail.com

چکیده

مهارت‌های ارتباطی از دیرباز به عنوان جزئی مهم از خدمات شناخته شده است و ضعف مهارت‌های ارتباطی، شانس دستیابی به موفقیت را کاهش داده و احتمال مواجهه با نارضایتی را افزایش می‌دهد. مطالعه حاضر با هدف تبیین تجارب و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان در مورد مهارت ارتباط میان فردی انجام شد. این پژوهش یک مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل محتوای قراردادی است. مشارکت کنندگان، ۱۰ نفر از مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان که دارای تجربه کافی در مورد موضوع مطالعه بودند به روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن حداکثر تنوع، دعوت به شرکت در مطالعه شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا زمان رسیدن به اشباع نظری گردآوری و به‌طور هم‌زمان به روش دستی تحلیل شد. اعتبار داده‌ها با روش لینکلن و گوبا حاصل شد. بر اساس تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه با مشارکت کنندگان، عوامل بازدارنده ارتباط میان فردی شامل ویژگی‌های فردی، کیفیت زندگی کاری، ساختارهای سازمانی، رفتارهای انحرافی و نابهنجار سازمانی، ضعف ابزارها و مهارت‌های ارتباطی بودند. که در ۲۱ طبقه فرعی و ۶ زیر طبقه جای گرفتند. نتایج مطالعه نشان داد از نظر مدیران و کارکنان آموزشی عوامل بازدارنده از عوامل مهم در ارتباط میان فردی محسوب می‌شود؛ و توجه به آن‌ها، به ایجاد ارتباط میان فردی مؤثر و بهتر شدن تعاملات میان کارکنان، ارتقاء رضایت و بهبود کیفیت کار منجر خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: ارتباط میان فردی، بازدارنده‌ها، مدیران و کارکنان آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی زنجان

استناد به این مقاله: مرادی، شهلا، ذکریایی، منیژه، و کیلی، محمد مسعود. (۱۴۰۳). تبیین بازدارنده‌های روابط میان‌فردی در مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان: یک مطالعه کیفی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۸(۲۹)، ۱۱۶-۱۴۲. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78489.1725>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



مقدمه

انسان‌ها موجوداتی اجتماعی هستند و ذاتاً با یکدیگر همکاری کرده و به‌طور مداوم با انسان‌های دیگر ارتباط برقرار می‌کنند. شایستگی ارتباط بین‌فردی در زندگی انسان ضروری است، زیرا مستقیماً به رفتار انسان کمک می‌کند. (Menggo et al., 2023). هدف اساسی ارتباطات در سازمان‌ها تسهیل تمام مراحل کار است. سرپرستان و کارکنان نیازمند آن هستند که جریان مداومی از اطلاعات به‌منظور انجام دادن صحیح وظایف ادامه داشته باشد؛ و بعلاوه معیار مهمی برای روابط مدیریت و کارکنان و رضایتمندی شغلی کارکنان به‌حساب می‌آید (زارعی متین، ۱۳۹۹).

واژه ارتباط برگرفته از معادل لاتین، *communicare* است و به معنای «به اشتراک گذاشتن» و وسیله‌ای برای انتقال پیام‌ها یا اطلاعات شفاهی و غیرکلامی است که از یک فرآیند دایره‌ای شامل فرستنده، گیرنده و کانال ارتباطی تشکیل شده است (Oyundoyin et al., 2023).

مهارت‌های کلامی، گوش دادن فعال، ارائه بازخورد، کنترل عواطف و سکوت ازجمله عناصری کلیدی در مهارت‌های ارتباطی هستند. منظور از این مهارت‌ها، رفتارهای آموخته‌شده بین‌فردی است که موجب شناخت و آگاهی از احساسات خود و دیگران، خودشناسی و سازگاری مؤثر با مشکلات و معنی بخشیدن به ارتباط با محیط می‌گردد (اقتدار و همکاران، ۱۴۰۲).

با توجه به گستردگی حوزه مسائل ارتباطی در سازمان و مدیریت، می‌توان ادعا کرد که بسیاری از مشکلات سازمانی و اجتماعی از ضعف ارتباطات نشئت می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۹۹). ارتباط، تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود (الوانی، ۱۳۹۹)؛ بنابراین استقرار شبکه‌های ارتباطی مؤثر و توسعه مجاری ارتباطی در میان واحدهای گوناگون سازمان از وظایف مهم مدیران است. برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان، موجب آشنایی با نیازها و خواسته‌ها و درک بهتر انگیزه‌های آن‌ها می‌شود. اهمیت ارتباطات به حدی است که بخش عمده‌ای از اوقات کار مدیران و رهبران را به خود اختصاص می‌دهد. به‌طور کلی، بندرت امکان دارد که یک مدیر مؤثر، بتواند بدون ارتباط با دیگران مشغول کار باشد (رضائیان، ۱۳۹۹).

Hassan و همکاران (2019) در مطالعه‌ای با هدف بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر شایستگی ارتباطی در بین دانشجویان سال آخر کارشناسی در دو دانشگاه دولتی در مالزی دریافتند که بین ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی ارتباطی، ارتباط معناداری وجود دارد. در پژوهش Bodika and Aigbavboa (2018)، نتایج نشان داد که رابطه بین فردی در کارکنان صمیمیت را تقویت، ارتباطات را غنی و درگیری‌های بین فردی را کاهش می‌دهد. روابط بین فردی خوب و کار در محیط دلگرم از تأخیر در پروژه جلوگیری می‌کند. Ozdipcinerm و همکاران (2015) در تحقیقی نشان دادند، مهم‌ترین فعالیت ارتباطی «آگاهی» است و متأثر از ارزش‌ها، رفتارها، موقعیت اجتماعی، سطح تحصیلات، تجربیات، دانش فرهنگ گوینده و شنونده است. Nwabueze and Mileski (2018) نیز در پژوهشی با عنوان دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ارتباط مؤثر در یک محیط جهانی عنوان کردند که موفقیت شرکت، وابسته به ارتباطات مؤثر به‌ویژه در یک محیط جهانی چند فرهنگی و رقابتی است، اما هنوز انواع ارتباطات مؤثر که بر رقابت‌پذیری تأثیر می‌گذارند، به‌خوبی کشف نشده است. اگرچه شرکت‌ها از اهمیت ارتباطات آگاه هستند، اما در مقایسه با سایر عوامل، به ارتقاء استفاده از ارتباطات مؤثر در داخل و خارج سازمان توجه کمتری می‌شود. در پژوهش هاشمی و احمدی (۱۴۰۰) مؤلفه‌های احترام و تکریم، شخصیت، تخصص، هوش هیجانی، عدالت، هوش هیجانی، حمایتگری، قدرشناسی از جمله عوامل مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان نیروهای مسلح شناخته شدند. نتیجه پژوهش نظری (۱۳۹۷) نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی با رفتار شهروندی و سرمایه اجتماعی کارکنان سازمان‌های ورزشی استان همدان همبستگی مناسبی وجود دارد؛ و استفاده از علوم مدیریت و ارتباطات به‌خصوص رفتار سازمانی برای درک دیدگاه‌ها و نگرش افراد بسیار مؤثر است. حسنی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود، ویژگی‌های شخصیتی، حرفه‌ای، اجرای قوانین و مقررات، نظام ارزشی و فرهنگی، روابط انسانی، عدم ثبات کاری، موانع فیزیکی محیط کار، تشویق و تنبیه، بهبود کارایی و تعهد کاری، بهبود عملکرد، دستیابی به اهداف سازمانی، را برای ارتقاء ارتباط دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان پیشنهاد داده است. فرج زاده و کریمی (۱۳۹۸) در پژوهش خود عوامل مؤثر در ارتباط اثربخش میان مدیران پرستاری و پرستاران را ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی، عوامل سازمانی، کانال‌ها و شبکه‌های ارتباطی اشاره کرده‌اند. دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷) جهت «طراحی و تبیین مدل

شایستگی ارتباط بین فردی سازمانی» شاخص‌هایی چون مدیریت تعارض، همدلی، انعطاف‌پذیری، حمایتگری را پیشنهاد داده‌اند.

رامسدان برای رهبری مطلوب نظام آموزشی، استقبال از تعامل و برقراری ارتباط با نیروی انسانی در محیط آموزشی را در زمره ویژگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران مطرح می‌کند (جهانیان، ۱۳۸۹). در این میان آنچه می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی آموزش عالی شود، ارتباط مؤثر و مطلوب مدیر با کارکنان است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ بنابراین کارکنان سازمان‌های آموزشی، باید از مهارت‌های ارتباط میان فردی مناسب برخوردار باشند، چراکه ارتباط میان مدیر و کارکنان، به‌طور مستقیم بر تداوم و ارتقاء بهره‌وری حرفه‌ای اثر دارد و به همین دلیل این ارتباط باید در بالاترین سطح از قائل شدن احترام و حفظ کرامت انسانی رخ دهد (مرادی و همکاران، ۱۴۰۱).

متأسفانه به علت غیرملموس بودن ارتباطات در بهبود روابط انسانی، تأمین رضایت کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی به آن توجه کافی نمی‌شود. آثار مثبت و سازنده ارتباط مدیران با زیردستان در هم جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی نمود عینی می‌یابد و تبلوری ویژه دارد. در این خصوص تحقیقات متعددی صورت گرفته است. بررسی‌هایی که در سال‌های اخیر درباره مسائل مختلف به‌عمل آمده بیانگر این واقعیت تلخ است که درصد بالایی از موفقیت‌آمیز نبودن برنامه‌ها و شکست‌های متوالی در نبود مدیران شایسته و ناآشنایی آنان با اصول چگونگی برقراری ارتباط با زیردستانشان ریشه دارد (ایدی و همکاران، ۱۴۰۱). باید توجه داشت آموزش عالی در هر کشور یکی از مهم‌ترین نهادهای موردتوجه است و انتظار می‌رود با انجام وظایف و رسالت‌های خود در زمینه آموزش، پژوهش و عرضه خدمات علمی و اجتماعی گام‌های مؤثری در تحقق آرمان‌های جامعه بردارد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). ازاین‌رو بررسی عوامل مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی میان فردی کارکنان و مدیران آموزشی با توجه به اثربخشی آن‌ها اهمیت دوچندان دارد. از طرفی با عنایت به پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص مهارت‌های ارتباطی میان فردی و عوامل مؤثر بر آن، می‌توان نتیجه گرفت پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های آموزشی بیشتر به‌صورت کمی و گاهی کیفی انجام‌شده و به برخی از مؤلفه‌های مؤثر بر روابط میان فردی اشاره شده است. ولی تاکنون مطالعه‌ای جهت بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر روابط میان فردی کارکنان و مدیران در حوزه آموزش در دانشگاه‌ها، خصوصاً در دانشگاه‌های علوم

پزشکی انجام نشده است؛ و محقق بر آن است تا با استفاده از رویکرد کیفی به تبیین عوامل بازدارنده روابط میان فردی مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان بپردازد؛ و با استفاده از تجارب و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان آموزشی به درک عمیق‌تری از رفتار مورد مطالعه دست یابد. تا این‌خلاف تحقیقاتی را پر کرده و از طریق شناسایی عوامل مؤثر، مدیران بتوانند در جهت بهبود کیفیت ارتباط میان فردی برنامه‌ریزی نمایند. بر این اساس پرسش این است که موانع موجود در یک فرایند ارتباط میان فردی کدامند تا از طریق شناسایی آن‌ها بتوان ارتباط میان فردی مؤثر را در سطح سازمان‌های آموزشی ارتقاء داد.

روش

پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل محتوای قراردادی است که در فروردین تا بهمن ۱۴۰۰ در دانشگاه علوم پزشکی زنجان انجام شده است. طی مکاتبه معاونت تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، مجوز لازم از مراجع ذیصلاح دانشگاه علوم پزشکی زنجان اخذ گردید؛ و سپس محقق طی شناختی که از سوابق کاری مدیران و کارشناسان آموزشی دانشگاه داشت اقدام به هماهنگی انجام مصاحبه نمود. مشارکت‌کنندگان، مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان بودند که به روش هدفمند و با در نظر گرفتن حداکثر تنوع در ویژگی‌هایی نظیر سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سمت شغلی انتخاب و دعوت به شرکت در مطالعه شدند (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف (شماره)	سمت	میزان تحصیلات	سن (سال)	جنسیت (زن/مرد)
۵۰	رئیس اداره تحصیلات تکمیلی	کارشناسی ارشد	۲۹	زن
۴۳	کارشناس آموزش دانشکده پیراپزشکی و مدیر سابق آموزش	کارشناسی ارشد	۲۰	زن
۵۵	مدیر آموزش دانشکده پرستاری	کارشناسی ارشد	۲۹	زن
۳۴	مدیر آموزش دانشکده پزشکی	کارشناسی ارشد	۱۲	زن
۴۳	کارشناس آموزش edc	کارشناسی ارشد	۱۲	زن
۵۲	مدیر تحصیلات تکمیلی دانشگاه	دکتر	۱۲	مرد

ردیف	سن (سال)	سمت	میزان تحصیلات	سابقه خدمت (سال)	سابقه مدیریت (سال)
۵۲	مدیر سابق تحصیلات تکمیلی دانشگاه	دکتر	۱۶	۹	
۵۲	معاون آموزشی دانشکده پزشکی	دکتر	۲۱	۱۶	
۴۸	معاون سابق تحصیلات تکمیلی دانشکده پزشکی	دکتر	۹	۷	
۳۴	کارشناس آموزش دانشکده دندانپزشکی	کارشناسی	۱۲	-	

برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انفرادی استفاده شد. در شروع هر جلسه مصاحبه، ابتدا توضیح مختصری در مورد اهداف مطالعه داده شده و سپس از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا دیدگاه‌ها و نظرات و تجارب خود را در مورد مهارت‌های ارتباطی میان فردی مدیران و کارکنان در محیط آموزشی بیان کنند. همچنین به مصاحبه‌شوندگان فرصت داده شد که چنانچه مطلب یا موضوع مهمی بعد از مصاحبه به ذهن آن‌ها خطور می‌کرد، حداکثر تا یک هفته پس از مصاحبه به‌صورت حضوری عنوان کنند. مصاحبه‌ها بر اساس سؤالات موجود در راهنمای مصاحبه پرسیده می‌شد. برخی از این سؤالات عبارت بودند از: یک روز کاری خود را به‌طور مفصل تشریح بفرمایید؟ لطفاً شیوه ارتباطی خود را در محیط کار توضیح دهید. در محیط کاری چه عواملی ارتباط شما را مخدوش می‌کند؟ سؤالات عمق دهنده و اکتشافی نظیر لطفاً در این مورد بیش‌تر توضیح دهید، چرا؟، چگونه؟ و چگونه؟ بر اساس نوع پاسخ‌ها برای پی بردن به عمق تجربیات مصاحبه‌شوندگان مطرح گردید. مصاحبه‌ها در محیط مورد توافق بین محقق و مشارکت‌کننده صورت گرفت؛ لذا بر اساس شرایط مشارکت‌کننده و ترجیح وی، مصاحبه در دفتر کار مشارکت‌کنندگان و یا به‌صورت تلفنی انجام گردید. میانگین مدت زمان مصاحبه‌ها ۴۵ دقیقه بود. مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان و با تأکید بر محرمانه ماندن هویت فردی و صحبت‌های آن‌ها، ضبط می‌شد. رضایت آگاهانه افراد برای ضبط صوت مکالمه و به‌صورت شفاهی اخذ و ضبط گردید. شرکت‌کنندگان می‌توانستند هر زمان از مصاحبه خارج شوند. مصاحبه‌های ضبط‌شده پس از چندین بار استماع، به‌صورت کلمه به کلمه پیاده و به متن تبدیل شدند. هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها فرآیند تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها نیز انجام گردید. به این صورت که بلافاصله بعد از اتمام مصاحبه پیاده‌سازی محتوا انجام

می‌شد. با تحلیل هر مصاحبه محقق تلاش می‌کرد از متن مصاحبه سؤالات جدید استخراج کرده و نکاتی را که مبهم به نظر می‌رسید در مصاحبه‌های بعدی خود مدنظر قرار دهد؛ لذا هر مصاحبه جهت مصاحبه بعدی را مشخص می‌کرد. فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی نقطه‌ای که مفاهیم به‌خوبی تعریف و تبیین شدند و ارتباطات بین مفاهیم شفاف شد و مفاهیم جدیدی شکل نگرفت. در این پژوهش استخراج داده‌ها به‌صورت دستی انجام گرفت و جهت تحلیل داده‌ها از رویکرد تحلیل محتوای قراردادی استفاده شد. بر این اساس پس از ضبط کل متن خط به خط روی کاغذ پیاده و به متن تبدیل شدند و توسط محقق بازنگری شد. مفاهیم موجود در هر خط با جمله مرتبط با موضوع اصلی پژوهش مشخص گردید و مفهوم اصلی جملات معنادار به‌صورت کد استخراج گردید. سپس با قرار دادن کدهایی با مفهوم مشترک در یک طبقه و نام‌گذاری آن‌ها دسته‌بندی کدها آغاز گردید. در ادامه طبقات حاصل از مرحله قبل بر اساس تشابه دسته‌بندی و طبقات مشابه با هم ادغام شدند و در طبقات و زیر طبقات جای گرفتند.

در پژوهش حاضر قابلیت اعتماد و اعتبار داده‌های کیفی بر اساس شاخص تشریح شده (Lincoln & Guba, 1985) تعیین گردید. در این راستا صرف زمان کافی جهت جمع‌آوری داده‌ها، مشارکت و تعامل کافی با شرکت‌کنندگان، مرور دوباره و تأیید کدها و برداشت‌های حاصل از تحلیل داده‌ها توسط آنان، تلاش بر افزودن اعتبار^۱ تحقیق نمود. تکرار گام به گام و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و همچنین کدگذاری مجدد توسط دو نفر متخصص خارج از تیم تحقیق و آشنا به روش نظریه زمینه‌ای جهت افزایش اعتماد داده‌ها^۲ صورت گرفت. که توافق بین نظرات وجود داشت. جهت افزایش معیار تأییدپذیری^۳ داده‌ها از تأیید اساتید هیئت علمی دانشگاه و نظرات تکمیلی آنان استفاده شد. همچنین قابلیت انتقال داده‌ها^۴ با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند نظری و با در نظر گرفتن حداکثر تنوع در ویژگی‌هایی نظیر جنسیت، سطح تحصیلات و سمت کارکنان آموزشی و تلاش جهت ارائه توصیف غنی از گزارش تحقیق به‌منظور ارزیابی و قابلیت کاربرد تحقیق در سایر زمینه‌ها صورت گرفت.

1. credibility
2. dependability
3. conformability
4. transferability

یافته‌ها

داده‌ها بعد از تحلیل و حذف موارد تکراری در ۵ زیر طبقه و ۲۱ طبقه فرعی جای گرفتند (جدول ۲).

جدول ۲. طبقه اصلی و زیر طبقات مطالعه مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی مدیران و کارکنان آموزشی

طبقه اصلی	زیر طبقات	طبقات فرعی
بازدارنده‌های روابط میان فردی	ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای بازدارنده	ویژگی شخصیتی روان رنجور خوبی بی‌توجهی به شرایط سنی و جسمانی کارکنان مسائل فرهنگی و دغدغه‌های اقتصادی نگرش نسبت به نوع استخدام
	کیفیت زندگی کاری بازدارنده	تبعیض و بی‌عدالتی تنش ناشی از حجم کاری بالا عدم مطلوبیت فضای فیزیکی کار ارزشیابی و ارتقای نادرست کارکنان انتصاب نادرست و سلیقه‌ای افراد عدم آموزش کارکنان
	ساختارهای سازمانی بازدارنده	ترس و استرس حاکم بر فضای سازمانی نگاه و ارتباط از بالا به پایین مدیران عدم انعطاف ساختاری در سازمان
	رفتارهای انحرافی و نابهنجار سازمانی	زیرآب زنی و تخریب خبرچینی و غیبت عدم رازداری تملق و چرب‌زبانی
	ضعف ابزارها و مهارت‌های ارتباطی	شنونده خوب نبودن موانع ارتباطی برقراری ارتباط غیررسمی ضعیف عدم همدلی مدیران با کارکنان

بر اساس تجارب مشارکت‌کنندگان بازدارنده‌های ارتباط میان فردی در ۵ زیر طبقه ویژگی‌های فردی، کیفیت زندگی کاری، ساختارهای سازمانی، رفتارهای انحرافی و نابهنجار سازمانی و ضعف ابزارها و مهارت‌های ارتباطی سازمان‌دهی شدند. که در جدول (۲) ارائه گردیده است.

بازدارنده‌های ارتباطات میان‌فردی از قرار زیر است:

۱. ویژگی‌های فردی: از دیدگاه مشارکت‌کنندگان شناخت و درک ویژگی‌های فردی از قبیل جنسیت، شرایط جسمی، روحیات، مشکلات و دغدغه‌های اقتصادی و خانوادگی افراد است. حمایت از آن‌ها موجب ایجاد حس بهتر و دلگرمی در کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر ویژگی‌های حرفه‌ای مانند تجارب حرفه‌ای و نوع استخدام رسمی و موقت در نگرش کارکنان به یکدیگر و در انتصابات شغلی و نهایتاً بر روابط میان‌فردی کارکنان مؤثر است. ۱-۱ بی‌توجهی به شرایط سنی و جسمی افراد: مشارکت‌کنندگان انتظار داشتند در روابط میان‌فردی به شرایط جسمی و اقتضائات سنی آنان افراد توجه شود. در این راستا مشارکت‌کننده‌ای به شرح زیر به این مورد اشاره کرد:

" اختصاص وقت کافی برای شناخت کارکنان از هم مهمه. اگر شناخت کافی نباشه ارتباط خوب شکل نمی‌گیره. مثلاً افراد با بالا رفتن سن تحمل‌پذیری پایین‌تری دارن. این رو نباید به عنوان نکته منفی تلقی کرد. ساختار سنی و جسمی فرد این رو ایجاب می‌کنه. مثلاً افراد پیشکسوت آسایش بیشتری نیاز دارن. ولی متأسفانه در این مدت ۲۰ سال اشتغال ما دیدم به این مسائل اهمیتی داده نمی‌شه. همه رو به یک دید می‌بینن". مشارکت‌کننده ۲

۲-۱: مسائل فرهنگی و دغدغه‌های اقتصادی: از دیدگاه مشارکت‌کنندگان مسائل و مشکلات زندگی و دغدغه‌های اقتصادی که اغلب دامنگیر افراد است، جدا از مسائل کاری نیست و ناخواسته روابط افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

" نیازهای فیزیولوژیک و مسائل و دغدغه‌های اقتصادی و فردی از قبیل تأمین مسکن، خوراک، پوشاک و داروی خانواده و غیره طبق هرم مازلو، به عنوان نیازهای اولیه و اولویت‌های هر انسانی محسوب شده و مسائل کاری و اجتماعی در رده‌های پایین قرار می‌گیرن. اگر نیازهای فیزیولوژیک برطرف نشه، نمی‌شه روابط خوب کاری و اجتماعی و خدمت‌رسانی مطلوب را متصور شد". مشارکت‌کننده ۶

۳-۱ تأثیر ویژگی‌های شخصیتی روان رنجورخویی افراد بر روابط میان‌فردی: تحقیق محقق از مصاحبه‌های مطالعه حاضر نشان داد، به لحاظ اینکه افراد شخصیت‌های متفاوتی دارند در شرایط مختلف عکس‌العمل‌ها و رفتارهای متفاوتی نیز از خود بروز می‌دهند و این موضوع روابط بین فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. درون‌گرایی و کم‌حرف بودن، ستیزه‌جویی و

عدم انعطاف‌پذیری، روان رنجوری، اضطراب و آشفتگی در برابر فشارهای کاری و عدم توانایی کنترل استرس و شرایط و مشاجره با دیگران در روابط نقش مهمی ایفا می‌کنند. مدیر مشارکت‌کننده‌ای در این مورد می‌گوید:

"یکی مقایسه می‌کنه خودش رو با دیگری و می‌گه کار من سنگین‌تر هست و کار همکارم سبک‌تر هست. بسته به شخصیت افراد آن‌ها تصور می‌کنن کارشان سنگین هست. به عنوان مثال یک فردی در هر واحدی کار می‌کنه گلايه می‌کنه که کارم سنگین هست و کار واحد دیگر سبک هست اما فرد دیگری که در آن واحد هست در هر کاری قرار می‌گیره کارها را تقسیم می‌کنه و به دیگران واگذار می‌کنه و به راحتی از عهده کار بر می‌آد. این‌ها هم می‌تونن ارتباط افراد رو با هم تحت تأثیر قرار بده و کم‌کم با هم بگومگو می‌کنن". مشارکت‌کننده ۷

در این خصوص مشارکت‌کننده دیگری گفت:

"انسان‌ها رفتارهای متفاوت دارن در مجموعه اداری. من سه کارمند دارم سه نوع ارتباط متفاوت دارم. ارتباط من با هر کدام از کارکنانم فرق می‌کنه. چون هر کدام روحیات و اخلاقیات خاص خودشون رو دارن. یکی حرف رو راحت می‌پذیره، یکی مقاومت می‌کنه یکی گوش نمی‌کنه به حرف. ارتباط‌گیری با افراد به شخصیت و خصوصیات و افراد ربط داره. شناخت از افراد برای ارتباط مهمه". مشارکت‌کننده ۳

۱-۴ نگرش نسبت به نوع استخدام: مشارکت‌کننده‌ای معتقد است که در مناسبات بین افراد نگرش نسبت به نوع استخدام موقت ممکن است فرد را از ارتقای شغلی و انتصاب‌ها محروم کند و در تیرگی روابط مؤثر باشد.

"نوع استخدام کارمند باعث می‌شه خودش رو بالاتر از مدیر بدونه. مثلاً اگر کارمند رسمی باشه و مدیر قراردادی باشه، کارمند خودش رو بالاتر از مدیر می‌دونه؛ و احساس می‌کنه خودش شایسته مدیریت هست". مشارکت‌کننده ۸

۲- کیفیت زندگی کاری بازدارنده: این طبقه مستخرج از پنج زیر طبقه است: "تبعیض"، "عدم ارزشیابی و ارتقای درست کارکنان"، "حجم کاری بالا"، "عدم مطلوبیت فضای فیزیکی"، "انتصاب نادرست و سلیقه‌ای افراد"، "فقدان آموزش کارکنان".

۱-۲ تبعیض و بی‌عدالتی: موضوع تبعیض و عدم عدالت بارها توسط مشارکت‌کننده‌ها مورد اشاره قرار گرفته است. عدم پرداخت منصفانه حقوق و مزایا، تبعیض در نحوه برخورد با کارکنان، تبعیض در زمینه جنسیت، عقاید، نگرش‌های مذهبی، سیاسی و جایگاه اجتماعی و اقتصادی متفاوت افراد از عوامل تیرگی روابط بین فردی و باعث ایجاد تفرقه در بین آن‌ها محسوب می‌شود و نهایتاً برون‌داد و خروجی سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

"اجرا کردن عدالت در خصوص کارمندان مهمه. اگر یک کارمند از دیگری کارمندتر دیده نشه، هر کس به اندازه عملکرد خودش و به اندازه‌ای که کار میکنه بهره ببره تأثیر داره. ولی گاهی دیده می‌شه افراد در جایگاه‌های مساوی با عملکرد مساوی، طبیعتاً برابر دیده نمی‌شن". مشارکت‌کننده ۶

"مدیران ممکنه با تعدادی از کارکنان صمیمی باشن و مهمانی‌های خانوادگی داشته باشن و همدیگر رو دعوت کنن. ولی بیشتر به دلیل مباحث سیاسی من در جمعشان نیستم و هم‌عقیده با اونها نیستم و عقیده مذهبی متفاوتی دارم". مشارکت‌کننده ۷

"اگر کسی در اقلیت بوده، مثلاً در جمع زنانه یک مردی بوده و در جمع مردانه یک زنی بوده، یا زمانی که همه ترک‌زبان بودن یک شخصی کردزبان بوده و یا فارس زبان بوده و به دلیل اینکه در اقلیت بوده اعتمادبه‌نفسش پایین‌تر بوده، سعی کردم بیشتر درکش کنم و تبعیض قائل نشم؛ و مراقبش باشم. در غیر این صورت بازخورد منفی داره". مشارکت‌کننده ۴

۲-۲ تنش ناشی از حجم کاری بالا: این زیر طبقه بیانگر این است که کمبود نیروی انسانی باعث افزایش حجم کاری بالا و ایجاد فشار عصبی و در نتیجه روحیه پایین و روابط ضعیف در افراد می‌شود.

"کمبود نیروی انسانی و جابجایی نیروی انسانی مشکل ما بود. نیروی انسانی دیر تأمین شد. قبل از رفتن نیروی انسانی قبلی باید نیروی جدید می‌آمد و آموزش می‌دید؛ اما با تأخیر این کار صورت گرفت. در حالت استاندارد ما باید به ازای صد تا دانشجو یک کارشناس آموزش باید داشتیم. ما در حالت استاندارد نیستیم چون با وجود تعداد زیاد دانشجو به ازای هر دویست دانشجو یک کارشناس آموزش داریم که این باعث می‌شه فشار کاری زیاد". مشارکت‌کننده ۵

۲-۳ عدم مطلوبیت فضای فیزیکی محیط کار: مشارکت‌کنندگان معتقدند ایجاد شرایط محیطی مناسب از جهت تهویه، نور و دمای مناسب و سروصدا، رعایت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای محیط کار موجب آرامش، تمرکز ذهنی فرد، افزایش تعامل آن‌ها و افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان شده و از تنش و چالش جلوگیری می‌کند. عدم سازماندهی محیط کار باعث می‌شود کارکنان به‌ناچار خود را با شرایط محیط کار تطبیق داده و موجب فشارهای زیست‌شناختی و روان‌شناختی آنان شده و نهایتاً عملکرد آنان نیز کاهش می‌یابد.

"تقسیم‌اتاق‌ها هم در روابط تأثیر می‌گذارد. گلایه از اینکه اتاق بهتر و پر نور و با شرایط تهویه خوب به افراد دیگر داده شده. مخصوصاً الآن هم که تک‌فرزندی و خودمحوری و فردگرایی هست. کنار آمدن افراد در یک اتاق با هم نیز سخته".
مشارکت‌کننده ۷

"در مورد اتاق و محیط کار در شرایط کرونا به مشکل برخوردیم. تردد خیلی زیاده. فضا کوچک هست و تراکم کارکنان در اتاق زیاده آلودگی زیاده. درخواست حل مشکل رو دادیم. فعلاً مقدور نبوده و این مسئله در کارکنان یک نگرش منفی و عدم رضایت ایجاد کرده است". مشارکت‌کننده ۹

۲-۴ ارزشیابی و ارتقای نادرست کارکنان: این زیر طبقه اشاره دارد که اگر موضوع ارزیابی عملکرد کارکنان صحیح و منطقی انجام شود و نتایج آن برای اهدافی همانند ارتقاء، ترفیع و انتصاب پست‌های مدیریتی و سرپرستی، تشویق و تنبیه و یا دادن اضافه‌حقوق و بازخورد عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گیرد، اهداف سازمان و منافع کارکنان تأمین می‌شود؛ و موجب جلب رضایت و بهبود سطح ارتباطات می‌گردد. مشارکت‌کنندگان در این خصوص نظرات خود را چنین بیان داشتند:

"ارزشیابی درست کارکنان و تأثیر دادن نتیجه ارزشیابی در تشویق و ارتقا کارکنان و در نتیجه رضایت کارکنان بسیار مهمه و در روابط میان فردی کارکنان مؤثره".
مشارکت‌کننده ۱

"تشویق در آخر سال گاهی انجام میشه ولی در طول سال تشویقی انجام نمیشه که باعث قوت قلب کارکنان بشه. آخر سال هم لوح تقدیر بابت تشویقی به همه افراد پس فرقی بین کسی که عملکرد خوب داشته و منظم بوده با کسی که عملکرد ضعیفی داشته وجود نداره". مشارکت‌کننده ۹

"تشویق‌ها فقط زبانی نباشه. حق‌الزحمه‌ها، خیلی دیر پرداخت می‌شه. مثلاً ۹ ماه بعضاً تأخیر وجود داره که باعث دلسردی کارکنان می‌شه". مشارکت‌کننده ۵

۵-۲ انتصاب نادرست و سلیقه‌ای افراد: عدم به‌کارگیری و انتصاب کارکنان و مدیران بر اساس توانایی و تجربه و تخصصشان در جایگاه شغلی موجب ایجاد چالش در سازمان می‌شود. شناخت درست توانایی‌های شخص و رعایت تناسب شغل و شخص در سازمان باعث ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان می‌شود.

"عدم شناخت کارکنان و توانایی‌شان و نفوذ سلیقه و عدم شایسته‌سالاری در انتخاب افراد در سمت‌ها و پست‌ها و ارتقای آن‌ها و متعاقباً جابجایی مکررشان در سازمان‌ها، در روابط بین کارکنان تأثیر می‌گذاره و ایجاد چالش می‌کنه. مثلاً اگر فردی که نمی‌تونه ارتباط بگیره، در واحد روابط عمومی بکار گرفته بشه، در مسائل ارتباطی هم مؤثر هست؛ یعنی عدم توانایی افراد در ارتباط‌گیری مهمه. مخصوصاً مواقعی که ارتباط‌گیری مسئله بسیار مهم باشه". مشارکت‌کننده ۱

"مدیران باید در جای مناسب خودشان قرار بگیرن. انتصاب‌ها بر اساس شایستگی و توانمندی و تجربه و نوع نگاه و باور افراد نسبت به جایگاه و واحدی که در آن قرار می‌گیرن، باشه نه بر اساس روابط". مشارکت‌کننده ۱

۶-۲: عدم آموزش کارکنان: مشارکت‌کنندگان آموزش و افزایش آگاهی و به‌روزرسانی اطلاعات را در توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و بهبود و تلطیف روابط میان‌فردی مؤثر می‌دانستند. ازجمله، آشنا بودن با نوع و نحوه برقراری ارتباطات میان‌فردی، خصوصاً کسب مهارت در نحوه بکار بردن ابزارهای ارتباطات رسمی و نیز نحوه برقراری ارتباطات غیررسمی در سازمان.

"گفتن منطق کارها به کارکنان و حتی مدیران بالادستی و آشنا کردن همکاران با چارچوب، همچنین علم و آگاهی در سازمان در رابطه با نوع ارتباط، منجر به ارتباط خوب، سالم و مثبت‌تر می‌شود". مشارکت‌کننده ۱

"برای بهبود سطح ارتباطات پیشنهاد می‌شه، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی روانشناسی و آموزش نحوه ارتباطات و نحوه برخورد برای مدیران و کارکنان و مسئولین برگزار بشه. نحوه برخورد و حل مشکلات رو آموزش بدن". مشارکت‌کننده ۹

۳- ساختارهای سازمانی: در این راستا فضای سازمانی آکنده از ترس و استرس، نگاه از بالا به پایین و ارتباط صرفاً دستوری و خشک و عدم انعطاف ساختاری حائز اهمیت است. ۱-۳ ترس و استرس حاکم بر فضای سازمانی: جو سازمانی روی رفتار و انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد. ترس از انتقاد کردن و نداشتن آزادی بیان، عدم انعطاف‌پذیری مدیران و نپذیرفتن پیشنهادها و نظرات کارکنان باعث می‌شود ارتباط مطلوبی شکل نگیرد.

" جو سازمانی مبتنی بر ترس حاکم هست. ترس از کم شدن مبلغ اضافه‌کار و یا ترس از مورد قبول واقع نشدن کارکنان باعث میشه در تمام مواردی که مقام مافوق مطرح می‌کنه چشم‌بگن و اطاعت کنن؛ و یک سری افراد نمی‌تونن این‌طوری عمل کنن به همین دلیل فضا سنگین شده و کارمند نمی‌تونه حرف خودش رو بزنه؛ و انتقاد بکنه. این مربوط می‌شه به ارتباطی که مدیران با کارکنان دارن؛ یعنی یک ارتباط صمیمانه وجود نداره". مشارکت‌کننده ۹

۲-۳ نگاه از بالا به پایین و ارتباط صرفاً دستوری و خشک: این نوع ارتباط عمودی و از بالا به پایین است. در جو خشک و بسته این نوع ارتباط شکل می‌گیرد و از نظرات و انتقادات کارکنان استقبال نمی‌شود؛ و جنبه کنترل داشته و روابط پویا برقرار نمی‌شود بنابراین صمیمیت هم به حداقل می‌رسد.

" شیوه ارباب‌رعبیتی بالاینکه منسوخ شده ولی در هر سطح مدیریتی باز هم بعضاً دیده می‌شه. بعضی مدیران در سطح دانشگاه، بیرون دانشگاه و ادارات و وزارتخانه ... در سیستم ارباب‌رعبیتی حکمرانی می‌کنن و نگاه از بالا به پایین دارن و خیلی اهل مشورت و انتقاد نیستند". مشارکت‌کننده ۳

" مصداق جمله معروف که می‌گه رئیس باش ولی ریاست نکن، در اینجا به این معنی که وقتی که آدم رئیس هست، چارچوب‌ها و دیسیپلین‌ها رو مشخص می‌کنه و چارچوب‌ها و قوانین را اجرا می‌کنه. ولی ریاست نمی‌کنه که آقا بالا سر باشد و نگاه از بالا به پایین نداره. به زیرمجموعه به عنوان فرمان‌بردار صرف نگاه نمی‌کنه و این مسئله روابط را بهبود می‌بخشه". مشارکت‌کننده ۶

۳-۳ عدم وجود ساختارهای منعطف: این زیر طبقه از دیدگاه مشارکت‌کنندگان گویای این مطلب بود که ساختارهای خشک و غیرقابل انعطاف در سازمان موجبات گسیختگی ارتباطات را در پی دارد. انعطاف‌پذیری به شرط عدم نقض قوانین، موجب بهبود روابط است.

" نکته‌ای که هست آینه که در ارتباطات علاوه بر احترام متقابل، انعطاف هم باید باشد یعنی صرفاً روی قانون پافشاری کردن ارتباط را گسیخته می‌کنه و آن کار بعضاً انجام نمی‌شه بنابراین ناچار هستیم نسبت به قوانین انعطاف داشته باشیم".
مشارکت‌کننده ۲

۴- رفتارهای انحرافی و نابهنجار سازمانی: این طبقه بیانگر این مطلب است که رفتارهای انحرافی، ضد ارزشی و نابهنجار سازمانی، اثرات روانی و اجتماعی نامطلوبی بر جو و فضای سازمانی دارد.

۴-۱ زیرآب زنی و تخریب: طبق آنچه مشارکت‌کنندگان تجربه کرده‌اند، زیرآب زنی و تخریب به‌عنوان یک آفت اخلاقی گاهی برای رسیدن به منافع شخصی و خدشه‌دار کردن اعتبار افراد دیگر صورت می‌گیرد و با تخریب اعتماد افراد نسبت به هم موجب می‌شود همکاری و تعامل و ارتباط صادقانه آن‌ها از دست برود.

" بدگویی کردن و زیرآب هم را زدن و زیر پای هم را خالی کردن و پشت‌هم زدن از عواملی هستن که ارتباطات را تضعیف می‌کنه". مشارکت‌کننده ۷

" یک عده با تخریب افراد برای بقای جایگاه، راه به جایی نمی‌برن؛ و روز بروز هم فرسایش ایجاد می‌کنن و بازدهی لازم دیگه از بین می‌ره". مشارکت‌کننده ۹

۴-۲ خبرچینی و غیبت: مشارکت‌کنندگان خبرچینی و غیبت را یکی دیگر از رفتارهای منفی در سازمان می‌دانستند که در روابط بین‌فردی اختلال ایجاد می‌کند؛ و بعضی افراد برای رسیدن به اهداف شخصی از طریق بدگویی درباره دیگران در نزد مدیران، محیط آشفته‌ای ایجاد می‌کنند. کارکنان انتظار دارند مدیران با ایجاد محیط سالم و عاری از این‌گونه رفتارها به تحکیم روابط کمک کنند.

" مدیر باید محیط سالمی ایجاد بکنه. بعضی افراد خبرچینی را دوست دارن. اخلاق و خصوصیات و کارهای این‌ها را خنثی بکنه. در غیبت یک عده از کارکنان از آن‌ها غیبت نکنه تا دیگران هم یاد بگیرند. ایجاد اصطکاک و اضطراب و استرس را مانع شه". مشارکت‌کننده ۲

۳-۴ عدم رازداری: مدیران و کارکنان بر این باور بودند که اسرار شخصی و حریم خصوصی دیگران و حتی اسرار سازمانی باید در نزد افراد محفوظ بماند تا موجب اتحاد و جلب اطمینان و اعتماد شده و از کمرنگ شدن ارتباطات جلوگیری گردد.

"مسائل و مشکلاتی که مدیران دارند این است که برخی مدیران رازدار نیستن و در نتیجه اعتماد کارکنان سلب می‌شه و ارتباطات کمرنگ می‌شه و باعث میشه از هم دورتر بشن". مشارکت‌کننده ۲

۴-۴ چرب‌زبانی و تملق: چابلوسی و تملق از آفات اخلاقی و فرهنگی محیط کار محسوب شده و باعث می‌شود. بعضاً افرادی که غیر کارآمد هستند امور را به دست بگیرند و ارتباط افراد سالم و کاردان تضعیف شده و نهایتاً بازدهی و عملکرد سازمان تضعیف شود. بعضی افراد تمایل دارند جهت محبوب جلوه دادن خود و بهبود بخشیدن موفقیت حرفه‌ای خود دست به چابلوسی و تملق بزنند؛ و این امر موجب نزدیکی برخی افراد به مدیران شده و نتیجتاً مدیران با آنان ارتباط گرم‌تری پیدا می‌کنند و این موضوع افراد دیگر را مکدر می‌کند.

"بعضی از کارمندان چرب‌زبانی‌هایی دارند و روابط اجتماعی خیلی خوبی دارند و در نتیجه ارتباط تنگاتنگی با مدیر دارند و مناسبات اجتماعی مانند تبریک و تسلیت و غیره را برای مدیر خوب بجا می‌ارن، مثلاً مدیر از زیارت آمده برای زیارت قبول گفتن به دیدارش می‌رن و دسته‌گلی می‌برن این کارها ارتباطات را بهبود می‌بخشه و ناخواسته مورد توجه مدیر قرار می‌گیره. حتی یکی به خاطر گرفتاری و بدون قصد مناسبتی را بجا نیاره، مدیر می‌گه این شخص از آمدن من خوشحال نبوده و یا من برایش مهم نیستم". مشارکت‌کننده ۷

۵- ضعف ابزارها مهارت‌های ارتباطی: عدم به کارگیری مهارت‌های ارتباطی و ضعف در ابزارهای ارتباطی از جمله موانع و بازدارنده‌های ارتباط میان فردی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان مطرح شد.

۵-۱ شنونده خوب نبودن: مشارکت‌کنندگان شنونده خوب نبودن مدیران را از عوامل تضعیف‌کننده ارتباطات و ایجاد نگرش منفی در آن‌ها می‌دانستند. آن‌ها انتظار داشتند که مدیران وقت کافی جهت شنیدن مسائل و مشکلات کارکنان و انتقادات و پیشنهادهای آن‌ها اختصاص دهند.

" به نظر من کم وقت گذاشتن مدیران برای کارمندان و برای شنیدن حرف‌های آنان باعث دلخوری و دلسردی بعضی از همکاران میشه. یا تعداد روزهایی که یک مدیر یا معاون باید در اتاقش باشه و ساعاتی که برای کارکنانش وقت بگذاره خیلی کم هست". مشارکت‌کننده ۹

۵-۲ موانع ارتباطی: مشارکت‌کنندگان موانع ارتباطی فیزیکی، از جمله شلوغی و تردد زیاد ارباب‌رجوع و رفت‌وآمدها به علت تراکم کارکنان در فضای کوچک، همچنین محدودیت‌های برقراری ارتباط کتبی از طریق اتوماسیون اداری را از جمله موانع انتقال پیام و برقراری ارتباط می‌دانستند.

" در اتوماسیون حس و عاطفه خیلی منتقل نمی‌شه، ارتباط غیرکلامی هم برقرار نمی‌شه. مشکل قطعی هم داره، وقتی اتوماسیون قطع می‌شه، سرعت انتقال اطلاعات هم تحت‌الشعاع قرار می‌گیره. وقتی برق قطع می‌شه، اتوماسیون هم قطع می‌شه یا وقتی نامه‌ای را باز کردیم مراجعه‌کننده آمد در همان حین و اتوماسیون را بستیم ممکنه پیام فراموش بشه یا از دست بره". مشارکت‌کننده ۷

۵-۳ عدم همدلی: این زیرطبقه به توانایی و درک هیجانات و احساسات افراد اشاره دارد. این توانایی نقش اساسی در زندگی اجتماعی دارد. مشارکت‌کنندگان همدلی مدیران و کارکنان و درک احساسات و مشکلات و دیدگاه‌های آن‌ها را از عوامل تنظیم روابط می‌دانستند.

" اگر کارمندی در مورد حقش صحبت می‌کنه، همدلی و درک متقابل خیلی مهمه. مدیر باید بتونه خودش رو در جای کارمند بگذاره و بفهمه که اون چی می‌گه". مشارکت‌کننده ۲

اگر یک روز یک کارمندی مرخصی بود و در اداره حضور نداشت، کار توسط همکاران دیگر انجام می‌شه. اینجا مسئله همدلی پیش می‌آد، علاوه بر کار اینکه ارباب‌رجوع معطل نخواهد شد، باعث برآیند مثبت و اثر سینرژیستی و تقویت‌کنندگی هم خواهد شد. مشارکت‌کننده ۶

۵-۴ برقراری ارتباط غیررسمی ضعیف: مشارکت‌کنندگان در این راستا اظهار کردند که بیشتر ارتباطات بین فردی در محیط آموزشی، ارتباط سازمانی است و ارتباط غیررسمی، صمیمیت و روابط دوستانه به صورت محدودتر بین کارکنان برقرار می‌شود. روابط مدیران

ما فوق با کارکنان هم معمولاً به صورت رسمی و در چارچوب اصول سازمانی برقرار می‌شود. آن‌ها همچنین اظهار داشتند اگر روابط غیررسمی از طرف مدیران حمایت شود و همسو با اهداف سازمانی باشد جهت پیشبرد کارهای رسمی و تحقق اهداف سازمانی کمک‌کننده است.

"بیشتر روابط سازمانی هست، بیست درصد روابط غیررسمی و صمیمانه هست. مدیران تصور می‌کنن اگر روابط صمیمی باشه، اختلال در روند کارها پیش می‌آد. بیشتر حالت قانونمندی و ارتباطات سازمانی هست همون حالت رئیس و مرئوسی دارن. مدیریت کدخدای منشی نیست. انگشت شمارن مدیرانی که به روابط انسانی اهمیت می‌دن". مشارکت‌کننده ۲

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه تبیین عوامل بازدارنده مؤثر بر برقراری روابط میان فردی مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان بوده است. بر اساس نتایج حاصل از مطالعه عوامل گوناگونی به عنوان بازدارنده ارتباط میان فردی شناسایی شدند. با توجه به نتایج به دست آمده ویژگی‌های فردی، کیفیت زندگی کاری، ساختار سازمانی، رفتارهای نابهنجار سازمانی، به عنوان عامل بازدارنده روابط میان فردی مؤثر در بین مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم حائز اهمیت هستند.

ویژگی‌های فردی از جمله عوامل مؤثر بر روابط میان فردی مدیران و کارکنان آموزشی بوده است. ویژگی شخصیتی روان رنجورخویی باعث می‌شود افراد تحت تأثیر شرایط محیطی بحرانی و فشار کاری قرار گرفته و به سرعت عکس‌العمل نشان دهند و در تعاملات خود دچار تنش شوند. این یافته با نتایج تحقیق Hassan و همکاران (2020)، Holmes و همکاران (2019) همسو است. مدیران اگر سعی در شناخت جنبه‌های مختلف شخصیتی افراد داشته و فراخور شخصیت غالب افراد با آن‌ها برخورد نمایند رضایت شغلی افراد نیز بالا می‌رود.

مشارکت‌کنندگان معتقدند مدیران با شناخت و اهمیت دادن به ویژگی‌های سنی و جسمی افراد می‌توانند تعامل بهتری با کارکنان داشته باشند، خصوصاً آن‌هایی که سن بالا و سابقه کاری بالا دارند، توانایی جسمی و کاری آن‌ها کم‌تر است و نیازمند حمایت بیشتری از طرف مدیران هستند. جنسیت افراد نیز از عواملی است که روابط را تحت تأثیر قرار

می‌دهد. به طوری که ارتباط افراد هم‌جنس بهتر صورت می‌گیرد. دامغانیان و روزبان (۱۳۹۵) جنسیت را بر ارتباط‌گزیزی مؤثر می‌دانند زیرا مردان و زنان در شرایط مختلف تجربه و احساس متفاوتی دارند. Obakpolo (2015) نیز جنسیت را مؤثر بر ارتباط بین فردی می‌داند. نوع استخدام موقت، از ویژگی‌های حرفه‌ای افراد است که به دلیل ناامنی و عدم ثبات شغلی، تأثیر منفی بر نوع نگرش کارکنان دارد. این یافته با نتیجه تحقیق زندیه و همکاران (۱۳۹۸) همسو است. وی معتقد است استخدام موقت می‌تواند افراد را از مزایا و ارتقا‌های شغلی بازداشته و باعث عدم رضایت شغلی افراد شود و روابط را متزلزل کند.

شرکت کنندگان مطالعه حاضر مطرح کردند، پایین بودن کیفیت زندگی کاری موجب نارضایتی، کاهش سلامت روانی کارکنان، کاهش سرمایه اجتماعی از حیث ارتباطات با گیرندگان خدمت و تعاملات و اعتماد اجتماعی کارکنان بوده و عملکرد پایین آن‌ها را در پی دارد. این یافته با یافته پورابراهیمی (۱۳۹۸) و عقیلی (۱۳۹۷) هم‌راستاست. به‌طور مثال عدم تأمین شرایط کاری مناسب و حجم کاری بالا بر نارضایتی کارکنان تأثیر می‌گذارد. این یافته با یافته شمس قهفرخی و همکاران (۱۴۰۰) و کهنوجی (۱۳۹۵) همسوست. تبعیض و تمایز قائل شدن در بین مجموعه بر رضایت و ارتباط عاطفی کارکنان تأثیر منفی دارد. که با یافته Tanius و همکاران (2018) و Hadi و همکاران (2020) همپوشی دارد.

رفتارهای انحرافی به دلیل ضعف در ظرفیت‌های رفتاری، اجتماعی در محیط کار نوعی فضای پرفشار روانی و ترس و عدم اعتماد شده را ایجاد کرده و روحیه کارکنان را تخریب می‌کند (خراسانی طرقي و همکاران، ۱۳۹۶). این یافته همسو با یافته نصرافهانی و حیدری آقاگلی (۱۳۹۸) است. وی دریافت که رفتارهای انحرافی باعث می‌شود افراد از همه توانمندی‌ها و مهارت‌های خود برای پیشرفت سازمان استفاده نکنند. چراکه شرط موفقیت سازمان وجود اعتماد بین اعضا، مشارکت، کار تیمی و رقابت مثبت است. در حالی که رفتارهای انحرافی مانند حسادت و زیرآب زنی موجب کاهش اعتماد، تسهیم اطلاعات و یک ارتباط باز و باکیفیت می‌شود. این یافته با یافته اسلامی و همکاران (۱۳۹۷) نیز هم‌راستاست. ایشان این رفتارها را سبب افزایش استرس، اضطراب و در نتیجه کاهش جو اعتماد و رضایت شغلی در محیط کار می‌دانند.

از عوامل ساختاری سازمان که بر تقویت ارتباطات میان فردی اثر بازدارندگی دارد، عامل فشار روانی، ترس و استرس حاکم بر سازمان است که از جو سازمان متأثر می‌شود.

جوسازمانی به عنوان ادراکات فرد از محیط و شرایط کاری در سازمان روی رفتار و انگیزه و در نتیجه بر روابط کارکنان تأثیر می‌گذارد. آقا پیروز و رستمی نیا (۱۳۹۸) در پژوهش خود بیان کرده‌اند که ترس از انتقاد کردن و نداشتن آزادی بیان، عدم انعطاف‌پذیری مدیران و نپذیرفتن پیشنهادات و نظرات کارکنان باعث می‌شود کارکنان تأثیرپذیری لازم را از مدیران نداشته باشند.

ساختارهای خشک و غیر قابل انعطاف از دیگر عوامل بازدارنده هستند که موجب ارتباط گریزی می‌شود. مشارکت‌کنندگان انعطاف‌پذیری در ساختار را از عوامل بهبود روابط می‌دانستند در حدی که موجب نقض قوانین نشود. دامغانیان و روزبان (۱۳۹۵) ساختارهای خشک و غیر انعطاف‌پذیر در شرکت بیمه را عامل ارتباط‌گریزی نمایندگان بیمه معرفی می‌کنند.

ارزیابی عملکرد کارکنان اگر متناسب و هماهنگ با شرایط کاری، شغلی و سطح پست سازمانی افراد باشد و نه صرفاً یک ارزیابی کلی با آیت‌های عمومی موجب بهبود عملکرد و روابط کارکنان می‌شود. در تأیید این یافته (Van and Schodl 2015) بیان می‌کنند، ارزیابی عملکرد با روش کنونی موجب نارضایتی افراد است. اطلاعات ارائه شده توسط ارزیابی عملکرد می‌تواند برای تصمیم‌گیری‌های اداری مانند پاداش یا تنبیه سازمانی، افزایش حقوق، ترفیع و ارتقا سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. در صورتی که ارزیابی عادلانه و بدون تعصب باشد و به کارمند بازخورد داده شود، موجب بهتر شدن عملکرد فرد شده و در این صورت بر نگرش کارکنان از جمله انگیزه، رضایت و سودمندی درک شده کارکنان تأثیر می‌گذارد. یکی از عوامل مؤثر بر روابط میان فردی، شنیدن فعال و توجه کردن به صحبت‌ها و مطالبی است که توسط کارکنان ارائه می‌شود (آقا پیروز و رستمی نیا، ۱۳۹۸). مشارکت‌کنندگان شنونده خوب نبودن مدیران را از عوامل تضعیف‌کننده ارتباطات و ایجاد نگرش منفی در آن‌ها می‌دانستند. Adu-Oppong and Agyin-Birikorang (2014) در تأیید این یافته می‌گویند، کارکنان انتظار دارند که مدیران یک جو و محیط ارتباطی را ایجاد کنند به نحوی که آن‌ها به راحتی نظرات و افکار و ایده‌ها و مشکلات خود را بیان کنند و جهت این امر مهم زمان کافی اختصاص دهند.

عدم همدلی مدیران با کارکنان از بازدارنده‌های ارتباط میان فردی است. همدلی یکی دیگر از مهارت‌های ارتباطی میان فردی است و به معنای توانایی و درک هیجانات،

احساسات و حالات عاطفی افراد بوده و نقش اساسی در زندگی اجتماعی، حمایت از فعالیت‌های مشترک و انسجام گروهی دارد. در تأیید این یافته، کهنوجی (۱۳۹۵) همدلی را موجب ایجاد روابط عاطفی، شادکامی و صمیمیت بین افراد می‌داند. Adu-Oppong and Agyin-Birikorang (2014) اظهار می‌دارند فقدان همدلی و عدم حساسیت به حالات عاطفی یکی از موانع اصلی برای اثربخشی است. در مقابل، فرد همدل توانایی قرار دادن خود به جای دیگری را دارد و قادر است دنیا را از چشم طرف مقابل ببیند؛ و موجب بهبود روابط می‌شود.

از آنجاکه ارتباط رفتاری است آموختنی، بنابراین مدیران و کارکنان آموزشی با آموزش و کسب مهارت‌های ارتباطی میان فردی و آشنایی با نوع و نحوه برقراری ارتباطات رسمی و غیررسمی و کسب مهارت در نحوه بکار بردن ابزارهای ارتباطات می‌توانند به اصلاح و بهبود رفتارهای ارتباطی و تنظیم روابط میان فردی با دیگران دست یابند. این یافته مؤید یافته دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷) و نمازی و همایونفر (۱۳۹۵) است. با عنایت به پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور و مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها که در خصوص مهارت‌های ارتباطی و عوامل مؤثر بر آن به اجرا درآمده، می‌توان نتیجه گرفت نتایج پژوهش حاضر با عوامل و مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی پژوهش‌های مورد مطالعه، همپوشانی دارد. چراکه تقریباً در همه آن‌ها برخی از مؤلفه‌های مزبور به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها مطرح شده است.

نظر به اینکه مطالعاتی که بر روی انسان انجام می‌شوند دارای محدودیت‌های واقعیت گویی، قضاوت فردی و مشکل زمان و مکان مصاحبه هستند. این پژوهش هم از آن‌ها مبری نیست. در مطالعه حاضر اگرچه در حد بضاعت سعی در به دست آوردن نتایج قابل توجه بود اما نمی‌توان مدعی شد که تمام عوامل مؤثر بر مهارت ارتباطی میان فردی کنترل شده باشند. ممکن است از دیدگاه خبرگان مشارکت‌کننده، عوامل مؤثر بر ارتباطات میان فردی مغفول مانده باشد. از این رو تعمیم نتایج مطالعه با احتیاط لازم صورت گیرد. با توجه به اینکه شرکت‌کنندگان در این مطالعه، به‌طور مستقیم با دانشجویان نیز در ارتباط هستند، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، نظرات و تجارب دانشجویان نیز مورد مطالعه قرار گیرد. تا دیدگاه جامع و منصفانه‌ای نسبت به این مفهوم به دست آید. پیشنهاد می‌شود مطالعه در گروه‌های جمعیتی مشابه و در نمونه‌های بزرگ‌تر، تکرار شود.

تضاد منافع

در انجام این تحقیق، هیچ گونه تعارض منافع میان نویسندگان مقاله وجود نداشته است.

سپاسگزاری

از مشارکت کنندگان مطالعه که با همکاری صادقانه خود ما را در پیشبرد هدف مطالعه یاری نمودند، تشکر می‌نماییم. همچنین از معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان و مسئولین دانشگاه علوم پزشکی زنجان به جهت حمایت در انجام این مطالعه تشکر می‌نماییم. در ضمن گروه تحقیق از مشورت‌های ارزنده دکتر مینا سادات هاشمی پرست، در انجام تحقیق تشکر می‌نماید.

منابع

- اسلامی، قاسم، رحیم‌نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید و خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۷). علل رفتار زیراب‌زنی در سازمان‌های بخش دولتی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۱ (۳)، ۴۹-۸۳.
- آقا پیروز، علی و رستمی‌نیا، محمد اسماعیل. (۱۳۹۸). تبیین جایگاه شاخص‌های نرمش و رفق در مدیریت اسلامی، *نشریه علمی مدیریت اسلامی*، ۲۷ (۳)، ۱۳۹-۱۱۳.
- اقتدار سامره، سهیلی امین و نعمتی، شبنم. (۱۴۰۲). مهارت‌های ارتباطی مدیران پرستاری و ارتباط آن با رضایت شغلی و اضطراب پرستاران. *مجله پرستاری و مامایی*، ۲۱ (۹)، ۷۱۷-۷۰۸.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۹). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
- ایدی، محمد، حیدر نژاد، زهرا، و فاضل پور، فاطمه. (۱۴۰۱). ارائه مدل ارتباطی مدیران بازرگانی با افراد زیرمجموعه در فرهنگ اسلامی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۰ (۱)، ۱۶۵-۱۹۱.
- پورابراهیمی، محمد، معماری، بامداد، حسینی، سید آرمان و مقدم، فتاح. (۱۳۹۸). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با سلامت عمومی پرسنل پرستاری مرکز روان‌پزشکی رازی تهران. *نشریه پژوهش توان‌بخشی در پرستاری*، ۵ (۴)، ۴۹-۴۳.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۹). *صلاحیت‌های مدیران آموزشی، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳، ۱۳۰-۱۲۲.
- حسنی، حمید، باقری، مهدی، قورچیان، نادر قلی و جعفری، پریش. (۱۳۹۹). ارائه مدل عوامل مؤثر بر ارتقاء اثربخشی ارتباط در دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال تحصیلی ۹۸-۹۷، *یک مطالعه توصیفی*. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*، ۱۹ (۱۰)، ۱۰۸۹-۱۱۰۴.
- DOI:10.6007/IJARBSS/v9-i13/6999

- خراسانی طرقي، حامد. رحيم نيا ملك‌زاده، غلامرضا و مرتضوي، سعيد. (۱۳۹۶). رابطه سبك رهبري سوءاستفاده گر با رفتار انحرافي كاركنان (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالي). *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۵ (۱)، ۱۳۳-۱۴۶.
- دامغانیان، حسین، رستگار، عباسعلی و یزدانی زیارت، محمد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل شایستگی در ارتباطات بین فردی سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷ (۸۸)، ۱۴۳-۱۷۴.
- دامغانیان، حسین و روزبان، فرناز. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتباط گریزی نماینده‌های یک شرکت بیمه‌ای بر اساس طرح آمیخته انتخاب مشارکت‌کننده. *پژوهشنامه بیمه*، ۳۱ (۳)، ۴۵-۶۶.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۹). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- زارعی متین، حسن. (۱۳۹۹). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*، تهران: نشر آگه، ویراست دوم. چاپ دهم.
- زندیه، صادق. ظهرايي، کریم؛ و عاقبت بین، محمدحسین. (۱۳۹۸). تأثیر نوع استخدام بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان، با استفاده از متغیرهای میانجی سکون و ناامنی شغلی. *فصلنامه مدیریت شهری نوین*، ۶ (۲۰)، ۵۳-۷۶.
- شمس قهفرخی، مهري. قاسمی، محمدرضا؛ و سمش قهفرخی، فریده. (۱۴۰۰). رابطه فشار کاری و شرایط محیطی با رضایت شغلی. *فصلنامه علمی تخصصی طب کار*، ۱ (۲)، ۴۰-۵۱.
- فرج زاده زهرا. کریمی، زهرا. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر ارتباط اثربخش میان مدیران پرستاری و پرستاران از دیدگاه پرستاران. *نشریه آموزش پرستاری*، ۸ (۶): ۲۷-۳۳.
- عقیلی، رضا. (۱۳۹۷). کاوش مدل رابطه کیفیت زندگی کاری کارکنان و مدیریت ارتباط با مشتری. *مطالعه موردی آموزش و پرورش ناحیه ۱ چهارمحال و بختیاری*. *رویش روان‌شناسی*، ۷ (۱۱): ۲۱۱-۲۳۰.
- قربانی، زهرا، امین بیدختی، علی‌اکبر، و جعفری، سکینه. (۱۳۹۶). نقش رابطه مدیر و کارکنان با عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اعتماد و همکاری درون‌سازمانی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۴ (۱۴)، ۲۳-۱. doi: 10.22054/jrlat.2019.30701.1361
- کهنجی، مرضیه. (۱۳۹۵). بررسی ابعاد همدلی در بین اعضای هیئت علمی دارای پست‌های مدیریتی با توجه به نقش جنسیتی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۵ (۲۰)، ۱۷۱-۱۸۶.
- مرادی، شهلا، ذکریایی، منیژه و وکیلی، محمد مسعود. (۱۴۰۱). تبیین تسهیلگرهای ارتباط میان فردی در مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی: یک مطالعه کیفی. *مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی*، ۱۵ (۴۶)، ۲۹-۴۰. DOI:10.52547/edcj.15.46.41
- نصر اصفهانی، علی و حیدری، پریسا. (۱۳۹۸). تأثیر حسادت در محل کار بر رفتار انحرافی کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸ (۹۱)، ۱۱۹-۱۳۸.
- نظری، رسول، رضایی، فریبا و هادی تیپ، حمید. (۱۳۹۷). رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با سرمایه اجتماعی در سازمان‌های ورزشی استان همدان و ارائه مدل. *مجله مدیریت ورزشی*، ۱۰ (۱)، ۳۳-۴۸.

نمازی، آسیه و همایونفر، حسن. (۱۳۹۵). سنجش مهارت ارتباط بین فردی و عوامل مرتبط با آن در دانشجویان پرستاری مامایی. *فصلنامه علمی پژوهش‌های سلامت‌محور*، ۲ (۴)، ۳۶۹-۳۸۰.

هاشمی، صدیقه سادات و احمدی، حسن. (۱۴۰۱). الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در تعامل اثربخش با سربازان وظیفه. *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۷ (۱)، ۳۹-۶۹.

References

- Adu-Oppong, A. A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global journal of commerce & management perspective*, 3(5), 208-13.
- Aghapirouz, A. & Rostaminia, M. E. (2019). Explaining the position of indicators of tenderness and friendship in Islamic management. *Scientific Journal of Islamic Management*, 27 (3): 113-139, [in Persian]
- Aghili, R. (2018). Exploring the relationship model of the quality of employees' work life and customer relationship management. A case study of education in Chaharmahal and Bakhtiari District 1. *Development of psychology*, 7th year, 11 (32), 211-230. [in Persian]
- Alwani, S. M. (2019). *Public Management*. Tehran: Nay publishing house, 57th edition, 3rd edition, [in Persian]
- Bodika, M., & Aigbavboa, C. (2018). Construction employees' interpersonal relationship: A review of the literature. In *Proceedings of the World Congress on Engineering* (Vol. 2, pp. 4-6).
- Damghanian, H. & Rozban, F. (2016). Identifying the effective factors on the communication avoidance of the representatives of an insurance company based on the mixed plan of participant selection. *Insurance Journal*, 31 (3), 45-66, [in Persian]
- Damghanian, H., Rastegar, A., & Yazdani Ziarat, M. (2019). Designing and explaining the competency model in organizational interpersonal communication. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(88), 143-174. [in Persian]
- Eghtedar, S., Soheili, A., & Nemati, S. (2023). The Communication Skills of Nursing Managers and their Associations with Nurses' Job Satisfaction and Anxiety. *Nursing And Midwifery Journal*, 21(9), 708-717. [in Persian]
- Farajzadeh Z., & Karimi, Z. (2018). Factors affecting effective communication between nursing managers and nurses from the perspective of nurses. *Journal of Nursing Education*, 8 (6), 27-33. [in Persian]
- Ghorbani, Z., AminBidokhti, A. A., & Jafari, S. (2017). The role of manager-employee relationship with organizational performance with the mediation of intra-organizational trust and cooperation. *Educational leadership and management research*, 4(14), 1-23. [in Persian]
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of organizational justice in smes and positive consequences: Systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(03), 4717-4730.
- Hasani, H., Bagheri, M., Gurchian, N., & Jafari, P. (2019). Presenting the model of effective factors to improve the effectiveness of communication in students of Rafsanjan University of Medical Sciences in the academic. year 2017-2018, a descriptive study. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 19(10), 1089-1104. [in Persian]

- Hashemi, S. S., & Ahmadi, H. (2022). Model of communication skills of commanders in effective interaction with conscripts. *Police Management Studies Quarterly*, 17(1), 39-69. [in Persian]
- Hassan, N., Sumardi, N., & Aziz, R. A. (2019). The influence of personality traits on communication competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(13), 493-505. DOI:10.6007/IJARBS/v9-i13/6999.
- Holmes, K. S., Zuckerman, J. D., Maculatis, M. C., Friedman, A. M., Lawrence, E., & Phillips, D. P. (2020). Personality predictors of communication skills among orthopedic surgery residents. *Journal of Surgical Education*, 77(1), 202-212.
- Aidi, M., Heidarnejad, Z., & Fazelpour, F. (2022). The Explanation and Analysis of the Components of Manager-Subordinate Communication in Religious Propositions. *Organizational Culture Management*, 20(1), 165-191. doi: 10.22059/jomc.2021.320819.1008247 [in Persian]
- Islami, Q., Rahimnia, F., Mortazavi, S. and Dohaviyan, A. (2018). The causes of cheating behavior in public sector organizations, *Management and Development Process*, 31 (3), 49-83, [in Persian]
- Jahanian, R. (2020). Qualifications of educational managers, *Educational Management Research Quarterly*, 3, 122-130. [in Persian]
- Kahnouji, M. (2016). Investigating the dimensions of empathy among faculty members with managerial positions according to gender roles. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 5 (20), 171-186, [in Persian]
- Khorasani Toroghi, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, G. R., & Mortazavi, S. (2017). The Relationship between Abusive Leadership Style and Deviant Behavior of Employees (Case Study: Sports and Youth Departments of North Khorasan Province). *Journal of Human Resource Management in Sports*, 5(1), 133-146, [in Persian]
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California: Sage Publication.
- Menggo, S., Pramesti, P. D. M. Y., & Krismayani, N. W. (2023). Integrating Project-Based Learning in Preparing Students' Interpersonal Communication Skills on Speaking Courses in Indonesia. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(9), 219-240.
- Moradi, S., Zakaryaei, M., & Vakili, M. M. (2022). Explaining interpersonal communication facilitators in educational managers and staff at the university of medical sciences: a qualitative study. *Journal of Medical Education*, 15(46), 41. DOI:10.52547/edcj.15.46.41, [in Persian]
- Namazi, A. and Homayounfar, H. (2015). Measuring interpersonal communication skills and related factors in midwifery nursing students. *Scientific quarterly of health-oriented research*, 2 (4), 369-380. DOI:http://hbrj.kmu.ac.ir/article-1-145-fa.html, [in Persian]
- Nasr Isfahani, A., & Heydari, P. (2019). The effect of workplace jealousy on employees' deviant behavior. *Management studies (improvement and transformation)*, 28 (91), 119-138, [in Persian]
- Nazari, R., Rezaei Hamid, F., & Hdi Tip, H. (2018). The relationship between communication skills and social capital in sport organizations of Hamadan Province and to provide a model. *Sport Management Journal*, 10(1), 33-48. [in Persian]
- Nwabueze, U., & Mileski, J. (2018). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies* (2071-8330), 11(1). doi:10.14254/2071-8330.2018/11-1/4

- Obakpolo, P. (2015). Improving interpersonal relationship in workplaces. *Journal of Research & Method in Education*, 5(6), 115-125. DOI: 10.9790/7388-0562115125.
- Oyundoyin, B., Jacob, U. S., Oyundoyin, T., & Onasanya, O. (2023). Interpersonal communication skills and proactive stance to life's puzzles among children: A review. *International Journal of Home Economics, Hospitality and Allied Research*, 2(2), 140-148.
- Ozdipciner, N. S., Ceylan, S., & Soydas, M. E. (2015). Factors affecting communication skills a case study on residents of pamukkale, Turkey. *International journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2). doi:10.5539/ies.v11n3p61.
- Pur Ebrahimi, M. Memri, B. Hosseini, S A. & Moghadam, F. (2019). Investigating the relationship between the quality of work life and the general health of the nursing staff of Razi Psychiatry Center in Tehran. *Journal of Rehabilitation Research in Nursing*, 5, 49-43, [in Persian]
- Rezaian, A. (2019). *Principles of organization and management*. Tehran: Organization for Studying and Compiling Humanities Books of Universities (Somat), twenty-third edition, [in Persian]
- Sadat Hashemi, S., & Ahmadi, H. (2022). A Model for Commanders' Communication Skills in Effective Interaction with Duty Soldiers. *Police Management Studies Quarterly*, 17(1), 39-69, [in Persian]
- Shams Qah Farrokhi, M., Ghasemi, M., & Samesh Qahfarkhi, F. (2021). The relationship between work pressure and environmental conditions with job satisfaction. *Specialized Scientific Journal of Occupational Medicine*, 1(2), 40-51, [in Persian]
- Tanius, E., Pheng, L. S., Kasim, C. M. M., & Yulia, A. (2018). Role of Communication Satisfaction and Procedural Justice on Employee Retention. *AGE, IJIRMP*, 6(5), 184-188. DOI: <http://www.doi.org/10.33422/iarme.2018.09.25>.
- Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). Performance appraisal and evaluation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 716-721). Elsevier Inc... DOI:10.1016/B978-0-08-097086-8.22034-5.
- Zandieh, S., Zahrabi, K., & Aqibt Bin, M. H. (2019). The effect of the type of employment on the organizational citizenship behavior of service-oriented employees, using the mediating variables of stagnation and job insecurity. *Modern Urban Management Quarterly*, 6 (20), 53-76, [in Persian]
- Zarei Matin, H. (2019). *Advanced organizational behavior management*. Tehran: Agah Publications. [in Persian]

