

The Relationship between Managers Communication Skills and Organizational Performance of Nurses in Educational Hospitals

Mahdi Amraei¹ , Hossein Valizadi¹ , Mohammad Hosein Haghhighizadeh² , Farzad Faraji-Khiavi^{3*} 

¹ Student Research Committee, Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, Ahvaz, Iran

² Department of Statistic and Epidemiology, School of Health, Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, Ahvaz, Iran

³ Department of Health Services Management, School of Health, Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, Ahvaz, Iran

ARTICLE INFO

Article Type:
Original Article

Article History:
Received: 21 Sep 2021
Accepted: 7 Nov 2021
ePublished: 12 Mar 2022

Keywords:
Communications
Skills,
Organizational
Performance,
Hospital Managers,
Nurses

Abstract

Background. This study aimed to determine the relationship between managers' communication skills and nurses' organizational performance in teaching hospitals.

Methods. This descriptive-analytic research used a correlational analysis method. The research population included managers and nurses in 5 educational hospitals in Ahvaz, Iran. Using the Cochran formula, the sample size included 39 managers and 195 nurses. Proportionate stratified random sampling method was used in the present study. The data collection tool included 3 questionnaires. Descriptive statistics, the t-test, ANOVA, and the Pearson correlation coefficient were used to analyze the data in the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software version 22.

Results. The mean score for communication skills was 3.30 (± 0.53) while it was 3.44 (± 0.81) for organizational performance, both of which were estimated to be relatively significant. According to the statistical test, there was no significant relationship between the total communication skills score and the total score of organizational performance. However, some communication skills showed no significant correlations with performance factors.

Conclusion. This study did not find a significant association between communication skills and organizational performance, whilst management literature suggested otherwise. We suggest that in addition to setting training courses to strengthen communication skills for hospital managers, studies should be designed to identify the mediating factors of this variable with organizational performance.

Amraei M, Valizadi H, Haghhighizadeh MH, Faraji-Khiavi F. The Relationship between Managers Communication Skills and Organizational Performance of Nurses in Educational Hospitals. *Depiction of Health*. 2022; 13(1): 83-96. doi: 10.34172/doh.2022.07. (Persian)

Extended Abstract

Background

Communication is a vital management skill that might influence all the activities of managers in

organizations. Therefore, effective communication skills can help improve organizational performance. This study was conducted to determine the

*Corresponding author; Farzad Faraji-Khiavi, E-mail: faraji-f@ajums.ac.ir

© 2022 The Author(s). This work is published by Depiction of Health as an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

relationship between managers' communication skills and nurses' organizational performance in educational hospitals.

Methods

This descriptive-analytic research was conducted using a correlational analysis method. The research population included managers and nurses in 5 educational hospitals of Jundishapur University of Medical Sciences in Ahvaz, Iran. Using the Cochran formula, the sample size included 39 managers and 195 nurses. A proportionate stratified random sampling method was used in the present study. The data collection tool included three questionnaires. First, a demographic questionnaire including age, gender, marital status, education, and job history. Second, Barton's communication skills questionnaire covered verbal, auditory, and feedback skills. Third, Hersey and Goldsmith's organizational performance questionnaire assessed performance based on seven factors: ability, clarity, help, incentive, evaluation, validity, and environment (known as seven factors ACHIEVE model). The face and content validity of Barton's questionnaire were confirmed by eight university professors of the Department of Health Services Management and the School of Nursing. The Hersey and Goldsmith questionnaire was analyzed and confirmed by eight professors and experts in the field of management sciences.

The questionnaires were distributed in hospitals following a randomized proportional method. Cronbach's alpha coefficient was 0.80 for the Barton questionnaire and 0.86 for Hersey and Goldsmith, and both showed acceptable reliability. Data were analyzed using descriptive statistical methods, including mean, standard deviation, frequency, and frequency percentage, and inferential statistics, including the t-test, ANOVA, and Pearson correlation coefficient, using SPSS software version 22.

Results

Most managers were over 40 years old, and the nurses were between 30 and 40 years old. Most managers were female and had 11 to 15 years of work experience. Most of the participant nurses had less than ten years of job experience. The mean score was 3.30 (± 0.53) for communication skills and 3.44 (± 0.81) for organizational performance; both were estimated as relatively significant. According to the statistical test, the total communication skills score did not significantly correlate with the total organizational performance score. However, some communication skills had weak correlations with performance factors. There was a positive and significant relationship between the listening skill with the ability ($r = 0.27$, $p < 0.001$) and validity ($r = 0.18$, $p = 0.012$) factors. In addition, verbal skill demonstrated a positive and significant association between the verbal skill component and clarity ($r = 0.14$, $p = 0.04$) and environment ($r = 0.18$, $p = 0.011$) factors. Finally, the total communication score showed a weak but statistically significant correlation with the ability ($r = 0.24$, $p = 0.001$) and clarity ($r = 0.15$, $p = 0.044$) factors.

Conclusion

This study did not find a significant association between communication skills and organizational performance, while management literature suggested otherwise. Our study found some inconsiderable associations between communication skills and performance factors. Therefore, we suggest that, in addition to establishing training courses to improve communication skills for hospital managers, studies should be designed to identify the mediating factors of this variable with organizational performance factors.

Practical Implications of Research

Due to the inconsiderable relationship between auditory and verbal skills with some factors of

organizational performance, more research is required to find out how communication skills between managers and nurses might improve hospital performance.

Ethical Consideration

All ethical principles and considerations of the committee of research of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences are observed in this study with the code of ethics IR.AJUMS.REC.1397.864, and the data were collected after the consent of the statistical population of the study had been obtained.

Conflict of Interests

The authors of the article stipulate that there is no conflict of interest.

Acknowledgement

This study was supported financially by the Student Research Committee of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences under grant number 97s39. The authors thank and appreciate all managers and nurses for cooperating and completing the questionnaires.

بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران بیمارستان های آموزشی

مهدی امرائی^۱، حسین ولیزادی^۱، محمدحسین حقیقیزاده^۲، فرزاد فرجی خیایوی^{۳*}

^۱ کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز، اهواز، ایران

^۲ گروه آمار و اپیدمیولوژی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز، اهواز، ایران

^۳ گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز، اهواز، ایران

چکیده

زمینه. ارتباطات، یک مهارت بسیار مهم مدیریت است به گونه ای که کلیه فعالیت های مدیران در سازمان ها با ارتباطات پیوند خورده است و استفاده موثر از آن می تواند عملکرد سازمان را در راستای دستیابی به اهداف خود یاری رساند. لذا پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه ی مهارت ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران در بیمارستان های آموزشی شهر اهواز انجام شد.

روش کار. روش پژوهش حاضر تحلیلی از نوع همبستگی بود. جامعه ی پژوهش، مدیران و پرستاران بیمارستان های آموزشی اهواز بود که حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۹ مدیر و ۱۹۵ پرستار برآورد شد. نمونه گیری به صورت تصادفی طبقه بندی و جمع آوری داده ها با استفاده از پرسشنامه های مهارت ارتباطی بارتون و پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت انجام شد، که پرسشنامه ها به صورت متناسب با حجم هر طبقه در بین بیمارستان های مختلف توزیع شدند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه بارتون توسط ۸ نفر از اساتید گروه مدیریت خدمات بهداشتی و دانشکده پرستاری و پرسشنامه هرسی و گلداسمیت توسط ۸ نفر از اساتید و صاحب نظران در حیطه علوم مدیریتی مورد تحلیل و تأیید قرار گرفتند. همچنین پایایی هر دو پرسشنامه با کمک ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸ و ۰/۸۶ محاسبه و تأیید شدند. برای تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و همچنین آزمون های t-test و ANOVA و ضریب همبستگی پیرسون در نرم افزار SPSS نسخه ی ۲۲ استفاده شد.

یافته ها. امتیاز مهارت ارتباطی با میانگین ۳/۳۰ (±۰/۵۳) و عملکرد سازمانی با میانگین ۳/۴۴ (±۰/۸۱) در حد نسبتاً قوی برآورد شدند. بر اساس آزمون آماری، رابطه معنی داری بین ابعاد مهارت ارتباطی با عملکرد سازمانی کل مشاهده نشد، اما اجزای دو متغیر روابط معنی داری نشان دادند. در سطح زیرمولفه ها مولفه شنود رابطه ضعیف و مثبتی با مولفه توانایی (r=۰/۲۷، p=۰/۰۰۰) و نیز مولفه اعتبار داشت (r=۰/۱۸، p=۰/۰۱۲). علاوه بر آن، مولفه مهارت کلامی رابطه قابل چشم پوشی مثبت و معناداری با مولفه وضوح (r=۰/۱۴، p=۰/۰۰۴) و نیز مولفه محیط (r=۰/۱۸، p=۰/۰۱۱) نشان داد.

نتیجه گیری. در این مطالعه رابطه معنی داری بین دو متغیر مهارت ارتباطی و عملکرد سازمانی مشاهده نشد، هرچند بر اساس ادبیات مدیریت انتظار می رفت این دو مفهوم با هم مرتبط باشند. از این رو، پیشنهاد می شود ضمن برنامه ریزی دوره های آموزشی برای تقویت مهارت های ارتباطی، مطالعاتی برای شناسایی عوامل میانجی این متغیر با عملکرد سازمانی در مدیران بیمارستانی طراحی شود.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶

انتشار برخط: ۱۴۰۰/۱۲/۲۱

کلیدواژه ها:

مهارت های ارتباطی،

عملکرد سازمانی،

مدیران بیمارستان،

پرستاران

مقدمه

فزاینده زندگی، مسائل و مشکلات جدیدی برای انسان پدیدار شده اند، که روز به روز بر اهمیت ارتباطات افزوده می شود. لذا در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهم ترین

ماهیت اجتماعی انسان، آدمی را ملزم می کند که با ابعاد گوناگون اجتماع، گروه ها و مجموعه های درون آن ارتباط برقرار کند. در جوامع امروزی هم زمان با پیچیده تر شدن

* پدیدآور رابط: فرزاد فرجی خیایوی، آدرس ایمیل: faraji-f@ajums.ac.ir

حقوق برای مؤلف (ان) محفوظ است. این مقاله با دسترسی آزاد در تصویر سلامت تحت مجوز کپی رایت کامنس (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) منتشر شده که طبق مفاد آن هرگونه استفاده غیر تجاری تنها در صورتی مجاز است که به اثر اصلی به نحو مقتضی استناد و ارجاع داده شده باشد.

برای کارکنان فراهم می‌آورد و نگرش‌ها را گسترش می‌دهد تا هماهنگی و عملکرد سازمانی کارکنان افزایش یابد.^{۱۲} کلیه فعالیت‌های مدیران در سازمان‌ها با ارتباطات پیوند خورده است و مدیران از طریق ارتباطات موثر می‌توانند به ایجاد انگیزه در کارکنان بپردازند و در جهت بهبود عملکرد سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک خود حرکت کنند.^{۱۳} امروزه در فضای رقابتی، سازمان‌ها در تلاشند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقای عملکرد سازمانی، رونق یابند و خود را با تغییرات انطباق دهند. عملکرد سازمانی، توانایی سازمان در استفاده مؤثر از منابع و تولید ستاده‌های پایدار با در نظر گرفتن اهداف مربوط به ذی‌نفعان، تعبیر می‌شود.^{۱۴} عملکرد سازمانی، یک سازه کلی متشکل از سه سطح فردی، گروهی یا سازمانی است که عبارت است از توانایی دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت‌هایی که بر عهده افراد گذاشته شده است. مدیریت عملکرد، دربرگیرنده سه کنش عمده است: ۱. برنامه‌ریزی عملکرد؛ به معنای مشخص کردن اهداف و دستورالعمل‌ها برای پیروان، در آغاز دوره‌ی برنامه‌ریزی و تدوین طرح‌هایی برای دستیابی به این اهداف؛ ۲. آموزش؛ به معنای بازخورد روزانه و فعالیت‌های پیشرفتی برای تقویت نقشه‌های عملکرد؛ ۳. تجدید نظر در عملکرد؛ به معنای ارزیابی و ارزشیابی کلی از عملکرد برای دوره خاص برنامه‌ریزی.^{۱۵،۱۴}

سلامت زیربنای توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی پایدار است و دارای جایگاه ویژه‌ای در بخش خدمات هر جامعه می‌باشد. در عصر حاضر با توجه به رشد جمعیت و تداوم بروز معلولیت‌های ناشی از حوادث و تصادفات و سایر عوامل پیشگیری نشده، به خدمات درمانی و توانبخشی در جامعه نیاز است. بنابراین، در صورتی که کیفیت خدمات در این بخش ضعیف باشد، موجب افزایش ناتوانی‌ها و معلولیت‌ها در جامعه خواهد شد.^{۱۶} پرستاران بزرگترین گروه ارائه خدمات سلامت هستند و با توجه به این که پرستاران به‌عنوان بخشی از منابع انسانی سازمان از مهمترین ارکان کلیدی بیمارستان‌ها محسوب می‌شوند، شناسایی عوامل موثر بر عملکرد سازمانی آنها می‌تواند عملکرد بیمارستان را تحت تاثیر قرار دهد.^{۱۷} از آنجایی که توانمندی‌های روانشناختی مدیر با بهره‌وری شغلی کارکنان ارتباط دارد^{۱۸} و یکی از این توانمندی‌ها مهارت‌های ارتباطی مدیران است، در این راستا به نظر

ابزار جامعه‌متمدن و عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است.^{۲۰} ارتباطات، یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد در سازمان‌ها است. مدیران به وسیله ارتباطات به هماهنگی و هدایت کارکنان می‌پردازند، برنامه‌ریزی و کنترل را انجام می‌دهند، به حرف دیگران گوش می‌دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهم می‌شوند.^{۳۲} موضوع ارتباطات برای مدیران از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین وظیفه یک مدیر توسعه سیستم ارتباطی در سازمان است.^۴ مطالعات در این ارتباط نشان داده است که تمرکز بر روی چگونگی استفاده از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و فرآیندهای ارتباطی، کمک قابل توجهی به تقویت و ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران خواهد کرد.^۵ مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان یک مفهوم اساسی، ترکیبی از زمینه‌های مختلف مهارت‌های تخصصی شغل، مهارت ارتباط با مشتری، روان‌شناسی، مدیریت و ارتباطات می‌باشد. مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود.^۶ در این زمینه لیو (Liu) و همکاران، مهارت‌های ارتباطی را شامل توانایی مدیر برای انتقال اطلاعات به‌طور موثر و کارآمد به دیگران می‌دانند که ارتباط خوب و موثر شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، از جمله ارتباطات غیرکلامی، گوش‌دادن، توانایی برای ایجاد اعتماد و احترام، ابراز احساسات و ساخت تصمیم‌گیری مشترک است.^۸ مدیران باید مهارت‌های لازم از جمله مهارت‌های ارتباطی را برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی، تعامل با کارکنان، کارایی و اثربخشی عملکردهای سازمانی در اختیار داشته باشند.^۹ مدیران بیشترین زمان خود را صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌کنند، با توجه به چنین حجم زمانی عظیمی، بدیهی است که سبک مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر و منابع برون‌سازمانی نقشی تعیین‌کننده در عملکرد وی داشته باشد.^{۱۰} از این رو مهارت‌های ارتباطی مؤثر، مهارت‌های اساسی ارتباط و چهارچوب آن برای داشتن درک کلی از فرآیند ارتباط است، لذا مهارت‌های ارتباطی ابزارهایی‌اند که افراد آن‌ها را برای برطرف کردن موانع ارتباط اثربخش به‌کار می‌گیرند،^{۱۱} بنابراین از دیدگاه سازمانی مهارت‌های ارتباطی یک امر ضروری برای مدیران است، زیرا اطلاعات لازم را

شنیداری و بازخورد در این پرسشنامه اندازه‌گیری شد. برای تفسیر نتایج پرسشنامه از میانگین امتیازات استفاده شد. بدین معنی که حداقل میانگین ۱ و حداکثر آن ۵ بود. میانگین ۱ تا ۲ مهارت ضعیف، ۲ تا ۳ نسبتاً ضعیف، ۳ تا ۴ نسبتاً قوی و ۴ تا ۵ قوی برآورد شد. پرسشنامه دوم مربوط به سنجش متغیر عملکرد سازمانی پرستاران می‌باشد که از پرسشنامه هرسی و گلداسمیت (Hersey & Goldsmith) بهره‌گیری شده و شامل ۷ بعد (توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط) و ۴۱ مؤلفه بود. برای امتیازدهی پرسشنامه مولفه‌ها بر اساس طیف چندگزینه‌ای لیکرت و با گزینه‌های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم سنجیده شد. بنابراین هر آیتام مربوط به مهارت‌های ارتباطی و عملکرد سازمانی حداقل ۱ و حداکثر ۵ بود. پاسخ سؤالات بر اساس طیف چندگزینه‌ای لیکرت و با گزینه‌های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم امتیازدهی گردید به گونه‌ای که برای گزینه‌های کاملاً موافقم امتیاز ۵، موافقم امتیاز ۴، نظری ندارم امتیاز ۳، مخالفم امتیاز ۲ و کاملاً مخالفم امتیاز ۱ منظور شد. برای تفسیر نتایج پرسشنامه از میانگین امتیازات استفاده شد. بدین معنی که حداقل میانگین ۱ و حداکثر آن ۵ بود. میانگین ۱ تا ۲ عملکرد ضعیف، ۲ تا ۳ نسبتاً ضعیف، ۳ تا ۴ نسبتاً قوی و ۴ تا ۵ قوی برآورد شد. به منظور سنجش روایی محتوایی این پرسشنامه‌ها ۸ نفر از اساتید و صاحب‌نظران در حیطه علوم مدیریتی آن را بررسی و تحلیل کردند. پایایی این پرسشنامه در مطالعه اسدی و همکاران با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ سنجیده شده است.^{۲۰} پرسشنامه مدیران در بین مدیران حائز شرایط ورود به مطالعه توزیع شد. بدین منظور پاسخگویان به صورت تصادفی از بین آن‌ها انتخاب و پرسشنامه در اختیارشان قرار گرفت و توضیحات لازم از سوی پژوهشگر ارائه گردید. برای پرسشنامه عملکرد سازمانی نیز از بین پرستاران به صورت تصادفی نمونه مشخص شد و نحوه تکمیل پرسشنامه پرستاران نیز مانند پرسشنامه مدیران بوده است. در بخش آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد فراوانی استفاده شد. همچنین از آزمون‌های تحلیلی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۲ انجام شد.

می‌رسد که توجه بیشتر به اصل مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند عملکرد سازمانی پرستاران را در این حوزه مهم بهبود و در نهایت عملکرد سازمانی بهتر پرستاران، رضایت مشتریان را که به‌عنوان عاملی بسیار مهم در عرصه رقابت‌های سازمانی است، ارتقا بخشد. در بررسی‌های انجام شده در کشور، تاکنون مطالعه‌ای در این زمینه در بخش سلامت و به خصوص بیمارستان‌ها صورت نگرفته است که به بررسی تاثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر عملکرد سازمانی پرستاران بپردازد. از این رو این پژوهش با هدف تعیین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران در بیمارستان‌های آموزشی شهر اهواز تهیه شده است.

روش کار

روش پژوهش حاضر تحلیلی از نوع همبستگی می‌باشد، این پژوهش در سال ۱۳۹۷ در ۵ بیمارستان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز (گلستان، رازی، امام خمینی، شفا و ابوذر) انجام گرفت. جامعه پژوهش شامل مدیران و پرستاران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز بود. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و توان آزمون ۸۰ درصد، حجم نمونه نهایی طبق فرمول ۳۹ نفر از مدیران سطوح عالی (مدیران، معاونین و مترون) و میانی (سوپروایز و سرپرستار) به‌صورت تصادفی (به‌ازای هر مدیر ۵ پرستار) و تعداد پرستاران ۱۹۵ برآورد شد. برای ۴ بیمارستان به‌ازای هر کدام ۸ نفر مدیر و ۴۰ نفر پرستار و یک بیمارستان دیگر ۷ نفر مدیر و ۳۵ نفر پرستار در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه بود: هر کدام از پرسشنامه‌ها شامل متغیرهای دموگرافیکی (سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات، سمت و سابقه) می‌شد. پرسشنامه اول مربوط به متغیر مهارت‌های ارتباطی بود که از پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون (Barton) استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس طیف چندگزینه‌ای لیکرت (Likert) اندازه‌گیری شد و شامل سه بعد مهارت کلامی، شنیداری و بازخورد بود و برای هر بعد ۶ گویه در نظر گرفته شد. در این مطالعه روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظر ۸ نفر از اساتید گروه مدیریت خدمات بهداشتی و دانشکده پرستاری مورد تأیید قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه در مطالعه صفوی و همکاران از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸ اندازه‌گیری شد.^{۱۹} سه بعد مهارت کلامی،

یافته‌ها

نفر) دارای سن بین ۴۰ تا ۵۰ سال هستند. از نظر جنسیت مدیران نیز ۵۹ درصد (۲۳ نفر) از پاسخگویان را زنان و ۴۱ درصد (۱۶ نفر) را مردان تشکیل داده‌اند، که نشان می‌دهد درصد بیشتری از مدیران، زن هستند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهند مدیران متأهل با ۹۴/۹ درصد (۳۷ نفر) فراوانی بیشتری دارند و از نظر سابقه‌ی خدمت اکثر مدیران با ۳۰/۸ درصد (۱۲ نفر) بین ۱۱-۱۵ سال است که شروع به کار کرده‌اند. بر اساس یافته‌ها، مدیران مورد مطالعه با تحصیلات لیسانس دارای بیشترین درصد (۷۱/۸) بودند. بیشترین درصد فراوانی شامل مدیران رسمی با ۵۹ درصد (۲۳ نفر) می‌باشد. ۵۱/۳ درصد (۲۰ نفر) از مدیران در شیفت ثابت و ۴۸/۷ درصد (۱۹ نفر) در شیفت چرخشی مشغول به کار هستند، بر اساس یافته‌ها اختلاف چندانی بین تعداد مدیران دو دسته وجود ندارد و تقریباً برابر هستند.

بر اساس یافته‌های جدول ۱ بیشتر پرستاران مورد پژوهش با ۳۹/۵ درصد (۷۷ نفر) سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال داشتند. از نظر جنسیت نیز زنان با ۷۷/۴ درصد (۱۵۱ نفر) بیشترین پاسخگویان را تشکیل داده‌اند، همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد پرستاران متأهل با ۷۱/۲ درصد (۱۳۹ نفر) فراوانی بیشتری دارند. از لحاظ سابقه خدمت یافته‌ها نشان می‌دهند اکثر پرستاران کمتر از ۱۰ سال و تعداد اندکی (۲ نفر) بیشتر از ۲۵ سال است که شروع به کار کرده‌اند. همچنین افراد مورد مطالعه با تحصیلات لیسانس دارای بیشترین درصد (۸۵/۶) در بین پرستاران بودند. بر اساس یافته‌ها، بیشترین درصد فراوانی از لحاظ وضعیت استخدامی شامل پرستاران پیمانی با ۳۷/۹ درصد (۷۴ نفر) می‌باشد. بیشتر مدیران مورد پژوهش با ۵۳/۸ درصد (۲۱)

جدول ۱. وضعیت دموگرافیک پرستاران و مدیران بیمارستان‌های آموزشی اهواز در سال ۱۳۹۷

متغیر	طبقه بندی	پرستاران / تعداد (درصد)	مدیران / تعداد (درصد)
سن	< ۳۰	۶۰ (۳۰/۷)	-
	۳۰-۴۰	۷۷ (۳۹/۵)	۱۰ (۲۵/۶)
	۴۱-۵۰	۴۳ (۲۲/۱)	۲۱ (۵۳/۸)
جنس	< ۵۰	۱۵ (۷/۷)	۸ (۲۰/۵)
	زن	۱۵۱ (۷۷/۴)	۲۳ (۵۹/۰)
تحصیلات	مرد	۴۴ (۲۲/۶)	۱۶ (۴۱/۰)
	زیر دیپلم	۴ (۲/۱)	-
	فوق دیپلم	۵ (۲/۶)	-
وضعیت تاهل	لیسانس	۱۶۶ (۸۵/۰)	۲۸ (۷۱/۸)
	فوق لیسانس و بالاتر	۲۰ (۱۰/۳)	۱۱ (۲۸/۲)
	مجرد	۵۶ (۲۸/۷)	۲ (۵/۱)
سابقه کاری	متاهل	۱۳۹ (۷۱/۲)	۳۷ (۹۴/۹)
	۱-۵	۵۸ (۲۹/۷)	-
	۶-۱۰	۵۲ (۲۶/۷)	۳ (۷/۷)
	۱۱-۱۵	۲۹ (۱۴/۹)	۱۲ (۳۰/۸)
	۱۶-۲۰	۳۴ (۱۴/۴)	۱۰ (۲۵/۶)
	۲۱-۲۵	۲۰ (۱۰/۳)	۱۱ (۲۵/۲)
وضعیت استخدام	۲۶-۳۰	۲ (۱/۰)	۳ (۷/۷)
	رسمی	۶۴ (۳۲/۹)	۲۳ (۵۹/۰)
	پیمانی	۷۴ (۳۷/۹)	۱۶ (۴۱/۰)
	طرحی	۳۷ (۱۹/۰)	-
	شرکتی	۹ (۴/۶)	-
	قراردادی	۱۱ (۵/۶)	-
شیفت کاری	ثابت	-	۲۰ (۵۱/۳)
	چرخشی	-	۱۹ (۴۸/۷)

کمترین میانگین به ترتیب به مهارت کلامی $3/38(\pm 0/56)$ و مهارت شنود $3/20(\pm 0/56)$ تخصیص داده شد. مدیران مورد مطالعه دارای مهارت‌های ارتباطی نسبتاً قوی بودند. $3/30(\pm 0/53)$

بر اساس جدول ۲، ابعاد مهارت‌های ارتباطی شامل ۳ بخش ذکر شده در جدول می‌باشد. برای نمره‌دهی به این ابعاد، میانگین ۱ تا ۲ مهارت ضعیف، ۲ تا ۳ نسبتاً ضعیف، ۳ تا ۴ نسبتاً قوی و ۴ تا ۵ قوی برآورد شد. که بیشترین و

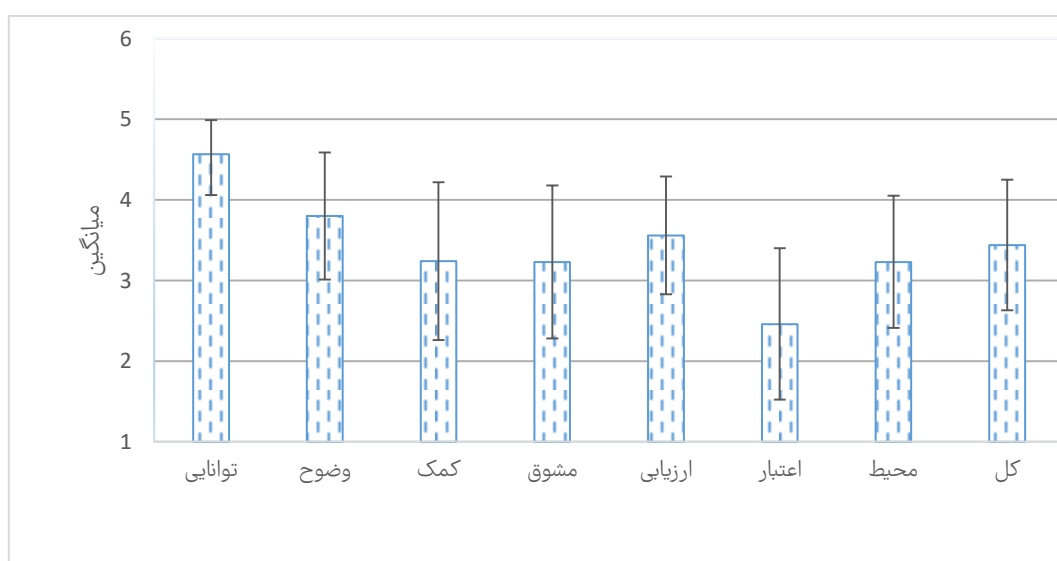
جدول ۲. میانگین و انحراف معیار ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران بیمارستان‌های آموزشی اهواز در سال ۱۳۹۷

میانگین و انحراف معیار	ابعاد مهارت‌های ارتباطی
$3/38(\pm 0/56)$	مهارت کلامی
$3/20(\pm 0/56)$	مهارت شنود
$3/33(\pm 0/51)$	مهارت بازخورد
$3/30(\pm 0/53)$	کل

مطالعه در مولفه توانایی قوی و در مولفه‌های وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، محیط نسبتاً قوی و در مولفه اعتبار نسبتاً ضعیف بودند. میانگین کل عملکرد سازمانی در حد نسبتاً قوی برآورد شد.

عملکرد سازمانی

از نمودار ۱ چنین برمی‌آید که ابعاد عملکرد سازمانی دارای ۷ بعد توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط می‌باشد. بر اساس یافته‌ها پرستاران مورد



نمودار ۱. میانگین و انحراف معیار ابعاد عملکرد سازمانی پرستاران در بیمارستان‌های آموزشی اهواز در سال ۱۳۹۷

نشان دهنده این است که رابطه مثبت و معناداری بین مولفه شنود با مقدار $(r=0/27)$ و سطح معناداری با مقدار $(p=0/000)$ با مولفه توانایی و رابطه مثبت و معناداری با مقدار $(r=0/18)$ و سطح معناداری با مقدار $(p=0/012)$ با مولفه اعتبار وجود دارد. همچنین این جدول نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین مولفه مهارت کلامی با

همبستگی ابعاد مهارت ارتباطی با ابعاد عملکرد سازمانی

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که برای بررسی ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی، مولفه مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد با عملکرد سازمانی پرستاران بیمارستان‌های آموزشی اهواز از روش آماری همبستگی پیرسون استفاده شده است. بررسی ضرایب همبستگی با روش پیرسون

دارد. همچنین یافته‌های این جدول نشان می‌دهند در کل بین مهارت ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

مقدار ($r=0/14$) و سطح معناداری با مقدار ($p=0/04$) با مولفه وضوح و رابطه مثبت و معناداری با مقدار ($r=0/18$) و سطح معناداری با مقدار ($p=0/011$) با مولفه محیط وجود

جدول ۳. همبستگی ابعاد مهارت ارتباطی مدیران با عملکرد سازمانی پرستاران در بیمارستان‌های آموزشی اهواز در سال ۱۳۹۷

مهارت ارتباطی				شاخص آماری	عملکرد سازمانی
کل	بازخورد	شنود	کلامی		
0/24*	0/08	0/27*	0/03	همبستگی پیرسون	توانایی
0/001	0/258	0/000	0/70	P value	
0/15*	0/08	0/03	0/14*	همبستگی پیرسون	وضوح
0/044	0/28	0/706	0/04	P value	
0/06	0/03	0/03	0/09	همبستگی پیرسون	کمک
0/423	0/730	0/667	0/22	P value	
0/05	0/04	0/05	0/08	همبستگی پیرسون	مشوق
0/48	0/582	0/495	0/32	P value	
0/01	0/06	0/03	0/08	همبستگی پیرسون	ارزیابی
0/89	0/373	0/69	0/29	P value	
0/016	0/13	0/18*	0/04	همبستگی پیرسون	اعتبار
0/82	0/067	0/012	0/55	P value	
0/17*	0/16	0/04	0/18*	همبستگی پیرسون	محیط
0/017	0/024	0/596	0/011	P value	
0/106	0/05	0/001	0/14	همبستگی پیرسون	کل
0/138	0/488	0/99	0/057	P value	

* سطح معنی‌داری $p < 0/05$

بحث

شده است و مقدار اختلاف جزئی آنها ممکن است به علت تفاوت در نحوه امتیازدهی به ابزار پژوهش (به‌طور مثال در پژوهش کشتکاران از طیف امتیازدهی ۰ تا ۲۸ و در پژوهش عسکری از طیف ۱۸ تا ۹۰ استفاده شده است) و همچنین تفاوت زمانی و مکانی جامعه آماری باشد. مهارت ارتباطی بالای مدیران نشان دهنده وجود ظرفیتی بالقوه می‌باشد که می‌تواند در راستای بهبود عملکرد سازمان از طریق بررسی راهکارهای چگونگی استفاده بهتر از آن به کار گرفته شود و زمینه‌های موفقیت و اثربخشی مدیران را فراهم کرد. از آنجایی که سازمان برای بقای خود نیازمند ارتباطات می‌باشد بنابراین ارتقای مدیران در مهارت‌های ارتباطی باعث بهبود عملکرد سازمان، کاهش ابهام در نقش و استرس شغلی و افزایش رضایت شغلی می‌شود.^{۲۷}

از بین بخش‌های مهارت ارتباطی شنود در سطح پایین‌تری نسبت به دو مولفه دیگر قرار گرفت و مهارت کلامی در بالاترین سطح نسبت به دو مولفه دیگر بود که با مطالعه درامامی^{۲۸} بر روی مدیران بیمارستان ولیعصر تهران

هدف اصلی در این مطالعه تعیین همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران بیمارستان‌های آموزشی اهواز بود. بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر مهارت‌های ارتباطی مدیران در حد نسبتاً قوی قرار داشت. این یافته‌ها تا حدودی هم جهت با یافته‌های پژوهش کشتکاران و همکاران در دانشگاه علوم پزشکی شیراز بود که آن‌ها نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که میانگین نمرات مهارت ارتباطی مدیران در سطح مناسبی قرار دارد.^{۲۱} پژوهش‌های عسکری و همکاران در بیمارستان آموزشی شهر یزد مهارت ارتباطی مدیران با میانگین ۲۲۵۵/۶ و مطالعه طبیبی و همکاران در بیمارستان مدرس تهران میزان مهارت ارتباطی مدیران با میانگین ۲۳۳/۳۷ در حد متوسط ارزیابی کردند. همچنین نتایج این مطالعه با پژوهش‌های رئیسی و همکاران،^{۲۴} قلی‌زاده و همکاران،^{۲۵} خسروانی و همکاران^{۲۶} همسو هستند. یافته‌های این پژوهش تا حدودی مشابه مطالعه‌های ذکر

۱ میانگین عملکرد سازمانی اشاره شد، میانگین حداقل ۳/۳۴ در مولفه‌های عملکرد سازمانی نشان‌دهنده سطح قابل قبولی از عملکرد سازمانی در جامعه مورد مطالعه است. همچنین یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های عسکری و همکاران بر روی کارکنان بالینی و غیربالینی بیمارستان^{۳۱} و پژوهش‌های کریمی و همکاران^{۳۲}، نجفی^{۳۳}، حسینی و همکاران^{۳۴}، تولیدیه و همکاران^{۳۵} و رفیعی و همکاران^{۳۶} بر روی پرستاران همسو و با مطالعه سرداری و همکاران^{۳۷} غیرهمسو است. که این تفاوت ممکن است به علت تفاوت در ابزار مورد استفاده، حجم نمونه، مکان و همچنین زمان مطالعه باشد. از بین ابعاد مولفه عملکرد سازمانی توانایی، وضوح و محیط با مهارت‌های ارتباطی رابطه معنادار و مثبت اما ضعیف دارند که می‌توانند به بهبود مهارت‌های ارتباطی کمک کنند. بنابراین، می‌توان با فراهم آوردن محیط کاری بهتر و صمیمی‌تر، به کار گرفتن افرادی با توانایی بالاتر و شفاف‌سازی بیشتر پرسنل از نحوه انجام کار و اولویت‌های کاری از طریق برگزاری همایش‌ها و دوره‌های مختلف به بهبود مهارت ارتباطی مدیران و پرسنل (پرستاران) کمک کرد. لذا هرگونه تلاش برای بهبود ارتباط مدیران با پرستاران نتایج بسیار مثبت برای پرستاران و همچنین کیفیت مراقبت‌های آن‌ها در پی خواهد داشت. همچنین بعد اعتبار از مولفه عملکرد سازمانی با میانگین حداقل ۲/۴۶ نسبتاً ضعیف ارزیابی شد که با تقویت آن از طریق آگاه کردن طرفین از خواسته‌های یکدیگر و افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری طرفین می‌توان آن را بهبود بخشید.

بر اساس یافته‌های مطالعه در کل بین مهارت ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران رابطه معنی‌داری وجود ندارد، این یافته‌ها با مطالعه‌های اسکوهی و همکاران^{۳۸}، کرمی^{۳۹}، گیوتاج و موغلی^{۴۰} و خصرایی و همکاران^{۴۱} غیرهمسو می‌باشند، که این تفاوت ممکن است به علت تفاوت در جامعه آماری مورد پژوهش مطالعات باشد زیرا این مطالعه به صورت خاص بر روی پرستاران انجام گرفته است و اما سایر مطالعات پرستاران، به صورت بخشی از جامعه مورد مطالعه خود و یا بر روی گروه‌های متفاوتی انجام شده‌اند. لذا پیشنهاد می‌شود مطالعات بیشتری در این زمینه در بیمارستان‌ها صورت پذیرد. با این حال نتایج این مطالعه نشان داد که در سطح زیر مولفه‌های مهارت ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران یعنی بین زیرمولفه شنود با مولفه‌های توانایی و اعتبار و مولفه

همسو است. در مطالعه باقیانی‌مقدم و همکاران مهارت بازخورد بیشترین مهارت مورد استفاده‌ی مدیران و مهارت شنود کمترین مهارت مورد استفاده‌ی مدیران بود^{۴۹} که تفاوت در نوع فعالیت مدیران (مدیران بیمارستان، سوپروایزرها، سرپرستاران) می‌تواند از علل تفاوت در بالاترین مهارت باشد. یافته‌های حاصل از پژوهش عسکری و همکاران نیز نشان می‌دهند مهارت بازخورد با میانگین ۳/۰۸ و مهارت شنود با میانگین ۲/۵۹ به ترتیب بیشترین و کمترین مهارت مورد استفاده‌ی مدیران بوده‌اند^{۴۲} که تفاوت در جامعه آماری این مطالعه (کلیه کارکنان بالینی و غیربالینی) می‌تواند از دلایل این تفاوت باشد. در واقع مطالعات در این زمینه نشان داده است که تمرکز بر روی چگونگی استفاده از مؤلفه‌ها (مهارت کلامی، شنود و بازخورد) کمک قابل توجهی به تقویت و ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران خواهد کرد.^۵ به این صورت که مدیر با داشتن توانایی کلامی برای انتقال اطلاعات به طور مؤثر و کارآمد به دیگران، گوش‌دادن به نظرات دیگران و توانایی برای ایجاد اعتماد و احترام می‌تواند ارتباط قوی و مؤثری با دیگران برقرار کند. از آن‌جا که در این پژوهش مهارت شنود نسبت به دو مهارت دیگر در رتبه پایین‌تری قرار دارد، لازم است مدیران این مولفه را در خود تقویت کنند. توجه بیشتر و دقت به حرف‌ها و صحبت‌های کارکنان می‌تواند باعث تقویت مهارت شنیداری در مدیران شوند. همچنین برای بالابردن مهارت ارتباطی مدیران باید دو مهارت دیگر یعنی مهارت کلامی و مهارت بازخورد را نیز در خود بهبود بخشند. برای تقویت این مولفه‌ها می‌توان به مشاور مراجعه کرد و یا با شرکت در کلاس‌های آموزشی در صورت وجود، این مهارت‌ها را تقویت کرد. با اینکه در بیشتر سازمان‌های ایران، کارکنان همواره از وضعیت نامطلوب مهارت ارتباطی مدیران ابراز نارضایتی می‌کنند،^{۴۰} این مطالعه نشان‌دهنده سطح مطلوب مهارت ارتباطی در جامعه مورد مطالعه است، این وضعیت دلایل متعددی دارد که می‌تواند در تحقیقات بعدی مورد بررسی قرار گیرند. اما آنچه حین تحقیق با آن مواجه شدیم نبود فاصله سنی چشمگیر بین مدیران و پرستاران بیشتر بیمارستان‌های مورد مطالعه بود که شاید بتواند توجیه‌کننده بخشی از این وضعیت به نسبت مناسب مهارت ارتباطی مدیران باشد. در خصوص مولفه‌های عملکرد سازمانی نیز وضعیت نسبتاً قوی در مطالعه مشاهده شد. همان‌طور که در نمودار

محدودیت‌های پژوهش

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به مشغله‌های کاری، کمبود زمان و نبود انگیزه کافی مدیران و پرستاران مورد مطالعه اشاره کرد که با پیگیری و توضیحات تیم پژوهش در مورد میزان اهمیت و ضرورت مسأله مورد بررسی حاضر به همکاری و مشارکت در پژوهش شدند. علاوه بر آن، در تکمیل پرسشنامه به صورت خوداظهاری این امکان وجود دارد که افراد تلاش کنند برآورد بالاتری از متغیرهای مورد بررسی ارائه کنند که این مسأله نیز با توضیحات کامل تیم پژوهش در مورد محرمانه بودن داده‌ها و نحوه تدوین گزارش نهایی سعی شد از پاسخ‌های غیرواقعی پیشگیری شود.

پیامدهای عملی پژوهش

با توجه به ارتباط معنی‌دار بین زیرمولفه‌های شنود و مهارت کلامی با زیرمولفه‌های عملکرد سازمانی، بیمارستان‌ها نیازمند اقداماتی در جهت بهبود مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران هستند.

قدردانی

نویسندگان از تمام مدیران و پرستاران بیمارستان‌های آموزشی شهر اهواز جهت همکاری و تکمیل پرسشنامه کمال تشکر و قدردانی را دارند.

مشارکت پدیدآوران

مهدی امرائی: طراحی مطالعه، اجرای مطالعه، تألیف و تأیید نهایی مقاله
حسین ولی‌زادی: اجرای مطالعه، تألیف و تأیید نهایی مقاله
محمد حسین حقیقی زاده: طراحی مطالعه، تحلیل نتایج و تألیف و تأیید نهایی مقاله
فرزاد فرجی خیای: طراحی مطالعه، اجرای مطالعه، تحلیل نتایج، تألیف و تأیید نهایی مقاله

منابع مالی

این مطالعه با حمایت مالی کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز با شماره 97s39 انجام شده است.

مهارت کلامی با مولفه‌های وضوح و محیط ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. پرستاران بزرگترین گروه ارائه خدمات هستند و ارتباط آن‌ها با مدیران بر عملکرد آن‌ها و روابطشان با بیماران تأثیر دارد. اگر پرستاران یک جامعه علاوه بر دانش و تجربه، از مهارت ارتباطی کافی برخوردار باشند، می‌توانند با ایجاد ارتباط سالم با بیماران و بالا بردن روحیه همکاری و ایجاد انگیزه کار و فعالیت، هدف‌های سازمان را با صرف هزینه کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند.^{۳۳} در این راستا به نظر می‌رسد که توجه بیشتر به مولفه‌های شنود و مهارت ارتباطی مدیران و برنامه‌ریزی در جهت تقویت و به‌کارگیری مؤثرتر این مهارت‌ها در سطح بیمارستان می‌تواند عملکرد سازمانی و رضایت پرستاران را در این حوزه مهم بهبود و ارتقا ببخشد و در نهایت عملکرد سازمانی بهتر پرستاران، رضایت مشتریان را که به‌عنوان عاملی بسیار مهم در عرصه رقابت‌های سازمانی است، ارتقا ببخشد.^{۳۴}

نتیجه‌گیری

مهارت ارتباطی در میان مدیران بیمارستان‌های منتخب و عملکرد سازمانی پرستاران همان بیمارستان‌ها در حد نسبتاً قوی قرار داشت اما ارتباط معنادار و مثبتی بین آن‌ها یافت نشد. با توجه به وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار در سطح زیرمولفه‌های مهارت ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران یعنی بین زیرمولفه شنود با مولفه‌های توانایی و اعتبار و مولفه مهارت کلامی با مولفه‌های وضوح و محیط ارتباط می‌توان با برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های گوش‌دادن موثر و مهارت‌های کلامی از جمله دوره‌های فن‌بیان و سبک رهبری اثربخش برای مدیران بیمارستان و همچنین با فراهم آوردن محیط کاری بهتر و صمیمی‌تر و افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری در پرستاران به تقویت این مولفه‌ها در بیمارستان پرداخت. اگر مدیران این مولفه‌ها را در پرستاران تقویت کنند می‌توانند ابعاد مهارت‌های ارتباطی و عملکرد سازمانی را ارتقا دهند. با توجه به محدودیت‌های مطالعه، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بیشتری برای بررسی همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی پرستاران در بیمارستان‌های دیگر، بررسی همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی سایر کارکنان و گروه‌های ارائه‌کننده خدمات در بیمارستان‌ها و بررسی عوامل موثر بر عملکرد سازمانی پرستاران در آینده انجام گیرد.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی: این مطالعه با کد اخلاق به شماره IR.AJUMS.REC.1397.864 براساس دستورالعمل‌های کمیته اخلاق در پژوهش دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز انجام شده و همچنین جمع‌آوری داده‌های مطالعه با اخذ رضایت از جامعه آماری مطالعه، صورت پذیرفته است.

تعارض منافع

مولفان مقاله تصریح می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

References

- Ahanchian MR, Monidary R. A Survey on Communication Skills of the Faculty Deans and Relation With Organizational Health of Faculties in Ferdowsi University. *Journal of Executive Management*. 2004; 4(12): 41-60. (Persian)
- Habibollah D. Providing a Suitable Organizational Communication Model in the National Steel Industrial Group Iran. *Journal of Management Knowledge*. 1994; 25: 36-44. (Persian)
- Moharreri S. Investigating the Impact of Skills and Communication Behavior on Customer Attraction 3rd International Conference on Modern Development in Management, Economics and Accounting; Turkey: Karin Conference; 2016. (Persian)
- Robbins SP, Coulter M, DeCenzo DA. Fundamentals of Management. New York: Pearson; 2020.
- Janthon U, Songkram N, Koraneekij P. Work-based Blended Learning and Technological Scaffolding System to Enhance Communication Skills for Caregivers Under Local Administrative Organization, Ministry of Interior, Thailand (Part I). *Procedia Soc Behav Sci*. 2015; 174(12): 984-991. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.722
- Mazinani F, Kamkar M, Monshei G. Relationship between Communicative Skills of the Employees and Customer Satisfaction. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2015; 6(4): 93-108. (Persian)
- shamsi S, PoorAtashi M, Zamani A. The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan Quarterly Scientific Journal*. 2020; 16(46): 141-160. (persian)
- Liu X, Rohrer W, Luo A, Fang Z, He T, Xie W. Doctor-patient Communication Skills Training in Mainland China: A Systematic Review of the Literature. *Patient Educ Couns*. 2015; 98(1): 3-14. doi: 10.1016/j.pec.2014.09.012
- Abbasi A, Alimohammadloo M, Karimi Z. Managerial Skills in Different Organizational Levels. *Management Studies in Development & Evolution*. 2018; 27(87): 45-73. (Persian) doi: 10.22054/jmsd.2018.8650
- Rezaian A. Fundamentals of Organization and Management. Tehran: SAMT; 2016. (Persian)
- Mc Pheat S. Advanced Communication Skills. New York: MTD Training & Vents Publishing APS; 2010.
- Amiri S, kouhestani H, Ahanchian M. The Relationship Between Communication Skills of Managers and Organizational Citizenship Behavior among General Offices of North Khorasan Province in 2006-2007. *Journal of Educational Research, Islamic Azad University, Bojnourd Branch*. 2008; (14): 1-18. (Persian)
- Sohrabi A, Norouzi A, Bolhasani M. Investigating the Relationship between Effective Communication and Organizational Performance (based on the Achieve Model) in Bank Keshavarzi of Khuzestan Province. *Revista Publicando*. 2018; 5(14): 325-351. (Persian)
- Mahmoud Zadeh M, sedaghat M. Organizational Performance in the Hotel Industry. *Tourism Management Studies*. 2010; 8(24): 89-119. (Persian)
- Namamian F, Feizollahi S. The effect of Organizational Culture on Organizational Performance in the Role of Mediator Innovation (Case Study Llam Industrial Companies). 2015; 16(46,47): 161-74. (Persian)

16. Ahmadi-Livani A, Hosseini MA, Valipour-Khatir M. Gap Analysis between Expectations and Perceptions on Total Quality Management in Private Gorgan's Rehabilitation Centers by Using Fuzzy Logic. *Journal of Health Promotion Management*. 2013; 2(1): 7-16. (Persian)
17. Tashakorian-Jahromi A, Rowshan SA, Azizi J, Hojatdoost S. The Effect of Empowerment and Enhancing Communication Skills on Job Performance of Hospital Staffs: Case of Beheshti Hospital- Yasouj-Iran. *Iran Occupational Health Journal*. 2018; 15(1): 65-75. (Persian)
18. Ghayor L, Nikokar A, Hossainzadeh D. The Effect of Empowerment on Job Performance the Islamic Azad University. The National Conference on Applied Research in Management Sciences and Accounting. Tehran: University of Applied Science and Technology; 2015. (Persian)
19. Safavi M, Ghasemi-Panjah S, Fesharaki M, Esmaeilpour-Bandboni M. Communication Skills and Its Related Factors in Guilans Teaching Hospitals' Nurses 94. *Avicenna Journal of Nursing and Midwifery Care*. 2016; 24(1): 50-57. (Persian) doi: 10.20286/nmj-24017
20. Asadi H, Ghanbarpoor A, Ghorbani MH, Doosti M. The Relationship between Organizational Learning and Performance among Experts of Physical Education Organization of Islamic Republic of Iran. *Journal of Sport Management*. 2009; 1(1): 237-247. (Persian)
21. Keshtkaran A, Heidari A, Bastani P. Study Of Manager's Communication Skills Based On The Staff's View In Shiraz University Of Medical Sciences. *Payavard*. 2012; 5(4): 41-48. (Persian)
22. Askari R, Rafiei S, Montazerolfaraj R, Fallahzadeh H, Keyghobadi N, Dashtabadi M. Role of managers' communication skills and leadership style on organizational effectiveness: Path analysis. *Journal of Inflammatory Diseases*. 2018; 21(6): 55-63. (Persian) doi: 10.29252/qums.21.6.63
23. Tabibi SJ, Nasiripoor A, Zahiri abyaneh Z. Relationship between Managers Communication Skill and Staff Motivation in Modarres Hospital of Tehran. *Journal of Hospital*. 2013; 12(2): 73-80. (Persian)
24. Raeissi P, Kalhor R, Azmal M. Correlation between Emotional Intelligence and Communication Skills in Managers in Educational Hospitals of Qazvin. *Journal of Inflammatory Diseases*. 2010; 13(4): 57-62. (Persian)
25. Gholizadeh M, Kakemam E, Abdzadeh S. Relationship between Managers's Communication Skills of and Organizational Health in Hospitals selected Urmia University of Medical Sciences. 3rd conference on organizational evolution and innovation with approach of Islamic Iranian progress model. Mashhad: Mashhad University of Medical Sciences; 2019. (Persian)
26. Khosravani M, Borhani F, Loghmani L, Mohsenpour M. Ethical Sensitivity Relationship with Communication Skills in Iranian Nursing Managers. *International Journal of Pharmaceutical Research*. 2018; 10(3): 143-147. doi: 10.31838/ijpr/2018.10.03.064
27. Jazini A, Soltani A. The Effect of Managers' Communication Skills on Staff's Job Satisfaction. *Supervision & Inspection*. 2016; 1395(35): 13-42. (Persian)
28. Doremami F. Relationship between Leadership Style and Communicative Skills of Managers with Mental Health of the Employees. *Police Medicine*. 2012; 1(1): 20-25. (Persian)
29. Baghiyani-Moghadam M, Momayyezi M, Rahimdel T. Communication Skills of Department Heads in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education*. 2012; 12(6): 448-457. (Persian)
30. Yousefzadeh S, Kia-Kojoori D. Survey the Relationship between Communicational Skill of Managers and Social Capital of Organization. *Journal of Social Capital Management*. 2015; 2(1): 95-116. (Persian) doi: 10.22059/jscm.2015.54090
31. Askari R, Sepaseh F, Tavazoe Z. Assesment of the Relationship between Organizational Silence and Organizational Performance in Educational Hospitals Yazd University of Medical Sciences (2014). *Toloo-e-Behdasht*. 2016; 15(3): 22-29. (Persian)
32. Karimi-Johani R, Taghilou H, Karimi-Johani F, Jafarzadeh-Gharajag Z, Babapour-Azam L.

- Investigating the Relationship between Burnout and Job Performance in the Corona Epidemic from the Perspective of Nurses. *Quarterly Journal of Nursing Management*. 2020; 9(4): 27-33. (Persian)
33. Najafi H. The Impact of Organizational Silence on Organizational Performance (Case Study: Nurses of Mazandaran Bo-Ali-Sina hospital). *Iranian Journal of Nursing Research*. 2017; 12(5): 45-52. (Persian)
34. Hoseini MA, Sedghi-Goyaghaj N, Alamdarloo A, Farzadmehr M, Mosavi A. The Relationship between Job Burnout and Job Performance of Clinical Nurses in Shiraz Shahid Rajaei Hospital (Thruma) in 2016. *Journal Of Clinical Nursing And Midwifery*. 2017; 6(2): 59-68. (Persian)
35. Toulideh Z, Sadeghifar J, Nasiripour A, Roshani M. Relationship between Mechanisms of Services Compensation and Job Performance among Nurses. *Nursing and Midwifery Journal*. 2016; 14(3): 282-290. (Persian)
36. Rafiei S, Kiaiei MZ, Sadeghi P, Makhtoomi V, Asghari D. Assessing the Moderating Role of Job Burnout on the Relationship between Quality of Working Life and Job Performance among Nursing Staff of Teaching Hospitals Affiliated to Qazvin University of Medical Sciences. *Journal of Hospital*. 2019; 17(4): 47-55. (Persian)
37. Sardari A, Moosavi MM, Bahrami H. Predicting Performance and Organizational Commitment Based on the Dimensions and Components of Organizational Intelligence (Case Study: Nurses in Private Hospitals Alborz Province). *Journal Of Healthcare Management*. 2016; 7(1): 25-34. (Persian)
38. Oskouhi F, Movahed-Mohammadi SH, Rezvanfar A. Relationship between Communication Skills of Faculty Members', Educational- Research Performance at Sari University of Agricultural and Natural Resources. *Journal of Agricultural Education Administration Research*. 2014; 6(30): 89-100. (Persian) doi: 10.22092/jaeer.2014.100990
39. Karami A. Investigating the Relationship between Empowerment and Communication Skills with Job Performance of Employees of Ilam General Directorate of Technical and Vocational Education. *Journal of New Advances in Psychology, Educational Sciences and Education*. 2018; 1(1): 61-78. (Persian)
40. Givtaj H, Mooghali A. Relationship between Managers' Communication Skills and Staff Performance in Bandar Abbas Police Command. *Police Management Studies Quarterly*. 2017; 12(3): 451-476. (Persian)
41. Khazraei F, Hoseynian S, Hamidi F. The Effectiveness of Communication Skill Training on Mother's Family Function with Impaired Physical-motion Children. *Achievements of Clinical Psychology*. 2015; 1(2): 1-16. (Persian) doi: 10.22055/JACP.2015.12000