

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۶

از صفحه ۱۲۷ تا ۱۴۶

چکیده

امروزه ضرورت توجه سازمان‌ها بر بهبود عملکرد، اثربخشی و رضایت ذی‌نفعان، به ویژه در سازمان‌های پلیسی، یک اصل بسیار مهم به شمار می‌رود. از طرفی منابع انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها بیشترین نقش را در راستای تحقق اهداف و رسالت سازمانی بر عهده دارند. بنابراین توجه به مؤلفه‌های تأثیرگذار بر افزایش اثربخشی منابع انسانی که به افزایش عملکرد سازمان می‌انجامد، از جمله تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان، یک ضرورت اساسی محسوب می‌گردد. هدف از انجام این پژوهش، شناخت رابطه مهارت‌های ارتباطی کارکنان با اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز می‌باشد. مطالعه حاضر از نظر داده‌ها کمی و از نظر اهداف کاربردی و از نظر ماهیت مطالعه همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان اجرایی پلیس استان البرز تشکیل می‌دهند که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بهره‌گیری از فرمول کوکران، تعداد ۹۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش را به ترتیب پرسشنامه ۲۶ سئوالی مهارت‌های ارتباطی کارکنان و ۱۴ سئوالی اثربخشی تشکیل داده است. روایی هر دو ابزار بوسیله روایی صوری تأیید و اعتبار آنها به وسیله آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۷۷ محاسبه گردید و داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که، بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی کارکنان و اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس البرز رابطه معناداری وجود دارد و میزان همبستگی آن در آزمون فرضیه اصلی معادل ۰/۷۸۸/ نشان داده شده است. نتایج بیانگر این است که پلیس می‌تواند با تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان در رده‌های اجرایی استان البرز، میزان اثربخشی آنها را در راستای تحقق اهداف سازمانی افزایش دهد.

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، اعتماد سازمانی، اثر بخشی، کارکنان اجرایی پلیس

۱- استادیار مدیریت پیشگیری از جرم، دانشگاه علوم انتظامی امین Cls188rahman@Yahoo.com
 ۲- استادیار مدیریت پیشگیری از جرم، دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول). S49darvishi@gmail.com

مقدمه

در جوامع امروزی که همزمان با پیچیده‌تر شدن محیط زندگی مشکلات جدیدی برای افراد جامعه پدید آمده است، اهمیت ارتباطات بیش از پیش نمایان شده است. لذا در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهمترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است. در این میان سازمان‌ها به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین اعضای سازمان و ذی‌نفعان برقرار می‌کنند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر کارکنان با ذی‌نفعان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است. بر این اساس کارکنان سطوح مختلف، از جمله کارکنان واحدهای اجرایی مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان را بر عهده دارند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند.

بدون شک، سازمان‌های پلیسی جهان در کنار سایر سازمان‌ها، در مسیر توسعه منابع انسانی و بهبود اقدامات خود با استفاده از تقویت شیوه‌های اثربخشی کارکنان گام برداشته‌اند. اثربخشی سازمانی، که از آن به عنوان دستیابی به اهداف سازمانی یاد می‌شود از جمله اهدافی است که مدیران تلاش دارند در کنار کارایی که نهایتاً بهره‌وری سازمان را تضمین می‌کند، به آن دست یابند. پلیس ایران نیز از این امر مستثنی نبوده و شناسایی و بهبود عواملی که موجب افزایش ارتباط مؤثر کارکنان با مردم و اقدامات اثربخش در افزایش بهره‌وری را موجب شود را در سازمان پلیس برای خود ضروری می‌داند. چرا که در رویکردهای امروزی سازمان‌های خدماتی به ویژه پلیس، ارتباط مؤثر کارکنان در تأمین اهداف و اجرای استراتژی‌های سازمان بسیار ضروری می‌باشد. ارتباط مؤثر کارکنان سازمان با ذی‌نفعان از جمله افراد در معرض بزه و بزه‌دیدگان می‌تواند به عنوان عاملی مهم در نیل به اهداف سازمانی مؤثر واقع شود. از آنجا که سازمان پلیس با در اختیار داشتن کارکنان کارآمد و شایسته و در عین حال برخوردار از مهارت‌های ارتباطی و رفتاری می‌تواند به سیاست‌ها و اهداف خود جامه عمل پوشاند، اهمیت رابطه این متغیرها بیشتر احساس می‌گردد. چرا که در این میان سازمان پلیس به عنوان متولی امنیت باید توان ارتباط مؤثر را برای بازگو کردن

اقداماتی که در جهت تأمین امنیت برداشته شده است را داشته باشد و از طرف دیگر موضوع احساس امنیت به عنوان مکمل امنیت نیازمند اقدامات روانی با برقراری ارتباط مؤثر با مردم انجام می‌پذیرد. مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت‌های متفاوتی هستند که مهم‌ترین آن‌ها مهارت‌های کلامی، گوش دادن مؤثر و بازخورد است (چاری و دلاورپور، ۱۳۸۷).

بدون وجود مهارت‌های ارتباطی و داشتن ارتباط مؤثر بین مردم و پلیس امکان بالا بردن احساس امنیت در مردم و جلب مشارکت عمومی برای کمک به پلیس وجود ندارد. چرا که مهارت‌های ارتباطی به منزله آن دسته از مهارت‌هایی است که به واسطه آنها افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط گردند، یعنی فرایندی که افرادی آن، اطلاعات، افکار و احساس‌های خود را از طریق مبادله کلامی و غیر کلامی با یکدیگر در میان می‌گذارند (هارجی و دیکسون، ۲۰۰۴). به نظر می‌رسد در شرایط امروزی که پلیس، موضوع جامعه‌محوری و لزوم ارتباط بیشتر با مردم را جهت جلب مشارکت آنها مطرح نموده است، نیاز بیشتری به ارتباط پلیس و مردم وجود دارد. مسئله‌ای که مطرح است این است که راه‌های افزایش ارتباط پلیس و مردم چیست؟ به نظر می‌رسد یکی از راه‌هایی که جای توجه بیشتری دارد تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان به ویژه در سطوح اجرایی است. هدف اصلی تحقیق حاضر دستیابی به چگونگی رابطه مهارت‌های ارتباطی کارکنان اجرایی پلیس استان البرز با افزایش اثربخشی سازمانی می‌باشد. لذا در این تحقیق این سؤال مطرح است که چه رابطه‌ای بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز وجود دارد؟ امید است این پژوهش بتواند در تحقق اهداف پلیس در مسیر رویکرد نرم‌افزاری و ارتقای سطح اقدامات پلیس در افزایش اثربخشی از جمله در تحقق امنیت پایدار هر چند اندک بردارد.

سوالات پژوهش

سوال اصلی

چه رابطه‌ای بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز وجود دارد؟

سوالات فرعی

- ۱- چه رابطه‌ای بین مهارت شنیداری کارکنان و اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز وجود دارد؟
- ۲- چه رابطه‌ای بین مهارت کلامی کارکنان و اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز وجود دارد؟
- ۳- چه رابطه‌ای بین مهارت غیر کلامی کارکنان و اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز وجود دارد؟

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

برزگر بفرویی و دیگران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر اضطراب اجتماعی نوجوانان پسر کم‌توان ذهنی» به این نتیجه رسیدند که آموزش مهارت‌های ارتباطی باعث کاهش اضطراب اجتماعی (۵۸٪= اندازه اثر) و مؤلفه‌های آن، یعنی ترس از ارزیابی منفی، اجتناب و اندوه اجتماعی در موقعیت جدید و اجتناب و اندوه عمومی (۵۹/۳۰٪= اندازه اثر) در دانش‌آموزان گروه آزمایش در مقایسه با گروه گواه شده است.

احمدی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر خودتنظیمی یادگیری دانش‌آموزان پسر مقطع متوسطه شهر زنجان» به این نتیجه رسیدند که آموزش مهارت‌های ارتباطی، ابزارهای ذهنی مورد نیاز برای درونی‌سازی نشانه‌های فرهنگی و اجتماعی را فراهم می‌آورد و از این طریق بر بهبود خودتنظیمی یادگیری دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد، به عبارتی دانش‌آموزانی که مهارت ارتباطی بیشتری دارند، با درونی‌سازی دستورالعمل‌های معلمان و والدین بر فرایند یادگیری خود کنترل و نظارت بیشتری را اعمال می‌کنند.

اشرفی و منجزی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر میزان پرخاشگری دانش‌آموزان دختر دوره متوسطه» به این نتیجه رسیدند که آموزش مهارت‌های ارتباطی بر کاهش پرخاشگری دانش‌آموزان دختر دوره متوسطه در پس‌آزمون و پیگیری مؤثر بوده است. نتایج درباره زیرمقیاس‌های پرخاشگری نشان داد که آموزش مهارت‌های ارتباطی در ابعاد خشم و عصبیت، تهاجم و توهین و لجاجت و کینه‌توزی نیز مؤثر بوده است.

نظری و دیگران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو» به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شخصی به عنوان شاخصی مناسب، نقشی مؤثر در پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی و اثربخش سازمانی مدیران ورزشی دارد. ضمن این که مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی در سطح بین فردی و اثربخشی سازمانی متوسط و ضعیف ارزیابی می‌شود؛ بنابراین مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی را به منظور رسیدن به سطح بهینه این شاخص، پیش‌بینی کنند.

مین جی کون و چول کیونگ ایون سوکی (۲۰۰۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که آموزش مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی موجب تقویت مهارت‌های اجتماعی و عزت‌نفس می‌گردد. هربرت، گاودیانو، رینگلدو مایرز (۲۰۰۵) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر آموزش مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی بر کاهش اضطراب اجتماعی» نشان دادند که افزایش مهارت‌های کلامی، سخن‌گفتن، حضور در اجتماع و ارتباط کلامی با دیگران، باعث کاهش اضطراب اجتماعی می‌شود.

مهارت‌های ارتباطی: بر اساس طبقه‌بندی سازمان جهانی بهداشت، مهارت‌های بین فردی و ارتباطی، آنهایی هستند که با ارتباط کلامی و غیر کلامی، گوش دادن فعال، مهارت‌های مذاکره، مهارت شروع و خاتمه یک ارتباط مؤثر، مهارت ابراز وجود یا جرأت‌ورزی، توانایی حل تعارضات بین فردی و نظایر این‌ها مرتبط هستند. به این ترتیب این گروه از مهارت‌ها به پذیرش اجتماعی کمک کرده و پایه‌های رفتار و روابط اجتماعی سالم را بنا می‌گذارد (فتی، موتابی، محمدخانی و کاظم‌زاده عطوفی، ۱۳۹۱). از آنجاییکه سازمان‌ها برای بقای خود نیازمند ارتباطات می‌باشند بنابراین داشتن مهارت ارتباطی کارکنان یک ضرورت سازمانی محسوب می‌گردد. مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله ابزار کار برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها است که در موفقیت و اثربخشی آنان و سازمان تأثیر بسزایی دارد. تنوع مأموریت‌های پلیس و لزوم سرعت عمل در پاسخگویی به آنها باعث می‌شود که قانون‌گذار و مردم از کارکنان اجرایی همچون عوامل گشت انتظار داشته باشند که در مواجهه با جرائم و یا در کمک به استمداد بزه‌دیدگان، بلافاصله در صحنه، تصمیم معقولانه و مقتضی اتخاذ

1- Ji-Min , Sukhee, Eun-Kyung, Chul-Kweon

2- Herbert , Gaudiano, Rhingold, & Myers

و صحنه را مدیریت نمایند. در واقع مأمور پلیس در صحنه عمل، در هر درجه و مقامی که باشد؛ مدیر صحنه است و برقراری ارتباط مؤثر با حاضرین در صحنه پیش نیاز موفقیت در انجام مأموریت است. مهارت‌های ارتباطی آن دسته از مهارت‌هایی هستند که افراد می‌توانند در گیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند و شامل مهارت‌های متفاوتی هستند که مهمترین آن‌ها مهارت‌های کلامی، گوش دادن مؤثر و بازخورد است (چاری و دلاور پور، ۲۰۰۷: ۷).

مهارت کلامی عبارت است از به کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب دیگران به انجام کار. گوش دادن مؤثر توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها، نظرات یا سئوالات دیگران و درک آنهاست. مهارت بازخورد عبارت است از برگشت نتیجه پیام به طوری که فرستنده از وضعیت ارسال پیام و نحوه‌ی دریافت و درک آن آگاه گردد (یوسفی، ۲۰۰۶: ۲۴). در مقابل ارتباط غیر کلامی فرایند ارسال و دریافت پیام بدون استفاده از واژه‌هاست. زبان بدن، حالت چهره، ایما و اشاره‌ها، حرکات بدن، لمس کردن، فاصله‌ها، تماس‌های چشمی و غیره مثال‌هایی در این باره هستند. ارتباط غیر کلامی پایه و اساس روابط انسانی را تشکیل می‌دهد و بخش اعظم تأثیرات ارتباطی از پیام‌های غیر کلامی است، به طوری که برخی جامعه‌شناسان معتقدند بیش از دو سوم هر ارتباط در سطح غیر کلامی رخ می‌دهد (صباحی‌بیدگلی و دیگران، ۱۳۹۱: ۶۵۸). شایان توجه است که یک مدیر ممکن است هفتاد و پنج درصد زمان را به برقراری ارتباط رو در رو بگذراند و چیزی حدود نیمی از این وقت، صرف گوش دادن می‌شود (مشابکی، ۲۰۰۱: ۱۷).

در تقسیم‌بندی مهارت‌های کارکنان که در پرسش‌نامه نیم رخ مهارت‌های مدیریت (۱۹۸۲) تنظیم و توسط موسسه تصمیمات فردی تهیه گردیده است، مهارت‌های ارتباطی به چهار دسته تقسیم شده‌اند:

مهارت اطلاع‌رسانی: یعنی ایجاد فرصتی که در آن کارکنان بر اساس یک برنامه زمانی از اطلاعات مربوط به تصمیمات، تغییرات و سایر موارد آگاهی یابند.

مهارت شنودی: یعنی توانایی در گوش دادن و توجه به پیشنهادها یا سئوالات دیگران و درک آنها.

مهارت کلامی: یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشست‌های مؤثر.

مهارت نوشتاری: یعنی نگاشتن روشن و مؤثر و انتخاب سبک نوشتاری و لحن مناسب برای ارتباطات کاری رسمی و غیررسمی (هالی باتنر و همکاران، ۱۳۷۹: ۷۹).

کارکنان باید مهارت‌های لازم را جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخ دهی مؤثر به دیگران در اختیار داشته باشند. یکی از این مهارت‌های حیاتی در مدیریت منابع انسانی برقراری ارتباطات مؤثر است. شاید شدیدترین انتقادهایی که مدیران می‌توانند از همکاران و مافوق‌ها یا کارکنان دریافت دارند، پیرامون عدم توافق‌شان در ارتباط مؤثر است (رضائیان، ۲۰۰۴: ۵۶). ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی را میتوان در کمبود ارتباطات مؤثر و سیستم ارتباطی و به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد (رضائیان، ۲۰۰۱: ۱۲۱). کارآمدی مدیر بستگی به توانایی او در برقراری ارتباطات با کارمندان دارد. چنانچه این نقش را به نحو مطلوب ایفا کند، تأخیر کار از میان میرود، سوء تفاهم‌ها، ابهام‌ها و موانع به حداقل می‌رسد و هماهنگی در زمینه‌های کنترل فراهم می‌شود. عواملی چون تحریف پیام و ابهام، موجب تضعیف اطمینان و تقویت عدم اطمینان می‌شود. از این رو، بر رضایت کارکنان اثری منفی خواهد گذاشت. بین ارتباطات اثربخش و بازدهی یا تولید کارکنان نیز رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد (رایینزا، ۱۹۹۹: ۵۶). حتی اگر وظایف مدیریتی تغییر یابد، چالش‌های مرتبط با تکنولوژی پیشرفته، تنوع نیروی کار و تأکید بر کار تیمی نیاز مدیران را به برقراری ارتباط مؤثر آشکار می‌سازد (هانت و باروج، ۲۰۰۳: ۳۴). بیشتر مدیران احتمالاً به این دلیل از کار برکنار می‌شوند که مهارت‌های ارتباطی میان فردی در آنها ضعیف است، نه به آن خاطر که توانایی‌های فنی ندارند (رایینزا، ۲۰۰۴). رولدیچ در مطالعه‌ای که روی صد مدیر در انگلستان انجام داد به این نتیجه رسید که ارتباطات مهمترین نقش را در عملکرد مدیران بازی میکند. برونو ارتباطات را راهی برای تمرین مدیریت منابع انسانی و از طرفی دغدغه کلیدی در ارتقای تعهد سازمانی می‌داند (برانتو و فاروارتون، ۲۰۰۴: ۱۰۲). بهره‌گیری از ابزارهای ارتباط غیر کلامی در راستای انتقال پیام می‌تواند به تحکیم پیام در گیرنده پیام منجر شود. به طوری که اگر ارائه دهنده خدمات، سعی در انتقال حس مثبت به مشتری داشته باشد، روش‌های غیر کلامی‌اش نیز باید مثبت باشد و به همین سبب باید به فهم و درک جنبه‌های روان‌شناختی ایجادکننده

1-Rabins

2-Hunt & Baruch

3-Brunetto & Farr Wharton

عناصر غیر کلامی از طریق استفاده صحیح از عناصر ارتباط غیر کلامی پردازد (جونگ و یون، ۲۰۱۱: ۳۰) علی رغم اینکه ارتباطات یک مهارت مؤثر برای مدیران است اما شاید تاکنون به عنوان یک بعد اصلی به آن توجه نگردیده است و لذا به قدر کافی به شفاف سازی در مورد آن پرداخته نشده است و از آن در سطحی خلاق استفاده نگردیده است.

تعریف اثربخشی: اولین دیدگاهی که نسبت به اثربخشی ارائه شد (که احتمالاً در طی دهه ۱۹۵۰ مطرح گردید) بسیار ساده بود. اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش را محقق می سازد، تعریف شده بود. البته در این تعریف ابهامات متعددی وجود داشت که موجب شد تا بررسی محققان و استفاده مدیران از آن را محدود کند. نمونه ای از ابهامات که وجود داشت عبارت بود از این که، اهداف تعریف شده در اثربخشی متعلق به کیست؟ اهداف بلند مدت مد نظرند یا کوتاه مدت؟ اهداف رسمی سازمان مد نظرند یا اهداف واقعی؟ اگر ما هدفی را که بیشتر محققان و اندیشمندان سازمانی بر آن اتفاق نظر دارند و شرطی ضروری برای موفقیت یک سازمان محسوب می شود مد نظر قرار دهیم، آن وقت نقطه نظرات ما روشن تر می شود. این هدف، بقاء است. اگر سازمان به انجام فعالیت هایی مشغول است، به علت این است که حیاتش را تداوم بخشد (رابینز، ۱۳۸۸؛ ص ۴۸).

رویکردهای اثربخشی

رویکرد نیل به هدف: در این رویکرد رسیدن به هدف، به عنوان معیار اصلی سنجش اثربخشی مورد تأکید قرار می گیرد. « یک سازمان به منظور تحقق هدف ویژه ای، ایجاد شده است. بنابراین جای تعجب نیست که حصول هدف بطور وسیعی به عنوان معیار سنجش اثربخشی، مورد استفاده واقع شود. رویکرد نیل به هدف چنین اظهار می دارد که اثربخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرآیندها) بکار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود. معیار نیل به هدف، مواردی از قبیل: حداکثر نمودن سود وادار نمودن دشمن به تسلیم، برنده شدن در بازی بسکتبال، بهبود بیماری و برگشت سلامت جسمانی و نظیر این ها را در بر می گیرد. آنچه در تمامی موارد ذکر شده، مشترک می باشد، این است که همه آنها نتایج نهایی که سازمان به منظور تحقق آنها ایجاد می شود را مد نظر قرار می دهند» (رابینز، ۱۳۸۸؛ ص ۵۴).

رویکرد سیستمی: این رویکرد ضمن توجه به اهداف، آنها را به عنوان تنها معیار برای سنجش اثربخشی سازمان کافی نمی‌داند. «رویکرد سیستمی چنین استدلال می‌کند که تعریف اثربخشی فقط در قالب نیل به هدف، تنها یک جنبه از اثربخشی را می‌سنجد. سازمان باید بر اساس توانایی‌اش در جذب و پردازش داده‌ها و همچنین تعداد کانال‌های به دست آوردن داده‌ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. در رویکرد سیستمی اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی‌شوند بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچیده به عنوان یک جزء مورد توجه قرار می‌گیرند. مدل‌های سیستمی، بر معیارهایی که بقاء بلند مدت سازمان را افزایش خواهند داد (نظیر توانایی سازمان برای دریافت منابع، حفظ و نگهداری خود به عنوان یک پدیده اجتماعی و تعامل موفقیت آمیز با محیط خارجی خود) تأکید می‌ورزند. بنابراین رویکرد سیستمی به نتایج معین شده، بیش از وسایل و امکانات نیل به آنها تأکید نمی‌کند (رابینز، ۱۳۸۸:۵۹).

رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک: این دیدگاه جدیدترین دیدگاه ارائه شده در خصوص اثربخشی سازمانی است. از نظر این دیدگاه، سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آن‌هاست، برآورده کند. این رویکرد شبیه به نظریه سیستمی است ولی تأکیدات متفاوتی را در بر دارد. هر دو رویکرد وابستگی‌های متقابل (بین فعالیت‌های سازمان) را مد نظر داشته ولی نظریه‌های ذی‌نفع‌های استراتژیک بر همه سازمان تأکید ندارد. این دیدگاه صرفاً می‌خواهد خواسته‌های کسانی را که در محیط سازمان قرار داشته و می‌توانند بقاء سازمان را تهدید کنند، ارضاء نماید (رابینز، ۱۳۸۸:۶۳).

جدول ۱. نمونه معیارهای اثربخشی سازمانی (رابینز، ۱۳۸۸: ۶۵)

ردیف	ذی‌نفع‌ها	نمونه معیار
۱	مالکین	نرخ برگشت سرمایه‌گذاری، رشد درآمدها
۲	کارکنان	نحوه ی جبران خدمت، مزایا و ...
۳	مشتریان	رضایت‌مندی از قیمت، کیفیت و خدمات
۴	عرضه‌کنندگان مواد اولیه	رضایت‌مندی از پرداخت‌ها، فروش‌های مورد انتظار
۵	وام‌دهندگان به موسسه	توانایی پرداخت دیون
۶	اتحادیه‌ها	دستمزد ها و مزایای رقابتی، شرایط کاری رضایت بخش
۷	نهادهای دولتی	اطاعت از قوانین، پرهیز از جرائم و تخلفات

اما در کنار اشکالاتی که این رویکرد دارد، فوایدی نیز وجود دارد که بقاء سازمان یکی از این فواید است. اگر برای سازمان بقاء مهم است پس بر مدیران فرض است که دقیقاً درک کنند بقاء سازمان متکی به چه کسانی است. با عملی کردن رویکردهای ذی نفع‌های استراتژیک احتمال این امر را که مدیران ناخود آگاه، اقدام به نادیده گرفتن گروه صاحب قدرتی نمایند، کاهش می‌دهد. اگر مدیریت بدانند برای بقاء سازمان چه کسانی باید تقویت شوند، می‌تواند در صورت نیاز برای ایجاد تغییر در روابط قدرت با ذی نفع‌های استراتژیک خود تغییراتی در اولویت بندی اهداف بعمل آورد» (رایینز، ۱۳۸۸: ۶۶)

رویکرد ارزش‌های رقابتی: موضوع اصلی مورد تأکید رویکرد ارزش‌های رقابتی این است که معیارهایی که شما در ارزیابی اثر بخشی سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می‌دهید (از قبیل نرخ بازگشت سرمایه گذاری، سهم بازار، نوآوری در محصولات، امنیت شغلی) متکی به این است که شما چه کسی بوده و چه منافعی را مدنظر دارید. تعجب آور نیست که سهام‌داران، اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مدیریت، متخصصین داخلی بخش بازاریابی، بخش تأمین نیروی انسانی، بخش تولید و حسابداری هر کدام یک سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند ولی ارزیابی‌های آنها از اثر بخشی این سازمان کاملاً متفاوت باشد. (رایینز، ۱۳۸۸: ۶۷) متدلوژی رویکرد ارزش‌های رقابتی باعث می‌شود که این رویکرد در ارزیابی ادراک یک ذی نفع در خصوص اینکه یک سازمان چگونه بر اساس معیارهای هشت‌گانه به خوبی انجام وظیفه می‌کند، بهتر عمل کند ولی در تعیین نوع معیارهایی که ذی نفع‌ها تأکید دارند ناتوان است. استفاده از مدل چرخه حیات، برای تعیین نوع مدل‌های اثر بخشی سازمانی مورد توجه مدیریت است ولی پژوهش‌های بیشتری لازم است تا تعیین شود که آیا با گذشت زمان، سازمان‌ها از مراحل مختلف چرخه حیات، مدل‌های اثر بخشی نیز به طرقی قابل پیش بینی تغییر می‌کنند یا خیر (رایینز، ۱۳۸۸: ۷۴)

مقایسه رویکردهای چهارگانه اثر بخشی: هر کدام از این چهار رویکرد می‌توانند به تنهایی مدل مفیدی باشند اما تحت شرایطی یکی بر دیگری ارجحیت دارد. از لحاظ تاریخی صاحب نظران در خصوص توافق بر آنچه که اثر بخشی معنا می‌دهد با مشکلات قابل ملاحظه‌ای مواجه بوده‌اند با این وجود، همه آنها در این امر که اثر بخشی موضوعی مهم در تئوری سازمان است، اتفاق نظر داشته و به صراحت آن را تأیید می‌کنند. جهت مقایسه بهتر

رویکردهای چهارگانه اثربخشی، این رویکردها را در جدول (۲) همراه با معیارهای مورد استفاده آنها در تعریف اثربخشی و همچنین شرایطی که هر یک تحت آن نسبت به دیگری مفیدتر خواهند بود، نشان داده‌ایم.

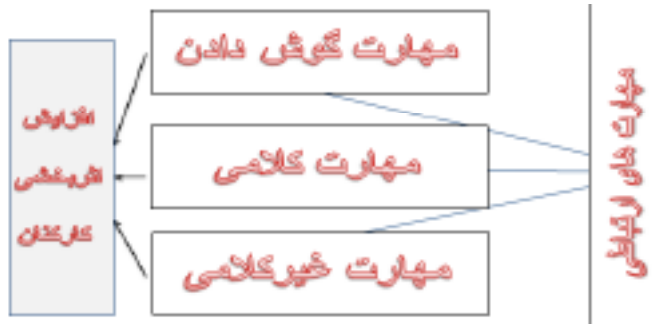
جدول ۲. مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی (رایبیز، ۱۳۸۸: ۷۵)

ردیف	رویکرد	تعریف	چه موقع مفید است؟
۱	نیل به هدف	یک سازمان به اندازه‌ای اثر بخش است که اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد.	اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیر باشند.
۲	سیستمی	منابع لازم را کسب کند.	پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود داشته باشد.
۳	ذی نفعان استراتژیک	خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان خواسته‌های آنها را جامه عمل بپوشاند.
۴	ارزش‌های رقابتی	تأکید سازمان در حوزه‌های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است.	آنچه باید سازمان تأکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.

اگر چه اثربخشی مفهومی پیچیده دارد، بنابراین با توجه به رویکردهای چهارگانه ذکر شده می‌توان گفت، اثربخشی سازمانی می‌تواند به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود را تحقق بخشیده و همچنین حدی که توانسته است ذی‌نفع‌های استراتژیک مؤثر خود را شناخته و خواسته‌هایشان را برآورده کند تعریف شود و بالاخره اثربخشی را می‌توان در رویکرد رقابتی با معیارهای متفاوت و در رابطه با چرخه حیات سازمان توصیف نمود.

در این تحقیق با توجه به پیشینه و مبانی نظری، به نظر چند تن از دانشمندان علوم مدیریت و رفتاری از جمله رایبیز (۲۰۰۴)، هالی باتنر و همکاران (۱۳۷۹)، هانت و باروج (۲۰۰۳) اشاره گردید، ایشان مهارت ارتباطی کارکنان سازمان را به عنوان یک مزیت رقابتی نام برده و آن را به مهارت‌های کلامی و غیر کلامی، مهارت گوش دادن و اطلاع‌رسانی تقسیم می‌کنند. اگر چه نظریه پردازان فوق بر لزوم برخوردار بودن مدیران از مهارت‌های ارتباطی تأکید بیشتری کرده اند ولی مهارت‌های ارتباطی برای همه کارکنان پلیس بویژه کسانی که در

امور اجرایی، از جمله کلاستری و پاسگاه‌ها خدمت می‌نمایند و در صدد اجرای رویکردهای جدید از جمله رویکرد جامعه‌محوری هستند، اهمیت بیشتری دارد. لذا با عنایت به نظر دانشمندانی که در این مقاله به نظرات آنها استناد شده است، چارچوب نظری پژوهش شکل گرفته و مدل مفهومی در شکل ۱. ترسیم گردیده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش

روش مطالعه حاضر از نظر داده‌ها کمی و از نظر اهداف کاربردی و از نظر ماهیت مطالعه همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان اجرایی پلیس استان البرز تشکیل می‌دهد که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بهره‌گیری از فرمول کوکران تعداد ۹۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید، ابزار پژوهش را به ترتیب پرسشنامه ۲۶ سؤالی مهارت‌های ارتباطی کارکنان و ۱۴ سؤالی اثربخشی تشکیل داده است. روایی هر دو ابزار بوسیله روایی صوری تأیید و اعتبار آنها به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه که مقدار آن برای پرسشنامه سنجش مهارت‌های ارتباطی کارکنان ۰/۷۸ و اثربخشی ۰/۷۷ تعیین شده است. داده‌های حاضر به وسیله آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون خطی چندگانه در بسته نرم افزاری SPSS ۲۱ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

یافته‌ها

الف) آمار توصیفی

توصیف داده‌ها: که با استفاده از شاخص‌های توصیفی نشان داده شده و در جدول ۱ به آن پرداخته می‌شود.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی گروه نمونه

مولفه‌ها	میانگین	انحراف میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
مهارت شنیداری	۴/۵۸	٪۰۷۳	٪۸۵۷	٪۶۲۳
مهارت کلامی	۴/۷۹	٪۰۸۵	٪۶۹۳	٪۷۴۹
مهارت غیر کلامی	۳/۸۱	٪۰۶۸	٪۴۷۵	٪۵۸۱
اثربخشی	۴/۶۳	٪۰۵۲	٪۵۳۷	٪۷۳۹

ب) آمار استنباطی: در این قسمت ابتدا نتایج بررسی نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف گزارش می‌شود.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای فرض نرمال بودن متغیرها

متغیر	سطح معنی داری	آماره Z کولموگروف اسمیرنوف
مهارت شنیداری	۰/۰۵۹	۲/۰۱۹
مهارت کلامی	۰/۰۶۲	۲/۰۱۱
مهارت غیر کلامی	۰/۰۶۹	۱/۰۵۳
اثربخشی	۰/۰۶۸	۱/۰۷۸

نتایج این آزمون در جدول ۲ نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ بوده و فرضیه نرمال بودن متغیرها تأیید می‌گردد. از آنجایی که توزیع متغیرها نرمال تشخیص داده شد، برای بررسی پاسخ به سوال اصلی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار استنباطی همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط ابعاد مهارت‌های ارتباطی با اثربخشی

مقدار ضریب همبستگی	مقدار خطا	سطح معنی داری	فرضیه‌ها	متغیرها
۰/۵۶۰	۰/۰۵	۰/۰۰۰	فرضیه اول	مهارت شنیداری
۰/۷۴۸	۰/۰۵	۰/۰۰۱	فرضیه دوم	مهارت کلامی
۰/۶۵۲	۰/۰۵	۰/۰۰۱	فرضیه سوم	مهارت غیر کلامی
۰/۷۰۶	۰/۰۵	۰/۰۰۳	فرضیه اصلی	مهارت‌های ارتباطی و اثر بخشی

جدول ۳ مقدار ضریب همبستگی پیرسون، برای نشان دادن رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با اثربخشی را نشان می‌دهد که نتایج حاکی است بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی با اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز رابطه مستقیم و معنی داری معادل ۰/۷۰۶ وجود دارد. سپس برای بررسی اثر متغیرهای مستقل؛ مهارت شنیداری، مهارت کلامی و مهارت غیر کلامی بر روی متغیر وابسته اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. نتایج رگرسیون خطی چندگانه برای بررسی تأثیر ابعاد مهارت‌های ارتباطی بر اثربخشی

ضریب غیر استاندارد	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری	متغیرها
۰/۵۰۱	۰/۴۹۳	۹/۳۷	۰/۰۰۰	مهارت شنیداری
۰/۵۲۶	۰/۴۹۱	۱۱/۰۹	۰/۰۰۰	مهارت کلامی
۰/۵۴۷	۰/۵۱۹	۸/۲۷	۰/۰۰۱	مهارت غیر کلامی
۰/۵۸۳	۰/۵۶۹	۱۰/۵۹	۰/۰۰۰	مهارت‌های ارتباطی و اثر بخشی

بر طبق جدول ۴ مهارت شنیداری، مهارت کلامی و مهارت غیر کلامی بر روی متغیر وابسته اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس استان البرز تأثیر معنی داری دارد که مقدار آن مثبت و مستقیم است و همه فرضیه‌های تحقیق اعم از فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی با

درصد ضریب همبستگی بالا و تأثیر گذاری بالای متغیرهای مستقل بر متغیر فرعی مورد تأیید قرار گرفتند.

بحث و نتیجه گیری

واحدهای اجرایی پلیس از جمله قسمت‌هایی هستند که بیشترین مراجعین را به خود اختصاص می‌دهند از طرف دیگر رویکرد کنشی پلیس به ویژه در موضوعات ایجابی، ارتباط بین پلیس و مردم را افزایش داده است. در این تحقیق موضوع اثربخشی سازمانی به عنوان مولفه‌ای از بهره‌وری که جزء اهداف سازمانی است به عنوان متغیر وابسته از طریق متغیر مهارت‌های ارتباطی مورد سنجش قرار گرفت. نتیجه حاصله همان‌طور که در تئوری‌های مربوط به بحث نیز مطرح شد و در تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفت حکایت از آن دارد که میان مهارت‌های ارتباطی کارکنان اجرایی پلیس و اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد که میزان آن در فرضیه‌های مربوطه بیان گردیده است. ارتباط مؤثر حتی اگر به اثربخشی نیز نینجامد، به رضایت طرفین ارتباط منجر می‌شود. چه بسیارند افرادی که فقط به منظور شنیده شدن حرفشان به کلانتری‌ها و گشت‌های پلیس مراجعه می‌نمایند.

نتایج این تحقیق با تحقیق نظری (۱۳۹۱) که به این نتیجه رسید که ویژگی‌های شخصیتی به عنوان شاخصی مناسب، نقشی مؤثر در پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی و اثربخش سازمانی مدیران ورزشی دارد، همسو است. هر چند در تحقیق حاضر مهارت ارتباطی مدیران اجرایی پلیس بر اثربخشی سنجیده شده است ولی با توجه به این که مشاغل اجرایی پلیس متعدد و هر کدام با طیف خاصی از مردم سر و کار دارد، ما را به این نتیجه می‌رساند که ویژگی‌های شخصیتی کارکنان را در گماردن مشاغل لحاظ و بین شغل و شاغل تناسب برقرار نماییم. اشرفی و منجزی (۱۳۹۲) در تحقیق خود مهارت ارتباطی دانش‌آموزان را موجب کاهش پرخاشگری آنان دانستند. هر چند در تحقیق حاضر این موضوع برای کارکنان پلیس مورد سنجش قرار نگرفت ولی قدر مسلم اثربخشی و احساس مؤثر بودن کارکنان پلیس به رضایت درونی می‌انجامد و رضایت درونی فرد را از شرایط پرخاشگری دور می‌کند. احمدی (۱۳۹۳) و برزگر بفرویی و همکاران (۱۳۹۶) به ترتیب تحقیق‌های خود را با عنوان اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر خودتنظیمی یادگیری دانش‌آموزان پسر مقطع متوسطه و اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر اضطراب اجتماعی نوجوانان پسر

به انجام رسانده‌اند؛ با توجه به این که اجرای مأموریت در شرایط عدم اضطراب و یادگیری برای اجرای انجام مأموریت‌های خطیر پلیس از امور مهم و زیربنایی محسوب می‌گردند، نتایج تحقیق و افزایش مهارت‌های ارتباطی کارکنان با نقش میانجی موارد گفته شده در تحقیق نامبردگان می‌تواند در اثربخشی مأموریت‌های اجرایی پلیس مؤثر باشد.

هالی باتنر (۱۳۷۹) مهارت شنودی را توانایی در گوش دادن و توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آنها توصیف می‌کند. به نظر می‌رسد این مهارت با توجه به بزرگ شدن سازمان‌ها، تخصصی شدن آنها و کم‌اثربخش شدن ساختارهای سلسله‌مراتبی و از طرفی جایگزین شدن ساختارهای ماتریسی و بهره‌وری بیشتر در سبک‌های مدیریتی جدید از جمله سبک مشارکتی و مشورتی، بیش از گذشته نیازمند توجه و تقویت دارد. جامعه‌محوری مستلزم مشارکت مردم و توجه به دغدغه‌های آنهاست. در این میان کارکنانی در ارتباط مؤثر با مردم موفق می‌باشند، که توانایی گوش دادن به خواسته مردم را داشته باشند و ضمن پیاده‌سازی به اثربخشی سازمانی کمک نمایند.

باتنر مهارت کلامی را گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشست‌های مؤثر می‌داند، اگر کارکنان پلیس بتوانند با مردم نشست و گفتگوی مؤثر داشته و با دارا بودن مهارت کلامی، قدرت انتقال نتیجه نشست‌ها را به مدیران داشته باشند، در آن صورت ارتباطی مؤثر و دو سویه بین پلیس و مردم برقرار می‌گردد. بر این اساس، هدف‌گذاری پلیس رفع دغدغه مردم و رسیدن به این هدف، تضمینی برای اثربخشی سازمانی است. این موضوع برای ارتباطات غیر کلامی که با زبان بدن و احساسات و هیجان‌ها برقرار می‌گردد، نیز صادق است. لذا با توجه به آنچه گفته شد، تقویت شاخص‌های تأثیرگذار بر ارتباط مؤثر کارکنان پلیس و مردم در جهت افزایش اثربخشی و اعتمادسازی امری است که روز به روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود.

پیشنهادهای کاربردی تحقیق

با توجه به پذیرش وجود رابطه علی بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و اثربخشی یگان‌های اجرایی پلیس البرز، پیشنهادهای برخاسته از نتایج تحقیق به منظور افزایش مهارت‌های ارتباطی و در نتیجه افزایش اثربخشی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- افزایش سطح کیفی آموزش‌های تخصصی به ویژه مهارت‌های ارتباطی و ارزیابی کیفی شاخص‌های آن در عملکرد کارکنان.
- بهاء دادن به نظرات و اندیشه‌های کارکنان به منظور افزایش مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و بسترسازی ایجاد ارتباط مؤثر.
- ارزیابی سطح مهارت ارتباطی کارکنان به منظور واگذاری مشاغل متناسب با روحیات کارکنان و در نتیجه تقویت ارتباط مؤثر به ویژه در مشاغل مرتبط با مراجعین و سایر اعضای جامعه.
- ایجاد بسترهای لازم از طریق توجه به رفع مشکلات شغلی و روانی کارکنان به منظور بهبود رضایت شغلی و در نتیجه برقراری ارتباط منطقی با ذی‌نفعان سازمان.

منابع:

- احمدی، محمد سعید (۱۳۹۳) اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر خود تنظیمی یادگیری دانش آموزان پسر مقطع متوسطه شهر زنجان، **فصلنامه دانش و پژوهش در روش کاربرد**، دوره ۱۵، شماره ۵۵، تابستان، صص ۱۱۳-۱۲۰.
- اشرفی، مهناز و فرزانه منجزی (۱۳۹۲). اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر میزان پرخاشگری دانش آموزان دختر دوره متوسطه، **مجله علمی - پژوهشی پژوهش های علوم رفتاری و شناختی**، دوره ۳، شماره ۱، بهار و تابستان، صص ۸۱-۹۸.
- برزگر بفرویی، کاظم، مهدی زارعی حسین آبادی و مرتضی امیدیان (۱۳۹۶). اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر اضطراب اجتماعی نوجوانان پسر کم توان ذهنی، **فصلنامه روان شناسی افراد استثنایی**، دوره ۷، شماره ۲۶، تابستان ۱۳۹۶، صص ۸۹-۱۰۷.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۸)، **تنوری سازمان**، ترجمه سیدمهدی الوانی، حسن داناییفرد، انتشارات اشراقی.
- چاری، حسن و دلاور پور، محمد (۱۳۸۷). آیا افراد کمرو و فاقد مهارت‌های ارتباطی اند؟ **فصلنامه روانشناسان ایرانی**، شماره ۱۰، صص ۱۲۳-۱۳۶.
- صبحی بیدگلی، محمد؛ محمد رضا افاضل، حمیدرضا سیدی آرانی، فخرالسادات میرحسینی و سمیه شهری (۱۳۹۱). مهارت‌های ارتباط غیر کلامی اساتید راهنما از دیدگاه دانشجویان دانشکده‌های بهداشت و پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی کاشان، **مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی**، شماره ۱۲، صص ۶۶۵-۶۵۶.
- فتی، لادن؛ موتابی، فرشته؛ محمدخانی، شهرام و کاظمزاده عطوفی، مهرداد (۱۳۹۱). راهنمای عملی برگزاری کارگاه‌های آموزش مهارت‌های زندگی، **کتاب راهنمای مدرس**، تهران: انتشارات میانکوشک.
- نظری، رسول، حمید قاسمی، فریده اشرف گنجویی، محمد احسانی و رسول نظری (۱۳۹۱) اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو، **فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی**، دوره ۴ شماره ۱۶ صص ۱۵۷-۱۷۳.
- هالی باتنر، نورگر سیکونر و سوزان سی میدار (۱۳۷۹). وابستگی بین سبک‌های

خلاقیت و ارزیابی مهارت‌های مدیریتی، ترجمه غلامرضا معمارزاده، **مجله مدیریت و توسعه**، شماره ۶.

- Rabins E. **Organization Behavior**: concepts, theories, practices. Translated by Parsaian A, Arabi SM. 3rd ed. Iran: Cultured Surveys Office; 1999: 617.

-Herbert, J. D., Gaudiano, B. A., Rhingold, A. A., & Myers, V. H. (2005).

-Social skills training augments the effectiveness of cognitive behavioral group therapy for social anxiety disorder. **Behavior Therapy**, 36(2): 125-138.

-Hargie, q., & Dickson, d. (2004). **Skilled interpersonal communication**. Research, Theory and Practice. New York: Routledge

- Hunt J, Baruch Y. Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development* 2003; 22(88): 729-52.

- Chari H, Delavar Poor M. Do shy people lack communication skills? **Journal of Iranian Psychologists** 2007; 3(10): 123-35 [Article in Persian]

-Ji-Min seo T Sukhee Ahn, Eun-Kyung Byun , Chul-Kweon Kim (2007) **social skills Training as nursing intervention to improve the social skills and self-esteem of inpatients with chronic schizophrenia**.

- Jung, H.S., & Yoon, H.H. The effects of nonverbal communication of employees in the family restaurant upon customers' emotional responses and customer satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**. 2011; 30(3): 542-550.

- Yousefi F. The relationship between emotional Intelligence and communication Skills in university students. **Journal of Iranian Psychologists** 2006; 3(9): 5-13.

- Moshabeki A. **Organizational behavior management**. 2nd ed. Iran: Terme Press; 2001: 221.

- Rezaian A. **Organizational behavior management**. 2nd ed. Iran: Samt Press; 2001: 319.

- Rezaian A. **Organizational behavior management**. concepts, theories, practices. 8th ed. Iran: Elmo Adab Press; 2004: 148.

- Rabins E, De Sanzo D. **Management Principles**. Translated by Arabi SM, Rafee H, Ershad Asrari B. 2nd ed. Iran: Office of Cultural Research; 2004: 377.

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