

## Identifying the Effective Factors in Developing the Interdepartmental Relations of Hospital Managers at Shiraz University of Medical Sciences

Agajaniyan S<sup>1\*</sup>, Yazdan Panah A<sup>2\*</sup>, Afshari R<sup>3</sup>

<sup>1</sup>MS, Department of healthcare management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran

<sup>2</sup>Assistant Professor, Department of healthcare management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran

<sup>3</sup>Psychiatrist, Head of the prevention office, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

### Abstract

**Background:** Managers have a main role in the leadership and supervision of clinical and administrative human resource to improve efficiency and effectiveness in different departments of hospitals. Thus, managers are required to communicate effectively. The current study aimed to identify the main factors affecting the development of interdepartmental relations of the managers of medical centers at Shiraz University of Medical Sciences (SUMS).

**Methods:** This is a qualitative study conducted through content analysis in 2018. Eight managers with at least 5 years' experience of management at SUMS were selected through purposive sampling to participate in the study. Data were collected by a semi-structured questionnaire. Finally, eight deep and semi-structured interviews were conducted, findings were saturated, and themes were extracted.

**Results:** The findings showed that the main factors affecting the development of interdepartmental relations are categorized in three themes: individual factors including leadership, moral features, personality features, communication skills; technical factors including modern technology; and organizational and structural factors including organizational culture.

**Discussion and Conclusion:** Establishing effective communication between different departments of hospitals are among managers' duties. According to the study findings, it is important to consider individual characteristics of managers as well as technical and organizational factors as important elements affecting interdepartmental relations to achieve organizational goals.

**Keywords:** Communication, Communications skills, Organizational communications, Qualitative study

Sadra Med Sci J 2019; 7(3): 287-298.

Received: Jun. 2nd, 2019

Accepted: Jun. 24th, 2019

\*Corresponding Author: **Yazdan Panah A.** Assistant Professor, Department of healthcare management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran, abbas\_yaz@yahoo.com

مجله علوم پزشکی صدرا

دوره ۷، شماره ۳، تابستان ۱۳۹۸، صفحات ۲۸۷ تا ۲۹۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۴/۰۳ تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۱۲

مقاله پژوهشی

(Original Article)

## تبیین عوامل مؤثر در توسعه روابط درون بخشی مدیران بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی

شیراز

سعید آقاجانیان<sup>۱</sup>، عباس یزدان پناه<sup>۲\*</sup>، رامین افشاری<sup>۳</sup><sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران<sup>۳</sup> روان پزشک، رئیس اداره پیشگیری و درمان سو مصرف مواد، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

## چکیده

**مقدمه:** مدیران نقش عمده‌ای در رهبری و سرپرستی منابع انسانی بالینی و اداری جهت بهبود کارایی و اثربخشی در بخش‌های مختلف بیمارستان ایفا می‌کنند. بنابراین لازم است مدیران ارتباطات اثربخشی را برقرار نمایند. این مطالعه با هدف شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه روابط درون بخشی مدیران مراکز درمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد.

**مواد و روش:** این پژوهش مطالعه‌ای کیفی است که به روش تحلیل محتوی در سال ۱۳۹۷ انجام شده است. جامعه آماری ۸ نفر از مدیران با حداقل ۵ سال تجربه مدیریت در دانشگاه علوم پزشکی شیراز بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. در نهایت پس از انجام هشت مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند، یافته‌ها به حد اشباع رسید و مفاهیم اصلی استخراج گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه روابط درون بخشی مدیران دانشگاه در سه بعد عوامل فردی با مفاهیم اصلی رهبری، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، بعد عوامل فنی با مفهوم اصلی فناوری‌های نوین و بعد عوامل سازمانی و ساختاری با مفهوم اصلی فرهنگ سازمانی تقسیم‌بندی می‌شوند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** برقراری ارتباطات مؤثر بین بخش‌های مختلف یک بیمارستان از وظایف مدیران محسوب می‌شود. بر اساس نتایج مطالعه توجه به ویژگی‌های فردی مدیر، علاوه بر فاکتورهای فنی و فاکتورهای سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عناصر تأثیرگذار روابط درون بخشی جهت رسیدن به اهداف سازمانی بسیار ضروری است.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباط، ارتباط سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، مطالعه کیفی

\* نویسنده مسئول: عباس یزدان پناه، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران، abbas\_yaz@yahoo.com

## مقدمه

ارتباطات را می‌توان عنصر الزام‌آور توفیق در تمام سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی تلقی نمود (۱). مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف سازمان عامل مؤثری است. بخش مهمی از روابط در سازمان، مربوط به ارتباط بین مدیران و کارمندان می‌باشد بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (۲،۳).

مدیران مراکز ارائه خدمات سلامت علاوه بر داشتن وظایف عمومی و تعریف‌شده مدیریت، دارای مسئولیت‌های مهم‌تری نیز هستند که از پاسخگویی به نیازها و تقاضاهای بهداشتی و درمانی افراد جامعه و ارتقای سطح سلامت آنان نشأت می‌گیرد (۴). از همین حیث برقراری ارتباطات مؤثر و داشتن مهارت‌های ارتباطی در مدیران حوزه‌های خدماتی بیش‌تر مورد تأکید و توجه می‌باشد (۵). در مدل پیشنهادی پارسونز هر سازمانی برای ادامه حیات و به عبارتی تأمین سلامت و اثربخشی خود می‌بایست چهار مشکل اساسی شامل؛ انطباق با شرایط و اقتضائات محیطی، تحقق هدف، انسجام، یگانگی و دوام فرهنگ و ارزش‌ها را حل کند. بدین منظور برقراری ارتباطات مؤثر میان مدیر و کارکنان ضرورت دارد (۶).

رولدیچ در مطالعه‌ای که روی ۱۰۰ مدیر در انگلستان انجام داد به این نتیجه رسید که ارتباطات مهم‌ترین نقش را در عملکرد مدیران بازی می‌کند (۷). برونو ارتباطات را راهی برای تمرین مدیریت منابع انسانی و از طرفی دغدغه کلیدی در ارتقای تعهد سازمانی می‌داند (۸).

نظری و همکاران مهارت‌های ارتباطی را در سه گروه مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی دسته‌بندی نموده است و بیان داشتند که مدیرانی که از مهارت‌های گفتاری، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردارند موفقیت بیشتری در برقراری ارتباطات اثربخش خواهند داشت (۹).

نقصان در مهارت‌های ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً سازمان می‌شود. ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سیستم ارتباطی و به‌طورکلی سوءتعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد (۱۰). شاید شدیدترین انتقادهایی که مدیران می‌توانند از همکاران و مافوق‌ها یا کارکنان دریافت دارند، پیرامون عدم توافقتشان در ارتباط مؤثر است (۱۱).

ولی علی‌رغم اینکه ارتباطات یک مهارت مؤثر برای مدیران است اما شاید تاکنون به‌عنوان یک بعد اصلی به آن توجه نگردیده است و لذا به قدر کافی به شفاف‌سازی در مورد آن پرداخته نشده است و از آن در سطحی خلاق استفاده نگردیده است (۷).

در این راستا در سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای نظیر بیمارستان‌ها که از نهادهای مهم ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی محسوب می‌شوند و با تعدد گروه‌های مختلف کاری مواجه‌اند، شبکه پیچیده‌ای از ارتباطات به وجود خواهد آمد و برخوردها و تضادهای مختلفی ممکن است اتفاق بیفتد که عدم آگاهی مدیران در فنون برقراری ارتباطات اثربخش، موجب کاهش کارایی و اثربخشی بیمارستان می‌شود و بر رضایت شغلی کارکنان نیز تأثیرگذار است (۱۲). لذا این پژوهش با هدف شناسایی مهم‌ترین عوامل در ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام خواهد شد.

## مواد و روش

پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی از نوع تحلیل محتوا بود که به‌منظور تعیین عوامل مؤثر در ارتباطات درون بخشی مدیران انجام شد. مشارکت‌کنندگان ۸ نفر از مدیران (۶ مرد و ۲ زن) دانشگاه علوم پزشکی شیراز بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای ورود به مطالعه برای مدیران داشتن حداقل ۵ سال تجربه مدیریتی و علاقه‌مندی به شرکت در پژوهش بود. پس از

بعد از اتمام هر مصاحبه، متن آن به صورت کامل روی کاغذ دست‌نویس و تایپ شد و نرم‌افزار One Note نسخه ۲۰۱۶ برای استخراج کدها مورد استفاده قرار گرفت. ابتدا واحدهای معنایی مشخص و از هر واحد کدهای اولیه استخراج گردید. سپس کدهای اولیه بر اساس مشابهت در یک طبقه قرار داده شد و زیر طبقات را تشکیل داد. با انجام هر مصاحبه جدید، طبقات قبلی بازنگری، ادغام و یا طبقه جدیدی ایجاد می‌گردید. در مرحله آخر طبقات اصلی (درون‌مایه‌ها) تعیین شد.

برای افزایش اعتماد و اعتبار علمی نتایج تحقیق از روش‌های مطرح‌شده توسط لینکلن و گوبا استفاده شد. این پژوهشگران چهار معیار «قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اعتماد و قابلیت تصدیق» را جهت تأمین استحکام داده‌های کیفی لازم می‌دانند. اخیراً معیارهای جدیدی جهت قضاوت در مورد دقت علمی تحقیقات کیفی، ارائه شده اما هیچ‌کدام به گستردگی استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا نیستند. بنابراین به منظور اطمینان از صحت و درستی داده‌های جمع‌آوری شده و استحکام آن‌ها مواردی همچون تنوع در شرکت‌کنندگان از نظر تجربه، تخصص، محل خدمت، جنسیت و همچنین کنار گذاشتن تجارب و پیش‌فرض‌های محقق، دقت در ثبت داده‌ها، حسن ارتباط با شرکت‌کنندگان، درگیری طولانی مدت با زمینه و داده‌های حاصل از مصاحبه، بازنگری توسط مشارکت‌کنندگان و مشورت با دو تن از اساتید با تجربه در زمینه مطالعات کیفی در مورد کدها و درون‌مایه‌های به‌دست‌آمده لحاظ شد.

#### یافته‌ها

در مطالعه حاضر در مجموع ۸ نفر از مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز که از مدیران مؤثر در توسعه روابط درون بخشی بودند، شرکت داشتند. در تحلیل مصاحبه‌ها پس از به دست آمدن عبارات واحد معنایی، بعد از حذف و ادغام کدهای تکراری و مشابه ۳ بعد اصلی که شامل ۶ مفاهیم

انتخاب مشارکت‌کنندگان و اخذ معرفی‌نامه از معاونت پژوهشی دانشکده و هماهنگی با مصاحبه‌شونده جهت تعیین زمان و مکان مصاحبه‌ها، پژوهشگر در ابتدا با معرفی اهداف مطالعه و ضرورت اجرای آن، آن‌ها را مطلع و رضایتشان را برای انجام مصاحبه و ضبط آن توسط دستگاه ضبط صدا اخذ نمود. همچنین هدف استفاده از دستگاه ضبط صوت برای مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و اطمینان دادن به مشارکت‌کنندگان جهت حذف فایل‌های صوتی پس از اتمام روند تجزیه و تحلیل داده‌ها توضیح داده شد و به مشارکت‌کنندگان در مورد محرمانه ماندن اطلاعات آنها اطمینان داده شد. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود و سؤالات مصاحبه به صورت پاسخ باز طرح گردید. مصاحبه‌ها عمدتاً در محل کار افراد و در زمان‌هایی که آنان وقت فراغت بیشتری داشتند (برای مثال قبل از شروع زمان کاری و یا در زمان استراحت ظهر و یا بعد از پایان زمان کاری) صورت گرفت تا بتوانند با دقت و حوصله بیشتری و به دور از عوامل مزاحم پیرامونی نظرات خود را بیان نمایند.

هر مصاحبه با سؤال کلی «به نظر شما مهم‌ترین عواملی که باعث ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیر و کارکنان می‌شود چیست؟» آغاز می‌شد، سپس بر اساس پاسخ مشارکت‌کنندگان، روند مصاحبه در جهت اهداف پژوهش هدایت می‌گردید. محور اصلی سؤالات عوامل مؤثر در روابط بین مدیران و کارکنان بود.

مدت‌زمان هر مصاحبه بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان حدود ۴۰ دقیقه تا ۱ ساعت به طول انجامید. متن مصاحبه‌ها به صورت کامل ضبط و از موارد مهم و کلیدی آن‌ها یادداشت‌برداری شد. در مصاحبه نیمه ساختاریافته اگرچه محقق از قبل موضوعات و عناوینی را که برای پوشش دادن به اطلاعات لازم است، تهیه می‌کند، اما همه سؤالات از قبل تهیه نشده‌اند و جریان مصاحبه تا حد زیادی متکی بر سؤالاتی است که خودبه‌خود در تعامل بین مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده پیش می‌آید. داده‌ها و طبقات پس از اتمام ۸ مصاحبه کامل شده و به اشباع رسیدند و

اصلی و ۲۱ زیر مفاهیم بود به دست آمدند که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ابعاد اصلی و مفاهیم اصلی به دست آمده در مطالعه

ردیف	ابعاد اصلی	مفاهیم اصلی	زیر مفاهیم
۱	عوامل فردی	رهبری	الگو بودن مدیر
			خبرگی و کاربلد بودن
			راهنمایی و هدایت زیردستان
			حمایت کارکنان
			برانگیختن افراد
			توانمندسازی
	عوامل فردی	ویژگی های اخلاقی	احترام گذاشتن به افراد
			عادل بودن
			همدلی و همدردی
	عوامل فردی	ویژگی های شخصیتی	شفافیت و صراحت در گفتار
			متعهد بودن نسبت به کار
	عوامل فردی	مهارت های ارتباطی	تطابق بین رفتار و گفتار
			امکان ملاقات و دسترسی به مدیر
ارائه بازخورد فعالیت ها			
استقبال از عقاید و نظرات کارکنان			
مهارت غیرکلامی (ظاهر فیزیکی - تماس چشمی...)			
عوامل فنی	تکنولوژی و فناوری های نوین	عدم ایجاد استرس (ایجاد آرامش)	
		اپلیکیشن های موبایل (شبکه های اجتماعی)	
عوامل سازمانی و ساختاری	فرهنگ سازمانی	تیم سازی (مشارکت)	
		شایسته سالاری	
		پرداخت مبتنی بر عملکرد	

### بعد اول: عوامل فردی

از نظر مشارکت کنندگان این پژوهش یکی از عوامل مؤثر بر توسعه روابط درون بخشی مدیران، عوامل فردی می باشد که شامل چهار مفاهیم اصلی «رهبری، ویژگی های اخلاقی، ویژگی های شخصیتی و مهارت های ارتباطی» می باشد.

**الف- رهبری:** رهبری یکی از مهم ترین نقش های یک مدیر است، رهبری علم و هنر علاقه مند کردن دیگران به تحقق یک هدف و آرمان بوده و لازم است که در رابطه با

هدف خویش بتواند برنامه ریزی کند، نیازها را تخمین زند، نظام به وجود آورد و برنامه ها را به اجرا گذارد. رهبران خوب با روش های متنوع به کارکنان انگیزه می دهند و از طریق توجه به نیازهای افراد، احساس توانایی در فرد جهت انطباق با شرایط جدید به وجود می آورند. بدون شک سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است.

الگو بودن مدیر: شرکت کننده شماره ۴ در این باره چنین گفت «باید همه به صحت گفتار، صحت رفتار، صحت

ساده نمی‌دانست چون برای او ارزش قائل شدند پس وقتی احساس تعلق در فرد ایجاد کردیم نسبت به سازمان، خودش را در فرآیندها دخیل می‌داند و این باعث ایجاد ارتباط و نهایتاً پیشرفت امور می‌گردد».

**ب- ویژگی‌های اخلاقی:** از جمله ویژگی‌های دیگر مدیران که در فراگیری، بهبود و توسعه مهارت‌های ارتباطی حائز اهمیت است ویژگی‌های اخلاقی مدیران است. اخلاق شامل آداب و رسوم، سنن و عادات هر جامعه است که از اصول معنوی جامعه بوده و بر مجموعه رفتار حرفه‌ای مدیران اثرگذار است و اخلاق، راستی و درستی از مهارت‌های حیاتی بوده و مجموعه‌ی این عوامل در کسب مهارت‌ها و بروز آن در ارتباطات کمک‌کننده می‌باشد.

احترام گذاشتن به افراد: شرکت‌کننده شماره ۶: توجه به شأن و منزلت انسانی کارکنان، نباید هیچ موقع شأن و منزلت کارکنان را در جلوی بقیه کارکنان پایین بیاوریم.

عادل بودن: نظر شرکت‌کننده شماره ۵ درباره عدالت چنین بود رعایت انصاف و عدالت خیلی مهم است. پرسنل خودشان را با هم‌رده خودشان مقایسه می‌کنند. اگر عدالت برقرار نشود این باعث عدم ارتباط می‌شود.

همدلی و همدردی: از دید مشارکت‌کنندگان این مطالعه یکی از زیر مفاهیم ویژگی‌های اخلاقی بین مدیران که در توسعه روابط درون بخشی نقش ایفا می‌کند، میزان همدلی

و همدردی در تعاملات کاری بین مدیر و کارکنان می‌باشد. تجربه شرکت‌کننده شماره ۷ در این باره چنین بود «مدیر باید همدل باشد با زیرمجموعه خود از هر گروهی که باشد. پرسنل به راحتی بتوانند صحبت‌ها را به مدیر منتقل کنند همچنین حتماً مدیر نیاز است که به مسائل غیررسمی پرسنل و مشکلات شخصی پرسنل نیز تا حد امکان رسیدگی کند از احوالات پرسنل خود خبر داشته باشد».

شفافیت و صراحت در گفتار: شرکت‌کننده شماره ۴ چنین اظهار داشت «مدیر صریح و روشن و شفاف و به صورت ساده حرف بزند، انتظارات را به صورت ساده و شفاف بیان

چشم و پاک بودنش معتقد باشند تا بتواند نفوذ کند. مدیر نباید بی‌عدالتی و تبعیض را ترویج دهد یا تشویق و تنبیه بیجا داشته باشد خود مدیر باید از لحاظ اخلاق و رفتار الگو و سرمشق بقیه باشد».

خبرگی و کاربلد بودن: شرکت‌کننده شماره ۲ چنین اظهار داشت «به نظر من اصل اول و مهم دانش کافی مدیر در حوزه مورد تصدی است. هم دانش اکادمیک و هم دانش تجربی. اصول مدیریت را باید بدانیم، توانمندی فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی باید داشته باشیم».

راهنمایی و هدایت زیردستان: شرکت‌کننده شماره ۸ بیان کرد «کارکنان را باید در انجام وظایف خود هدایت کرد نمی‌شود از افراد توقع داشت که بدون اینکه راهنمایی شوند کار را به درستی انجام دهند. مدیر باید کارکنان را در خصوص مسائل به وجود آمده یا پیش رو آگاه کند و آن‌ها را راهنمایی نماید».

حمایت کارکنان: در این خصوص شرکت‌کننده شماره ۵ چنین گفت «اگر پرسنل اشتباه کرد چقدر از پرسنل حمایت می‌کند آیا او را راهنمایی و حمایت می‌کند چقدر انگشت اتهام به سمت پرسنل می‌گیرد و خودش جاخالی می‌دهد یا سینه سپر می‌کند به عنوان یک فرد پیشرو و مرشد».

توانمندسازی: در خصوص توانمندسازی پرسنل شرکت‌کننده شماره ۲ چنین اظهار داشت «به نظر من توانمند کردن پرسنل در حوزه دانشی و فعالیتی در ایجاد ارتباط، مؤثر است. عدم تقارن اطلاعات و عدم دانش کافی می‌تواند باعث عدم ایجاد ارتباط مؤثر گردد مثلاً اگر مسئول حسابداری یا مدیر پرستاری من که ۱۴۰ نفر پرسنل زیرمجموعه دارد در زمینه دانش مدیریت ضعیف باشد باعث می‌شود حرف همدیگر را نفهمیم».

برانگیختن افراد: طبق گفته شرکت‌کننده شماره ۳ «یک موقع از نگهبان یک کارخانه موشک‌سازی سؤال شد اینجا چه کار می‌کنی؟ گفت با همکارانم موشک می‌سازیم یعنی احساس تعلق می‌کرد به سازمان، خودش را یک نگهبان

امکان ملاقات و دسترسی به مدیر: در این رابطه شرکت‌کننده شماره ۵ اذعان داشت «یک نکته دیگر که به نظر من در ارتباطات مهم است میزان دسترسی به مدیر، شیوه دسترسی و زمان‌بندی دسترسی است. مدیر ارشد باید در دسترس باشد».

ارائه بازخورد فعالیت‌ها: در این زمینه شرکت‌کننده شماره ۳ اظهار داشت «کار پرسنل به نام خودشان تمام شود؛ یعنی اگر کسی زحمتی را می‌کشد به نام خودش تمام شود. بازخورد کار را به کارمند ارائه دهیم حتی در جلسه پرزنت برای افراد بالادست، خود کارمند نیز حضور داشته باشد. آثار خدمت را مجدداً به کارمند بازخورد دهیم حتی در دراز مدت، فلانی فلان کار را کردی این قدر باعث پیشرفت شده است».

استقبال از عقاید و نظرات کارکنان: شرکت‌کننده شماره ۲ بیان نمود «حتماً پرسنل حرف‌هایی برای گفتن دارند، حتماً صاحب‌اندیشه هستند. مشاوره در ایجاد ارتباط مهم است».

مهارت غیرکلامی (ظاهر فیزیکی-تماس چشمی و حرکات مؤدبانه): شرکت‌کننده شماره ۴ در این خصوص چنین گفت «در یک نگاه ساده اولین چیزی که مهمه اینه که مدیر چقدر می‌تونه با ویژگی‌های رفتاریش در پرسنل زیر مجموعهش نفوذ کنه (مدیریت قلب‌ها: چقدر در قلب افراد نفوذ داریم)». همچنین شرکت‌کننده شماره ۵ نیز در رابطه با مهارت غیرکلامی اظهار داشت «مدیرانی که به پرسنل احترام می‌گذارند، از طریق تماس چشمی ارتباط برقرار می‌کنند دست می‌دهند، موقع صحبت به پرسنل توجه دارند، حتی نحوه نشستن و اینکه آیا با پرسنل به صورت صمیمی می‌نشینند یا در پشت صندلی خود جا می‌گیرند. یا موقع اتمام کار پرسنل را بدرقه می‌کنند حتی نحوه نگارش دستورات، مدیری که قبل از دستور کتبی مورد جدید، از انجام کارهای قبلی در متن دستور تشکر می‌کند. ارتباط بهتری می‌گیرد».

کند. اکثر مواقع مشکلاتی که به وجود می‌آید به دلیل اینکه شفاف نیستیم و انتظارات را شفاف بیان نمی‌کنیم».

**ج- ویژگی‌های شخصیتی:** از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این مطالعه یکی از عوامل فردی مؤثر بر توسعه روابط درون بخشی مدیران، ویژگی‌های شخصیتی بود. ویژگی‌های شخصیتی ویژگی‌هایی است که جنبه اساسی در مهارت‌های ارتباطی مدیران دارند و در طول زمان و شرایط نسبتاً ثابت‌اند. این خصیصه به فرد کمک می‌کند تا بتواند خود را برای کار و ارتباط با دیگران آماده سازد.

متعهد بودن نسبت به کار: شرکت‌کننده شماره ۴ در این خصوص چنین گفت «متعهد بودن به کار برای یک مدیر مسئله مهمیه. وقتی کارکنان می‌بینند که مدیر بالادستی با دل و جون کار میکنه و نسبت به کارش متعده و با علاقه و جدیت کار میکنه اونا هم از اون الگو میگیرن ارتباط بهتری با مدیر برقرار میکنن. سعی می‌کنن مثل اون باشن».

تطابق بین رفتار و گفتار: در رابطه با این مورد شرکت‌کننده شماره ۷ تأکید داشت «تطابق بین رفتار و گفتار مدیر یعنی آنچه می‌گوید به آن عمل هم می‌کند هرچه عمل و رفتار و گفتار مدیر به یکدیگر نزدیک باشه ارتباط بهتری برقرار می‌شود و باعث اعتماد به مدیر می‌گردد».

**د- مهارت‌های ارتباطی:** مهارت ارتباطی به معنی توانایی برقراری ارتباط با دیگران به طور مؤثر و کارآمد است. در بسیاری از برخوردهای بین فردی، چند دقیقه اول بسیار مهم است، زیرا برداشت اولیه‌ای که دیگران از رفتار ما دارند، تأثیر قابل توجهی بر موفقیت ارتباطات ما با آنها می‌گذارد. هنگامی که تصمیم به راه‌اندازی کسب‌وکاری جدید می‌گیرید، برای موفق شدن نیازمند برقراری ارتباط با همکاران تجاری‌تان همچون سرمایه‌گذاران، مشتریان، اعضای تیم و... هستید. شما به این افراد نیاز دارید که به ایده‌های جدید شما علاقه‌مند شوند و از کسب‌وکار شما حمایت کنند.



**بعد دوم: عوامل فنی**

از نظر مشارکت‌کنندگان این پژوهش یکی از ابعاد دیگر مؤثر بر توسعه روابط درون بخشی در بین مدیران، بعد عوامل فنی می‌باشد که شامل یک مفهوم اصلی «تکنولوژی و فناوری های نوین» می‌باشد.

**تکنولوژی و فناوری های نوین:** فناوری جزء لاینفک زندگی بشر امروزی است. فناوری که امروز در قالب‌های گوناگون مانند تلفن همراه، اینترنت، تبلت و غیره، وابستگی ایجاد و زندگی را متحول کرده است. فناوری یا فناوری، شیوه و شگرد ساخت و کاربرد ابزار، دستگاه‌ها، ماده‌ها و فرایندهایی است که معضل‌های انسان را برطرف می‌کند به عبارتی، فناوری فعالیتی انسانی است و از همین رو کهن‌تر از دانش و مهندسی است. سازمان ملل متحد، فناوری را به‌عنوان مجموعه اطلاعات، مهارت‌ها، روش‌ها و ابزار لازم برای ساختن محصولات موردنیاز و کاربرد آن‌ها و یا تأمین خدمات مفید و موردنیاز پذیرفته است.

اپلیکیشن‌های موبایل (شبکه‌های اجتماعی): شرکت‌کننده شماره ۷ در مورد شبکه‌های اجتماعی چنین گفت «با توجه به‌وقت محدود مدیران، شبکه‌های اجتماعی خیلی کمک‌کننده بوده است اما باید چارچوب مشخص داشته باشد. جمع شدن در یک گروه مجازی باعث انتقال سریع‌تر پیام و گرفتن جواب از مجموعه می‌گردد و باعث ارتباط سریع‌تر می‌شود این باعث شده در هر موقع از شبانه‌روز با پرسنل ارتباط داشت که باید به‌صورت کنترل‌شده باشد».

**بعد سوم: عوامل سازمانی و ساختاری**

از نظر مشارکت‌کنندگان این پژوهش یکی دیگر از عوامل مؤثر بر توسعه روابط درون بخشی مدیران، عوامل سازمانی و ساختاری می‌باشد که شامل یک مفهوم اصلی «فرهنگ سازمانی» می‌باشد.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ

سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند. از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا و بستر تحول است.

تیم‌سازی (مشارکت): در این خصوص شرکت‌کننده شماره ۳ چنین بیان کرد «از جمله عوامل مؤثر روش رهبری است که به‌صورت تیم‌سازی کار کند، مایل به جلب مشارکت کارکنان باشد (دوست داشته باشد همه را بیاورد وسط)». در همین راستا شرکت‌کننده شماره ۴ نیز اذعان داشت «نحوه اداره یا مدیریت کردنش به چه صورتی است خودکامه است یا مشارکت‌جو، خودش تصمیم می‌گیرد؟ کاری به بقیه ندارد؟ اگر مدیر از روش‌هایی استفاده کند که سهم نظر دهی یا مشارکت پرسنل بیشتر باشد این ارتباط قوی‌تر می‌شود».

شایسته‌سالاری: نظر شرکت‌کننده شماره ۴ در مورد شایسته‌سالاری چنین بود «یک چیز مهم دیگر انتخاب‌هایی که مدیر می‌کند جهت مسئولیت‌هاست اگر بر اساس شایسته‌سالاری نباشد، اگر واقع بینانه نباشد یا از قانون تبعیت نکند، بر اساس پارتی بازی باشد ارتباطات را به شدت تخریب می‌کند».

پرداخت مبتنی بر عملکرد: شرکت‌کننده شماره ۷ در این‌باره گفت «یکی از مسائل مهم که در سال ۹۳ ایجاد شده است پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌باشد در مجموع باید سعی کنیم بر اساس خروجی و بازدهی که افراد داشته‌اند پرداخت را داشته باشیم یعنی بر اساس عملکرد واقعی افراد. همچنین بحث شفاف‌سازی در خصوص پرداخت‌ها داشته باشیم پرسنل همدیگر را با هم مقایسه می‌کنند بنابراین باید در خصوص نوع پرداخت‌ها و نحوه پرداخت شفاف‌سازی کنیم. بر اساس چک‌لیست‌ها و شاخص‌های پرداخت که از قبل برای پرسنل توضیح داده شده است».



## بحث

مؤثر در روابط مدیران با کارکنان می‌تواند نقش بسزایی در ارتقا سازمان و اهداف آن داشته باشد.

تحقیقات انجام شده در ایران و خارج از کشور در خصوص روابط مدیران در سازمان‌ها نیز بسیاری از عوامل و مفاهیم به دست آمده از تحقیق حاضر را مورد تأیید قرار می‌دهند. به عنوان مثال: مسعودی نیا، اصغر زاده و همکاران، یزدانی و همکاران، سعیدی و همکاران، جزینی و همکاران، کشتکاران و همکاران، نورلیزا و همکاران، هارینگتون، رابینز، آلن و بلکبرن، در تحقیقاتشان عواملی همچون (مهارت کلامی، مهارت بازخورد، تفویض اختیار، ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های ارتباطی، گوش دادن مؤثر، انگیزه، تعهد کاری، اعتماد، هم دلی و هم‌فکری، رهبری، عوامل موقعیتی، مسئولیت‌پذیری) را از عوامل مؤثر در ارتباطات سازمانی دانسته‌اند (۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰).

این عوامل به اتفاق هم نشان می‌دهند که ارتباط مؤثر مدیران با کارکنان، یک ضرورت اساسی بوده و دارای مزایای مختلفی از جمله افزایش بازدهی که به هم‌افزایی کارکنان و سازمان منجر می‌شود، می‌باشد.

ارتباطات به عنوان یک فرآیند یا یک جریان است و زمانی با مشکل روبرو می‌شود که فرآیند، دچار مشکل یا مسئله شود. یک کارمند یا یک مدیر به منظور توانایی در برقراری ارتباطات مؤثر، به مهارت‌های ارتباطی نیاز دارد، مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز می‌تواند فاصله اجتماعی کارکنان یک سازمان را با افراد دیگر آن جامعه تعیین کند رشد و پیشرفت هر جامعه‌ای در گرو انسان‌های مسئولیت‌پذیر است، اهتمام افراد نسبت به اداره و مدیریت امور و واکنش مسئولانه نسبت به پدیده‌های پیرامون خویش، رشد اخلاقی و انسانی و تقویت مهارت‌های ارتباطی را در بر خواهد داشت و همچنین به لحاظ افزایش رفاه اجتماعی و تسکین روانی افراد جامعه فوق‌العاده تأثیرگذار خواهد بود.

این پژوهش به منظور شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه روابط درون بخشی مدیران بیمارستان‌ها در دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال ۱۳۹۷ انجام شد و بدین منظور از روش پژوهش کیفی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که مهم‌ترین عواملی که در روابط درون بخشی مدیران در دانشگاه تأثیر دارد، عامل رهبری، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، تکنولوژی و فناوری‌های نوین و فرهنگ سازمانی که به عنوان سه بعد عوامل فردی، عوامل فنی و عوامل سازمانی و ساختاری در نظر گرفته شدند.

با توجه به مرور ادبیات و نظریات متفاوت در مورد روابط درون بخشی مدیران و مطالبی که به آن اشاره شد، ارتباط مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت است چراکه اطلاعات به عنوان یک عامل مهم در سیستم سازمانی در سایه ارتباطات مؤثر وارد سازمان می‌شود و همین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگ‌های سازمان جریان یابد. هنگامی مدیر می‌تواند خودش را اثربخش بداند که انجام کارها و امور محوله به کارکنان حوزه کاری خویش را طوری برنامه‌ریزی نماید که ایشان با میل و رغبت وظایف خود را انجام دهند و این مهم زمانی به نتیجه می‌رسد که مدیر ارتباط مؤثر با کارکنان را سرلوحه کار خویش قرار دهد.

برقراری ارتباط صحیح بین اجزای گوناگون یک سازمان از ارکان وظایف مدیر در فرآیند مدیریت است. متأسفانه برخی مدیران آن‌طور که باید از ویژگی‌ها و مهارت‌های ارتباطی مدیریتی برای اداره امور به صورت کامل برخوردار نیستند و اصول علمی لازم برای مدیریت را در عملکردهای خویش به طور جدی رعایت نمی‌کنند و از آنجایی که کارکنان با توجه به مسئولیت و ارتباط رویارویی که با مدیران سازمان‌های دیگر دارند به برخی از ویژگی‌ها و خصایص مدیریت مطلوب واقف‌اند بنابراین شناسایی مهم‌ترین عوامل

4. Haghig MA, Borhani B, Kord Rostami M. Organization Behavior management. Iran: Terme Press; 2001: 135. (Persian)
5. Gardian T. People management: suggestions for the inexperienced field supervisor. Wildlife Society Bulletin 2006; 34(1): 247-9.
6. Parsons T. The Social System. 2nd ed. England: Routledge & Kegan Paul Ltd; Taylor & Francis Group; 2005. P: 448.
7. Dulewicz V. Personal competencies, personality and responsibilities of middle managers. Journal of Competency. 1994; 1(3): 20-9.
8. Brunetto Y, Farr Wharton R. Does the talk affect your decision to walk: a comparative pilot study examine the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism? Management Decisions. 2004; 42(314): 579-600.
9. Nazari R, Ghasemi H, Sohrabi Z. Relationship between communication skills, leadership styles, organizational culture and managerial effectiveness in sport organizations. J Sport Management Motion Behav 2015; 11(21): 93-102. (Persian)
10. Saeedi S, Niayi far J, Amiri M, Moghadas S. Study of factors affecting communication between employees and managers, management and industrial engineering. 2015; International Conference on Industrial Management and Engineering, Institute of Managers Idea Capital Vira. (Persian)

### نتیجه گیری

یافته‌های مطالعه حاضر به دلیل اشراف مدیران به اهمیت و چالش‌های ارتباطات درون بخشی، فرصتی را فراهم نمود که می‌تواند راهنما و راهگشای خوبی برای سیاست‌گذاران و مسئولین ارشد دانشگاه‌ها به منظور برنامه‌ریزی و چگونگی برخورد با مشکلات و همچنین ارتقاء عملکرد مدیران نظام سلامت کشور باشد.

### تقدیر و تشکر

مطالعه حاضر بخشی از پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت می باشد که به صورت مستقل انجام شده است. نگارندگان بر خود لازم می دانند از زحمات و همکاری بی دریغ کلیه مدیران مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز شرکت کننده در این پژوهش که ما را در انجام این پژوهش همراهی کردند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

### تضاد منافع

در این مطالعه تضاد منافع وجود ندارد.

### منابع

1. Hope-Hailey V, Gratton L, Truss C. Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. Human Resource Management Journal 2002; 12(2): 39-63.
2. Ulrich D, Beatty D. From partners to players: extending the HR playing field. Human Resource Management 2001; 40(4): 293-307.
3. Dowling PJ, Fisher C. The Australian HR professional. Asia Pacific Journal of Human Resource Management 1997; 35(1): 1-20.

- and Their Job Performance in an Information Security Agency, *Journal of Security Studies* 2018; 17(62): 40-62; (Persian)
16. Jazeyni A, Soltani A. The Effect of Managers Communication Skills with Employee's Job Satisfaction. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection* 2014; 10(35): 13-42; (Persian)
17. Keshtkaran A, Heydari A, Bastani, P. Communication skills of managers from the staff perspective In the headquarters of Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Faculty of Paramedicine, Tehran University of Medical Sciences* 2011; 5(4):41-48. (Persian)
18. Norliza A, Zalizan M, Norzaini A, Saemah R. communication skills and work motivation amongst expert teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2010; 7; 565-567.
19. Ruppel CP, Harrington S J. The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*. 2000; 25: 313-328.
20. Alan R W, Blackburn R S. *Managing Organizational Behavior*. Irwin Inc; 1989.
11. Hargie O, Dickson D, Tourish D. *Communication skills for effective management*. Palgrave Macmillan, Basingstoke; 2004. P: 450
12. Nejad Mohammadabadi A. Study the awareness, attitude and performance about conflict management at IUMS hospital managers. [Thesis of M.S]. In *Hospital administration, college of management at IUMS*; 1998. P; 8. (Persian)
13. Yazdani C, Soleimanpour M. The Relationship between Communication Skills and the Quality of Teachers of University Students from the Viewpoints of Medical Students, *Journal of North Medical Sciences, North of Khorasan* 2018; 9(4): 82-89. (Persian)
14. Masoudnia M. Posture of authority in Organizational Management System and its Legal Effects (with Adaptation in Provincial Administrations of Payame Noor University), *Quarterly Journal of Public Organizations Management* 2018; 6(2): 109-116. (Persian)
15. Asghar Zadeh M, Kamali, Mehdi Zare Kahfari, Enayat. Relationship between Personality Characteristics of Managers

Cite this article as:

Agajaniyan S, Yazdan Panah A, Afshari R. Identifying the Effective Factors in Developing the Interdepartmental Relations of Hospital Managers at Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Med Sci J* 2019; 7(3): 287-298.

