

# بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان

## در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس

حامد گیوتاج<sup>۱</sup> و علیرضا موغلی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴

### چکیده

زمینه و هدف: مهارت‌های ارتباطی یکی از عناصر کلیدی در مدیریت و مبنای لازم و ضروری برای مدیریت کارآمد است. یک وجه مهم ارتباط در سازمان و مدیریت ارتباط میان مدیر و کارکنان است. مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی، زمینه مدیریت مؤثر و بهبود عملکرد کارکنان را تسهیل کنند. بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس انجام شده است.

روش: از نظر هدف، پژوهش از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی پیمایشی است. از بین کلیه مدیران و کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس، با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۲۶۲ نفر به روش تصادفی انتخاب و از دو پرسش‌نامه استاندارد عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۷۰) و مهارت‌های ارتباطی کوئین‌دام (۲۰۰۴) استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های نهایی و آزمون فرضیه‌ها، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهد که بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و بالاترین میزان همبستگی مربوط به رابطه بین درک پیام و عملکرد کارکنان ( $r=0.2/559$ ) است. نتیجه‌گیری: بین پنج مؤلفه مهارت‌های ارتباطی شامل: «درک پیام، قاطعیت، بینش، گوش‌دادن، کنترل عواطف» با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و این معناداری مثبت و مستقیم است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران، عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد. کلیدواژه‌ها: ارتباط، مهارت‌های ارتباطی، عملکرد کارکنان، درک پیام، گوش‌دادن.

□ استناد: گیوتاج، حامد؛ موغلی، علیرضا (پاییز، ۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی

شهرستان بندرعباس. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۲(۳)، ۴۵۱-۴۷۶.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی. (نویسنده مسئول). رایانامه: Givtajhamed@yahoo.com

۲. استاد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور Mooghali@yahoo.com

## مقدمه

انسان چه در خانواده و چه در اجتماع، درگیر شبکه پیچیده‌ای از ارتباطات<sup>۱</sup> مختلف است که بخش عمده‌ای از ذهن، فکر و انرژی او را می‌گیرد. با این توصیف وقتی وارد سازمان‌ها می‌شویم این کیفیت ارتباطات و بهره‌وری آن نقشی بی‌بدیل می‌یابد. زمانی که سازمان‌ها به‌عنوان یکی از واحدهای اساسی اجتماع به‌وجود آمدند، ارتباطات به یکی از مباحث مهم در سازمان‌ها تبدیل شد. انسان‌ها در جامعه امروز در یک سازمان به دنیا می‌آیند، در سازمان‌های مختلف زندگی می‌کنند، در سازمانی می‌میرند و در سازمانی دیگر به خاک سپرده می‌شوند. بنابراین انسان‌ها در مراحل زندگی، به‌نحوی با سازمان‌ها و ارتباطات سازمانی سروکار دارند و بحث ارتباط سازمانی مسئله‌ای نیست که بتوان به‌راحتی از کنار آن گذشت، زیرا اثر مستقیمی در کامیابی‌ها و ناکامی‌های ما خواهد داشت (فرهنگی، ۱۳۸۲: صص ۱۰۹-۱۱۲). سازمان به‌عنوان یک نهاد اجتماعی به‌دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. بدیهی است که در این زمینه، ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آن‌ها به‌سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی‌شده سازمان، عامل مؤثری است (رضائیان، ۱۳۷۹: ص ۲۸۴). بنابراین مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند و باید از کم و کیف فرآیند ارتباط آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹: ص ۱۶۷). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارتباطات ضعیف، رایج‌ترین منبع تعارض میان افراد است و منطقی به‌نظر می‌رسد که نتیجه‌گیری کنیم یکی از نیروی‌های بازدارنده بر سر راه عملکرد موفق یک گروه، نبود ارتباطات اثربخش است (رابینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: صص ۲۸۳-۲۸۵). بنابراین مدیران می‌توانند با برقرار کردن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی، زمینه مدیریت مؤثر بر تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱: ص ۱۹)؛ ضمن اینکه یکی از فرض‌های اساسی رفتار

1. Communication

2. Robbins

سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد برای دسترسی به اثربخشی، کارایی و در نهایت بهبود عملکرد، بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است (نظری و همکاران، ۲۰۱۲: صص ۸۱۴۳-۸۱۴۵).

در سازمان نیروی انتظامی که در سرتاسر مرزهای نظام جمهوری اسلامی ایران، به منظور برقراری نظم و امنیت و تامین آسایش عمومی و فردی فعالیت می‌کند؛ بلکه بیشتر از دیگر سازمان‌ها، تحقق اهداف، منوط به عملکرد درست نیروی انسانی در حوزه‌های ماموریتی است. هم‌چنین با توجه به تعدد ماموریت‌های نیروی انتظامی، لزوم افزایش بهره‌وری و کیفی‌سازی نیروی انسانی به‌عنوان عضو حیاتی سازمان در دستیابی به این اهداف به شمار می‌رود (خلیلی، ۱۳۹۰: ص ۷). از سویی دیگر با توجه به وضعیت خاص نیروی انتظامی شهرستان بندرعباس که جز یکی از مناطق گرمسیری برای پرسنل نیروی انتظامی است و کارکنان می‌بایست حدود دو سال از خدمت خود را آنجا بگذرانند جابجایی پرسنل زیاد بوده و دارای شرایط خاصی از این حیث است که تا کنون تحقیقی در این خصوص در حوزه شهرستان بندرعباس صورت نپذیرفته است که پژوهش حاضر از این منظر جدید می‌باشد. مدیران و کارکنان علی‌رغم رعایت کلیه شئون انتظامی از جمله رعایت سلسله مراتب، احترامات نظامی و ... که جز قوانین ارگان‌های انتظامی است؛ مدیران می‌بایست با تقویت مهارت‌های ارتباطی و درک اهمیت این موضوع ارتباطات موثری با کارکنان برقرار کنند که این خود علاوه بر روابط غیررسمی سازمانی، موجب احساس صمیمیت، بهبود روش‌ها و عملکرد و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود؛ بنابراین مهارت‌های ارتباطی مدیران جهت برقراری ارتباطات اثربخش با کارکنان نقشی مهم و برجسته دارد. در این پژوهش محقق به دنبال پاسخ به این سؤال باشد که آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران (از جمله: درک پیام<sup>۱</sup>، کنترل عواطف<sup>۲</sup>، گوش دادن<sup>۳</sup>، بینش<sup>۴</sup> نسبت به فرآیند ارتباط و ارتباط توأم با قاطعیت<sup>۵</sup>) و عملکرد کارکنان رابطه‌ای وجود دارد یا خیر.

1. Message perception
2. Emotion control
3. Listening
4. Insight
5. Assertiveness

## مبانی نظری

مدیریت: مدیریت جزء آن دسته از علوم (فنون) است که تسلط بر مهارت‌های ارتباطی، زیربنای موفقیت و کارایی در آن است (قربانی، ۱۳۷۸: صص ۲۵-۲۶)؛ هیچ مدیری نمی‌تواند کار خود را بدون برقراری ارتباطات خوب و مهارت‌های ارتباطی، به‌خوبی انجام دهد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ص ۳۲۰)؛ مدارک و شواهد موجود نیز نشان می‌دهد که بین ارتباطات مؤثر و میزان تولید یا بازده افراد، رابطه مستقیم وجود دارد (رابینز، ۱۳۷۸: ص ۶۱۷). سازمانی که مدیران و کارکنان آن با یکدیگر ارتباط مؤثر نداشته باشند نمی‌توانند توانمندی‌های لازم را برای اجرای وظایف خود کسب کنند و در هر حال انگیزه آنان نیز به تدریج کاهش پیدا می‌کند، زیرا ارتباط بستر مناسبی برای مبادله اطلاعات، دانش و تجربیات است (صائمیان، ۱۳۷۷: ص ۷۶). بهبود روابط مدیر با دیگران مساوی است با بهبود فعالیت‌های کارکنان، بهبود روابط با خارج سازمان و بهبود اعتماد به نفس سازمان (سجادی، ۱۳۹۰: ص ۲۱۵). در گذشته تصور می‌شد که منابع مادی و مالی، بیش‌ترین اثر را بر رضایت و علاقمندی افراد در محیط و در نتیجه بالابردن تولید و کارایی دارد، اما امروزه پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برقراری روابط انسانی، جو دوستانه، مشارکت، پذیرش و اعمال روش‌های انسانی، تأثیر بیشتری بر رضایت شغلی افراد و در نتیجه در تولید و بهره‌وری دارد (میرکمالی، ۱۳۷۸: صص ۸۳-۸۴). با توجه به اهمیت نقش مدیریت در همه سازمان‌ها، از جمله سازمان نیروی انتظامی، مدیران باید با بهره‌گیری از قوه خلاقه خویش و مهارت‌های ارتباطی به پدیدآوردن سازمان‌هایی اقدام کنند که در آن‌ها شرایط یادگیری و عملکرد بهتری برای کارکنان و حتی خود سازمان فراهم آید.

ارتباطات: ارتباطات یک موضوع شخصی است که درگیر تبادل رفتار است. در ادبیات رفتار سازمانی، ارتباطات از انتقال مفاهیم، اطلاعات، معانی و احساسات بین افراد در سازمان که به واسطه سازمان بوجود می‌آید و فرآیندی است پویا و فعال که زیربنا و اساس رشد، بقا و تحولات تمام سیستم زنده در سازمان است (حقیقی، ۱۳۸۲: ص ۲۲۴). در ارتباطات اخبار و مفاهیم انتقال پیدا می‌کند. اگر هیچ‌گونه اطلاعات یا اخبار نقل نشود، ارتباطات صورت نمی‌گیرد. ارتباطات فرآیندی است که به‌وسیله آن یک شخص، گروه یا سازمان (فرستنده) نوعی اطلاعات را به‌عنوان خبر به شخص، گروه یا سازمانی دیگر انتقال می‌دهد. به‌وسیله ارتباطات و با هدف آشنایی بیشتر

دانش دریافت‌کننده و تواناساختن او در انجام وظایف و تأثیر بر نگرش و رفتارش، اطلاعات را از شخص فرستنده به دریافت‌کننده انتقال می‌دهد. اگر دریافت‌کننده به پیام فرستنده واکنش نشان دهد، اطلاعات رد و بدل شده است و کنش متقابلی است برای مبادله اطلاعات (الیس و میلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ص ۱).

از طریق ارتباط است که همکاری و تعاون رخ می‌دهد (برجیسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ص ۱). برای این‌که ارتباطات موفقیت‌آمیز صورت گیرد، مفاهیم نه فقط باید به‌خوبی بیان و ابلاغ شود، بلکه باید به‌طور صحیح درک شود. بنابراین، ارتباطات شامل انتقال، درک و فهم صحیح مفاهیم است. در نتیجه، ارتباطات کامل هنگامی ایجاد می‌شود که مفاهیم یا اطلاعات انتقال پیدا کرده و توسط گیرنده، به همان صورت که مورد نظر فرستنده بوده است دریافت شود (رابینز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱: ص ۴۰۱). ارتباط از فرآیندی که ما طراحی می‌کنیم و از طریق آن باعث انتقال معانی و ایجاد یک فهم گسترده می‌شویم؛ این عملکردها احتیاج به یک مجموعه کلی و گسترده از مهارت‌ها در یک روند فردی و اجتماعی، شنیداری، دیداری، صحبت کردن، سوال کردن، تجزیه و تحلیل و ارزشیابی دارد. استفاده از این فرآیند به‌طور گسترده است و به تمام جنبه‌های زندگی ما انتقال پیدا می‌کند و شامل خانه، مدرسه، اجتماع، محل کار و جهان می‌شود. ارتباط جریانی چندسویه است که طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظریات، احساسات و حقایق می‌پردازند و از طریق بکار بردن علائم و پیام‌هایی که معنایش برای آن‌ها قابل درک است، اقدام به برقراری ارتباط می‌کنند (ضیغمی‌محمدی و حقیقی، ۱۳۸۸: ص ۱۲۲).

**مهارت‌های ارتباطی:** مهارت‌های ارتباطی رفتارهایی هستند آموخته شده و اکتسابی که برای اثربخشی ضروری‌اند که شامل آگاهی و ایجاد شرایط لازم برای رشد چنین رفتارهایی است (هرزون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ص ۳۲). کارل راجرز<sup>۵</sup>، نماینده برجسته روانشناسی انسانی، اصول ارتباط یاری‌بخش را مطرح می‌کند،

- 
1. Ellis, B. H & Miller
  2. Terry Bergeson
  3. Robbins
  4. Herzon, J
  5. Rogers, C. R .

همدلی و پذیرش بی‌قید و شرط و نیز سفر به درون را به‌عنوان پایه‌های اصلی یک ارتباط مؤثر بیان می‌دارد. مهارت‌های ارتباطی یعنی توانایی ایجاد روابط بین فردی با دیگران به‌گونه‌ای که از نظر جامعه قابل قبول و ارزشمند و در عین حال برای فرد سودمند باشد (حکمت، ۱۳۸۳: ص ۹)، از طرفی اغلب ما برای اولین بار توانایی‌های خود را در تعامل با دیگران می‌شناسیم و ارتباط با دیگران ما را در راه کمال یاری می‌کند (امامی‌نایینی، ۱۳۸۵: ص ۲۱). همچنین این مهارت‌ها به فرد این توانایی را می‌بخشد که مسئولیت‌های نقش اجتماعی خود را بپذیرد و بدون لطمه زدن به خود و دیگران با خواست‌ها، نیازها و مشکلات روزانه به‌ویژه در روابط بین فردی به شکل مؤثری روبرو شود (طارمیان، ۱۳۸۰: صص ۴۴-۴۵). در مقابل؛ ارتباطات غیرمؤثر جلو شکوفایی انسان را می‌گیرد و برای روابط، حکم سم را دارد و حتی روابط را تخریب می‌کند. ما درگیر ارتباطات می‌شویم تا هویت پیدا کنیم و با دیگران پیوند برقرار کرده و پیوندمان را عمیق‌تر کنیم؛ پس اساس زندگی و خوشبختی ما را همین ارتباطات میان فردی می‌سازند (جولیاتی، ۱۳۸۴: ص ۷۵). مهارت‌های ارتباطی توانایی‌های اختصاصی هستند که به افراد کمک می‌کنند تا در پیام‌هایی که به‌صورت نمادین به شخص دیگر می‌رسانند، با کیفیت عمل کنند و احساسات مثبت و لذت‌بخشی در طرف مقابل ایجاد کنند (کارنی و برادبری، ۲۰۰۰: صص ۲۹۶-۲۹۷). در تعریفی دیگر؛ 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 (قبادی، ۱۳۸۷: ص ۱۸).

**مهارت درک پیام (توانایی ارسال و دریافت پیام):** توانایی ارسال و دریافت پیام‌های واضح ارتباطی است که از آن به‌صورت مهارت‌های درک پیام یاد می‌شود (اعتمادی و همکاران، ۱۳۹۳: ص ۶۵). ارتباطات یک فرآیند دو طرفه بین فرستنده و گیرنده پیام و اطلاعات است. همچنان که بیان شده هنگامی اتفاق می‌افتد که یک شخص مفهومی را با دیگری انتقال دهد و هنگامی موفقیت‌آمیز صورت می‌گیرد که مفهوم فرستاده شده با مفهوم دریافت شده یکسان باشد. اگر اطلاعات فرستاده شده با آنچه دریافت شده متفاوت باشد، تحریف اطلاعات و یا مسئله‌ای دیگر رخ داده است (رستمی، ۱۳۹۱: ص ۴۲).

1. Joulia, T1

2. Karney & Bradbury

**مهارت کنترل عواطف:** به طور خلاصه مقوله کنترل عواطف، ناظر به توان ابراز احساسات و کنترل آن و نیز کنار آمدن با عواطف دیگران است (اعتمادی و همکاران، ۱۳۹۳: ص ۶۵). مدیر پس از شناخت احساسات خویش باید توانایی کنترل و اداره آن‌ها را در راه رسیدن به هدف داشته باشد. موفقیت مدیر به میزان توانایی وی در شناخت و درک احساسات و عواطف خویش وابسته است؛ اینکه مدیر تا چه اندازه از شرایط روحی و احساسی و تأثیرات مثبت و منفی آن آگاهی دارد. سپس مدیر باید توانایی کنترل و اداره این احساسات درک شده را داشته باشد؛ مدیر باید بتواند احساسات منفی را کنترل کند و تأثیرات آن را کاهش دهد، احساسات مثبت را تقویت کند و برای خویش ایجاد انگیزه نماید. در واقع انگیزه مدیر نیروی محرک وی در مقابل تمام سختی‌ها و ناملایمات است. وی هیچ‌گاه نباید دلسرد شود و با تلاش، پشتکار و انرژی که از قوه خودانگیزی دریافت می‌کند باید با تمام نیرو به راه خود ادامه دهد. ضمناً زندگی مدیران همواره همراه با تضادهای احساسی مانند حس استقلال‌طلبی و جلب مشارکت دیگران است. مدیر باید توانایی ایجاد تعادل میان حس استقلال‌طلبی خود و این‌که برای رسیدن هرچه سریع‌تر به هدف، جلب رضایت و مشارکت دیگران الزامی است، را داشته باشد تا در هنگام رویارویی با آن، راهکار مناسبی را اتخاذ کند. بدین ترتیب موفقیت مدیر به توانایی وی در کنترل و تنظیم احساسات و عواطف درک شده خویش است (عباس‌پوراسفندن و همکاران، ۱۳۸۹: ص ۳۳).

**مهارت گوش دادن:** پژوهشگرانی که درباره مهارت‌های زبانی مطالعاتی انجام داده‌اند هیچ‌یک تعریفی از گوش دادن به دست نداده‌اند که همگان بر آن اتفاق نظر داشته باشند (دوین، ۱۹۷۸؛ دونکل، ۱۹۹۱؛ هنینگ، ۱۹۹۱). معمولاً گوش دادن را با شنیدن یکی می‌دانند، درحالی‌که این دو متفاوتند و گوش دادن چیزی بیش از شنیدن است. شنیدن تنها از نظر درک حسی و فیزیولوژیکی مانند گوش دادن است ولی مستلزم هیچ تلاش ذهنی نیست. از این روست که، می‌توان موسیقی را شنید یا ضبط کرد و در عین حال، روی کارهای دیگر نیز تمرکز کرد. اما، گوش دادن و به تعبیر

1. Devine
2. Dunkel
3. Henning

دقیق‌تر گوش سپردن فرآیندی ذهنی و فعال است؛ بنابراین نمی‌توان همزمان با گوش دادن کارهای دیگر را به طرز صحیحی انجام داد. پس می‌توان گفت که، گوش دادن فرآیند رمزگشایی و تفسیر فعالانه پیام‌های شفاهی و مستلزم توجه ذهنی و پردازش اطلاعات است (کریتر و کینیکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ص ۴۹). منظور از مهارت ارتباطی گوش دادن، توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا پرسش‌های دیگران و درک آن‌ها است (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳: ص ۴۲).

مهارت بینش نسبت به فرآیند ارتباط: بینش مدیران را می‌توان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در بین مهارت‌های ارتباطی در ارتقای کمی و کیفی عملکرد و کارایی آنان و کارکنان زیرمجموعه برشمرد. بینش به‌عنوان یک پدیده در ابتدا توسط روانشناسان گشتالت<sup>۲</sup> در اوایل قرن بیستم مورد بررسی قرار گرفته و سپس با ارائه تعاریف مختلف توسط نظریه پردازانی همچون ریچارد مهر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) و دیگران مبنی بر این که حرکت ناگهانی از یک حالت ندانستن؛ یا چگونگی حل مسئله به وضعیت رسیدن به دانایی چگونگی حل مسئله است، مورد تحلیل قرار گرفت (مهدوی و علی، ۱۳۸۷: ص ۳). بینش توانایی درک چگونگی تأثیرگذاری در روابط اجتماعی و نیز توانایی فهم دیگران است که یکی دیگر از مهارت‌های ارتباطی است (اعتمادی و همکاران، ۱۳۹۳: ص ۶۵). بینش که یکی از برجسته‌ترین فعالیت‌های ادراکی است، به‌طور عمده موضوعی بسیار دقیق در حوزه تحقیقات علمی است که در دهه اخیر روش‌های گوناگونی برای بررسی طبیعت و فرآیند آن اتخاذ شده است. منظور از بینش به‌طورکلی توانایی داشتن و به وضوح دیدن سریع با استفاده از فعالیت‌های ذهنی که کاملاً آشکار و روشن نیستند، است. این طرز فکر به‌طور شدیدی در مقابل استدلال عقلایی و تحلیلی قرار دارد. بینش، توصیف‌کننده انتقال فرآیند افکار ما از مرحله غفلت تا مرحله وضوح حل مسئله است. در شرایط امروز، تامین‌کنندگان داده‌ها و اطلاعات باید در کنار وظیفه اصلی، به تعبیر و تفسیر اطلاعات پرداخته و چشم‌انداز موردنظر تصمیم‌گیرنده را هم مورد توجه قرار دهند؛ در بحث سازمانی، مدیر نیز می‌تواند با بینش خود علاوه بر پیش‌بینی آینده سازمان و اعمال اقدامات لازم و اصلاحی، این مهارت

---

1. Kreiter & Kinieki  
2. Gestalt  
3. Richard Mayer



را به‌طور متناسب به کارکنان خود نیز تسری دهد (مهدوی و علی، ۱۳۸۷: ص ۴).

مهارت ارتباط توأم با قاطعیت: قاطعیت داشتن به این مفهوم است که عقاید و نظریات ما و دیگران به یک اندازه حائز اهمیت است. داشتن قاطعیت موجب رفتارهای اجتماعی مثبت، تعامل اجتماعی مطلوب بین همکاران، افزایش توانایی‌های حل مسئله و خودآگاهی می‌شود (ابراهیم، ۲۰۱۱: ص ۳۵۷). قاطعیت به این مفهوم اشاره دارد که فرد احساسات مثبت و منفی خود را بدون تجاوز به حقوق دیگران بیان می‌کند (محبی و همکاران، ۱۳۹۰: ص ۴۶). قاطعیت مؤلفه‌ای ارزشمند برای عملکرد حرفه‌ای کارکنان موفق است و به کمک آن می‌توان بسیاری از تعارضات را با موفقیت پشت سر گذاشت (دل‌تسیدو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ص ۳۲۳). به کار بردن مهارت قاطعیت، نتایج مثبتی از قبیل افزایش مهارت‌های رهبری، افزایش رضایت شغلی، دستیابی به استقلال واقعی، موقعیت حرفه‌ای، قدرت و اختیار، کاهش استرس شغلی، افزایش کارایی در زمان تغییر شرایط و آگاهی و بینش وسیع‌تر راجع به عواملی که در سبک‌های پاسخگویی ضروری است را به همراه دارد که بدین دلیل یک رفتار باارزش در مهارت‌های ارتباطی محسوب می‌شود (تقوی لاریجانی و همکاران، ۱۳۸۸: ص ۶۲).

عملکرد: مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (گریفین و مورهد<sup>۲</sup>، ۱۳۷۴: ص ۳۵۴). عملکرد از حاصل فعالیت‌های یک فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین یاد می‌شود (آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۱۳۸۶: ص ۵۷). در محیط رقابتی و کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها برای بقا، توسعه و پیشرفت فراگیر آن‌ها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر، مباحث مربوط به عملکرد و شیوه‌های ارزیابی، مدیریت و بهبود آن، چه در سطح واحدها و چه در سطح کارکنان و مدیران یکی از مباحث عمده در مدیریت است. هر مدیر و مسئول سازمان یا ذینفعی می‌خواهد اطلاعاتی در ارتباط با نحوه عملکرد کارکنان، واحدها و سازمان مطبوع خود در مقایسه با سایر واحدهای مشابه و یا سایر رقبا در آن حوزه به‌دست آورد که استفاده از این اطلاعات می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت آن‌ها کمک کند. بدین سبب

- 
1. Ibrahim
  2. Deltsidou
  3. Griffin & Moorhead
  4. Armstrong

است که از دیرباز محققان زیادی به عملکرد در سطح فردی و سازمانی توجه داشته‌اند (موسی‌خانی، الوانی، میرزایی و محمدی، ۱۳۹۱: ص ۷۶). به‌طورکلی، عوامل (شاخصه‌های) عملکردی عبارت‌اند از: عوامل رفتاری و عوامل فرآیندی (جلالی، ۱۳۷۷: ص ۱۳۳):

**الف) عوامل رفتاری شامل:** رعایت مقررات و انضباط اداری (حضور به موقع و انجام به موقع کارها)؛ رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع (برخورد خوب، کوشش برای رفع مشکلات و پیگیری آن، روابط صمیمانه با همکاران)؛ جدیت در کار (اجرای سریع دستورات، پیگیری امور محوله)؛ کوشش برای فراگیری کارها (کوشش برای افزایش مهارت‌های شغلی، فراگیری مهارت‌های مختلف و شرکت در کلاس‌های آموزشی)؛ انعطاف‌پذیری (پذیرش اشتباهات، اصرار نوزیدن بیش از حد در مورد نظرات خود در پذیرش راهنمایی دیگران)؛ قابل اعتماد بودن (تسلط در کار و انجام آن بدون نظارت مستمر، توجه به درستی و صحت کار، دلسوزی در انجام کار، احساس مسئولیت و مراقبت از وسایل)؛ خودجوشی (تشخیص نیازهای واحد و ارائه راه‌حل‌های مناسب برای رفع آن‌ها و داشتن انگیزه برای کار و ایجاد کار سازنده و پیش‌قدم بودن در اجرای فعالیت‌های شغلی)؛

**ب) عوامل فرآیندی شامل:** عوامل مربوط به شرایط کار (تامین وسایل، تجهیزات مناسب، امنیت شغلی و بیمه مسئولیت)؛ عوامل مربوط به احترام و قدر و منزلت (احترام از سوی مدیران، ایجاد روابط صمیمی، تشویق و دلگرمی درمیان افراد، رفع تبعیض و بی‌عدالتی)؛ عوامل مربوط به مشارکت (مشارکت در تصمیم‌گیری، نظرخواهی از افراد در مورد موضوعات مرتبط با آن‌ها) و عوامل مربوط به مدیریت صلاحیت‌دار و شایسته. با نگاه دقیق به موارد یادشده (عوامل رفتاری و فرآیندی) می‌توان دریافت که عوامل رفتاری با کارایی و عوامل فرآیندی نیز با اثربخشی کارکنان ارتباط زیادی دارد (جلالی، ۱۳۷۷).

**پیشینه پژوهش:** در تحقیقی که اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان «بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی، الگوهای ارتباطی و سبک‌های حل تعارض با صمیمیت زناشویی در زنان شهر اصفهان» انجام دادند؛ از میان کلیه زنان متأهل شهر اصفهان در سال ۱۳۹۱، تعداد ۲۰۰ زن به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند که به پرسشنامه‌های صمیمیت زوجین اولیاء، مهارت‌های ارتباطی کوئین دام، الگوهای ارتباطی و سبک‌های اداره تعارض بین فردی پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها، از

روش همبستگی استفاده شد. نتایج همبستگی نشان داد که همه پنج بعد مهارت‌های ارتباطی (قاطعیت در کلام، بینش نسبت به فرایند ارتباط، درک پیام، کنترل عواطف، گوش دادن) با صمیمیت زناشویی همبستگی مثبت معنادار دارند. هم چنین همه ابعاد الگوهای ارتباطی (سازنده متقابل، اجتنابی متقابل و توقع/کناره‌گیری) در زنان با صمیمیت زناشویی همبستگی معنادار دارند. بین هر پنج سبک حل تعارض، به جز سبک اجتنابی نیز با صمیمیت زناشویی زنان همبستگی معنادار وجود دارد.

در تحقیقی که ذوالفقاری و فعال (۱۳۹۳) با عنوان «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه‌ی موردی فرماندهی مرزبانی ناجا)» انجام دادند؛ برای جمع‌آوری اطلاعات از روش نمونه‌گیری اطلاعات و از دو پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه فرماندهان و مدیران و کارکنان ستاد فرماندهی مرزبانی ناجا بوده که تعداد ۸۶ نفر به عنوان جامعه نمونه به صورت تصادفی انتخاب شده است. نتایج حاصله از یافته‌های پژوهش که طبق نظریه‌های مطروحه در تحقیق و تحلیل داده‌ها با توجه به فرضیه‌های تحقیق استفاده شده، به دست آمده و نتایج حاصله بر اساس آزمون تی و ضریب همبستگی پیرسون؛ حاکی از این است که بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

در تحقیقی که ریاحی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمان در مرکز بهداشت مازندران» انجام دادند؛ به این نتیجه دست یافتند که مهارت‌های ارتباطی مدیر با بسیاری از متغیرهای سازمانی مانند رضایت شغلی، نگرش و عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی و جو سازمانی همبستگی و همخوانی دارد.

ترابی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی که با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارایی آن‌ها از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز انجام پذیرفت؛ تعداد ۱۳۰ نفر از مدیران دبیرستان‌های دولتی شهر شیراز در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ به شیوه نمونه‌گیری تصادفی سهمیه‌ای به عنوان گروه نمونه انتخاب شد. ابزارهای مورد استفاده این پژوهش، دو پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی و کارایی مدیران بود. یافته‌ها نشان داد که بر اساس ادراکات مدیران، بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارایی آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون

نشان داد که بعد فردی مهارت‌های ارتباطی از نظر مدیران قدرت پیش بینی کنندگی کارایی مدیران را دارد، ولی دو بعد مهارت‌های گروهی و سازمانی نمی‌تواند کارایی مدیران را پیش بینی کند. هم چنین مقایسه میانگین نمرات مدیران زن و مرد در زمینه مهارت‌های ارتباطی و کارایی نشان داد، مدیران زن مهارت‌های ارتباطی و کارایی بیش تری نسبت به مدیران مرد دارند.

رحمانی حسیم بیگی (۱۳۸۵) در پژوهشی به بررسی و ارزیابی تطبیقی توانمندی‌های هوش هیجانی در ارتقای ارائه‌ی خدمات کارکنان نظام بانکداری کشور (بانک کارآفرینان و تجارت) پرداخته است. بدین منظور تعداد ۹۶ نفر باجه دار بعنوان نمونه از بانک تجارت و بانک کار آفرین (نمونه ای از بانک های دولتی و خصوصی) انتخاب و برای تحلیل پاسخ آزمودنیها به سئوالات پرسشنامه از آزمون تی استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل آماری، روشن شد که هوش هیجانی زنان از هوش هیجانی مردان بیشتر است و افراد در مقطع تحصیلی لیسانس از هوش هیجانی بالاتری نسبت به افراد در مقطع تحصیلی دیپلم برخوردارند. همچنین هوش هیجانی (و کنترل عواطف) عامل مهم و تعیین کننده‌ای در کارایی، کارآمدی و عملکرد مدیران و کارمندان است. کاکرمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «مهارت‌های ارتباطی موثر برای مدیریت کتابخانه: روابط بین مدیران و کتابداران» به این نتیجه رسید که مهارت‌های ارتباطی به عنوان یکی از مهارت‌های به کار گرفته شده توسط مدیران، برای افزایش رضایت شغلی به کار گرفته می‌شود که تاثیر زیادی بر عملکرد کتابداران و بازخورد کاربران دارد و در نتیجه موجب موفقیت و پیشبرد اهداف کتابخانه می‌شود.

بارت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان «فناوری اطلاعات و تغییرات سازمانی» به نقش فزاینده‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات در تغییرات سازمانی پرداختند. به زعم آنان فناوری اطلاعات و ارتباطات در بسیاری از جنبه‌های تغییرات سازمانی معاصر به کار رفته است و به عنوان یک نیروی تعیین کننده در شکل دهی سازمان‌ها است. گادیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) معتقد است قاطعیت، به پرستاران

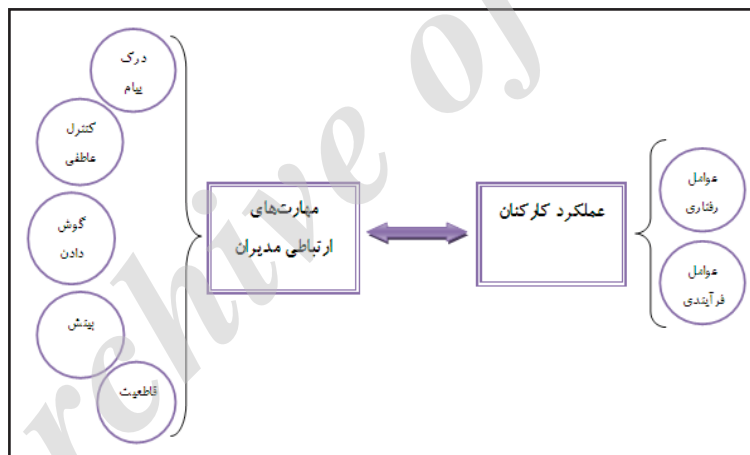
1. Kakirman

2. Barret et al

3. Gaddis

این قدرت را می‌دهد که ضمن برقراری یک ارتباط مؤثر و مثبت با همکاران، عملکرد آنان را بهبود داده و موجب می‌گردد حامیان بهتری برای بیماران خود باشند.

**مدل مفهومی:** برای متمایز کردن رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و عملکرد، ابتدا با استفاده از نظریه‌های مطرح شده، رابطه مورد نظر به اختصار تبیین و مورد بررسی قرار گرفت و در هر تبیین ابتدا مؤلفه‌ها و شاخص‌های مختلف هر نظریه طبق نتایجی که محقق از فهم خود کسب کرده، احصا و سپس برای مشخص کردن رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته، مدل مفهومی زیر را ارائه کرد. شکل ۱ برای سنجش رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران (که خود شامل پنج خرده مقیاس است) به عنوان متغیر مستقل و عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته طراحی شده است. مدل مفهومی پژوهش حاضر، الگوبرداری شده از مدل تحقیق موسی خانی و همکاران (۱۳۹۱) است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (موسی خانی و همکاران، ۱۳۹۱)

## روش پژوهش

در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس است که در نیمه دوم سال ۹۴ مشغول به کار بوده‌اند. لازم به ذکر است کارکنان وظیفه شامل جامعه آماری نمی‌شوند. از آنجا که انجام پژوهش حاضر، بر روی همه جامعه آماری زمان‌بر و مستلزم صرف هزینه زیاد بود، بنابراین این پژوهش بر روی نمونه‌ای از این جامعه اجرا شد. به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۶۲ نفر با فرمول تعیین حجم نمونه «کوکران»، به عنوان نمونه آماری محاسبه شد.

پرسش‌نامه استاندارد عملکرد شغلی پاترسون<sup>۱</sup>: در این پژوهش از دو پرسش‌نامه استاندارد عملکرد شغلی پاترسون برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان و پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی کوئین‌دام<sup>۲</sup> برای سنجش مهارت‌های ارتباطی استفاده شد. پاترسون در سال ۱۹۷۰ پرسش‌نامه عملکرد شغلی که داری ۱۵ پرسش است را تدوین کرد. پرسش‌نامه حاضر برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان غیر مدیر است (موتویدلو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). پایایی پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی کوئین‌دام با استفاده از آلفای کرونباخ، ۰/۸۵ گزارش شده است. همچنین در این پژوهش، آلفای کرونباخ پرسش‌نامه یادشده ۰/۸۴۱ به دست آمد.

پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی کوئین‌دام: در پژوهش حاضر، از آزمون مهارت‌های ارتباطی - نسخه تجدیدنظر شده - که توسط کوئین‌دام ابداع شد، به عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی کوئین‌دام؛ پس از اندازه‌گیری، پایایی این آزمون با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۶۹ گزارش شده است، همچنین در این پژوهش، آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۳۸ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های نهایی و آزمون فرضیه‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی: در جدول ۲ فراوانی و نمودار درصد افراد برحسب جنسیت پاسخ‌گویان آمده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌گویان

فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی	
۲۵۰	۹۵/۴	۹۵/۴	مرد
۱۲	۴/۶	۱۰۰/۰	زن
۲۶۲	۱۰۰/۰		مجموع

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید از کل پاسخ‌گویان ۹۵/۴ درصد که شامل ۲۵۰ نفرند را مردان تشکیل داده‌اند و تعداد ۱۲ نفر، معادل ۴/۶ درصد را زنان به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین بیشترین فراوانی مربوط به مردان و کمترین فراوانی مربوط به زنان است.

1. Paterson  
2. Queendom  
3. Motowidlo

## میزان تحصیل پاسخ‌گویان

جدول ۳. توزیع فراوانی میزان تحصیل پاسخ‌گویان

میزان تحصیل	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
دیپلم	۱۲۵	۴۷/۷	۴۷/۷
کاردانی	۵۰	۱۹/۱	۶۶/۸
کارشناسی	۸۵	۳۲/۴	۹۹/۲
کارشناسی ارشد	۲	۰/۸	۱۰۰/۰
کل	۲۶۲	۱۰۰/۰	

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید از کل پاسخ‌گویان ۴۷/۷ درصد که شامل ۱۲۵ نفرند را افراد با مدرک دیپلم، تعداد ۵۰ نفر، معادل ۱۹/۱ درصد را افراد با مدرک کاردانی، تعداد ۸۵ نفر معادل ۳۲/۴ را افراد با مدرک کارشناسی، تعداد ۲ نفر معادل ۰/۸ درصد را افراد با مدرک کارشناسی ارشد به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک دیپلم و کمترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد است.

## سابقه کار پاسخ‌گویان

جدول ۴. توزیع فراوانی سابقه کار پاسخ‌گویان

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
۱-۵	۶۱	۲۳/۳	۲۳/۳
۶-۱۰	۵۵	۲۱/۰	۴۴/۳
۱۱-۱۵	۸۵	۳۲/۴	۷۶/۷
۱۶-۲۰	۳۵	۱۳/۴	۹۰/۱
۲۱-۲۵	۱۳	۵/۰	۹۵/۰
۲۶-۳۰	۱۳	۵/۰	۱۰۰/۰
کل	۲۶۲	۱۰۰/۰	

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید از کل پاسخ‌گویان ۲۳/۳ درصد که شامل ۶۱ نفرند را افراد دارای سابقه ۱-۵ سال، تعداد ۵۵ نفر، معادل ۲۱/۰ درصد را افراد دارای سابقه ۶-۱۰ سال، تعداد ۸۵ نفر، معادل ۳۲/۴ درصد افراد دارای سابقه ۱۱-۱۵ سال، تعداد ۳۵ نفر، معادل ۱۳/۴ درصد افراد دارای سابقه ۱۶-۲۰ سال، تعداد ۱۳ نفر، معادل ۵/۰ درصد افراد دارای سابقه

۲۱-۲۵ سال، تعداد ۱۳ نفر، معادل ۵/۰ درصد افراد دارای سابقه ۲۶-۳۰ سال، به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای سابقه کار ۱۱-۱۵ سال و کمترین فراوانی مربوط به افراد دارای سابقه کار ۲۱-۲۵ و ۲۶-۳۰ است.

نتایج استنباطی متغیرهای پژوهش: جدول آمار استنباطی هریک از متغیرهای پژوهش در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. آمار استنباطی متغیرهای پژوهش

وارینانس	انحراف معیار استاندارد	میانگین	بیشینه	کمینه	تعداد نمونه	
۴۴۳/۱۹۷	۲۱/۰۵۲۲۳	۹۹/۳۸۹۳	۱۴۸/۰۰	۵۲/۰۰	۲۶۲	مهارت‌های ارتباطی
۳۴/۵۶۵	۵/۸۷۹۱۸	۳۳/۵۱۹۱	۴۷/۰۰	۲۰/۰۰	۲۶۲	عملکرد
۲۶/۹۷۴	۵/۱۹۳۶۵	۲۴/۸۹۶۹	۳۶/۰۰	۱۴/۰۰	۲۶۲	درک پیام
۱۵/۲۸۷	۳/۹۰۹۸۵	۱۹/۰۶۴۹	۲۸/۰۰	۷/۰۰	۲۶۲	گوش دادن
۳۹/۵۰۶	۶/۲۸۵۳۸	۲۶/۱۹۴۷	۴۱/۰۰	۱۳/۰۰	۲۶۲	قاطعیت
۱۲/۴۸۸	۳/۵۳۳۸۱	۱۴/۲۳۶۶	۲۳/۰۰	۵/۰۰	۲۶۲	کنترل عواطف
۱۶/۴۱۸	۴/۰۵۱۸۶	۱۴/۹۹۶۲	۲۲/۰۰	۶/۰۰	۲۶۲	بینش
					۲۶۲	کل

### آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد. برای سنجش فرضیه اصلی پژوهش، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۶. نتیجه آزمون بررسی وجود رابطه در فرضیه اول

عملکرد	مهارت‌های ارتباطی		
۰/۴۲۳	۱	مقدار همبستگی پیرسون	مهارت‌های ارتباطی
۰/۰۰۰		سطح معناداری	
۲۶۲	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	
۱	۰/۴۲۳	مقدار همبستگی پیرسون	عملکرد
	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۲۶۲	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	



توجه به نتایج و سطح معناداری بدست آمده ( $P < 0/05$ )، نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها با شدت همبستگی  $0/423$  است. بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد و با بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی مدیران عملکرد کارکنان نیز بالا می‌رود.

فرضیه دوم: بین درک پیام با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷. نتیجه آزمون بررسی وجود رابطه در فرضیه دوم

عملکرد	درک پیام		
۰/۵۵۹	۱	مقدار همبستگی پیرسون	درک پیام
۰/۰۰۰		سطح معناداری	
۲۶۲	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	
۱	۰/۵۵۹	مقدار همبستگی پیرسون	عملکرد
	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۲۶۲	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	

توجه به نتایج و سطح معناداری بدست آمده ( $P < 0/05$ )، نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها با شدت همبستگی  $0/559$  است. بین درک پیام با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد و با بالا رفتن درک پیام، عملکرد کارکنان نیز بالا می‌رود. فرضیه سوم: بین کنترل عواطف با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۸. نتیجه آزمون بررسی وجود رابطه در فرضیه سوم

عملکرد	کنترل عواطف		
۰/۳۱۹	۱	مقدار همبستگی پیرسون	کنترل عواطف
۰/۰۰۰		سطح معناداری	
۲۶۲	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	
۱	۰/۳۱۹	مقدار همبستگی پیرسون	عملکرد
	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۲۶۲	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	

توجه به نتایج و سطح معناداری بدست آمده ( $P < 0/05$ )، نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها با شدت همبستگی  $0/319$  است. بین کنترل عواطف با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد و با بالا رفتن کنترل عواطف، عملکرد کارکنان نیز بالا می‌رود. فرضیه چهارم: بین گوش دادن با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۹. نتیجه آزمون بررسی وجود رابطه در فرضیه چهارم

عملکرد	گوش دادن		
گوش دادن	۰/۴۲۶	مقدار همبستگی پیرسون	۱
	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	۲۶۲
عملکرد	۱	مقدار همبستگی پیرسون	۰/۴۲۶
		سطح معناداری	۰/۰۰۰
	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	۲۶۲

توجه به نتایج و سطح معناداری بدست آمده ( $P < 0/05$ )، نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها با شدت همبستگی  $0/426$  است. بین گوش دادن با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد و با بالا رفتن گوش دادن، عملکرد کارکنان نیز بالا می‌رود.

فرضیه پنجم: بین بینش با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰. نتیجه آزمون بررسی وجود رابطه در فرضیه پنجم

عملکرد	بینش		
بینش	۰/۱۷۲	مقدار همبستگی پیرسون	۱
	۰/۰۰۵	سطح معناداری	
	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	۲۶۲
عملکرد	۱	مقدار همبستگی پیرسون	۰/۱۷۲
		سطح معناداری	۰/۰۰۵
	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	۲۶۲

توجه به نتایج و سطح معناداری بدست آمده ( $P < 0/05$ )، نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها با شدت همبستگی  $0/172$  است. بین بینش با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد و با بالا رفتن بینش، عملکرد کارکنان نیز بالا می‌رود.

فرضیه ششم: بین قاطعیت با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۱. نتیجه آزمون بررسی وجود رابطه در فرضیه ششم

عملکرد	قاطعیت		
۰/۴۰۰	۱	مقدار همبستگی پیرسون	قاطعیت
۰/۰۰۰		سطح معناداری	
۲۶۲	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	
۱	۰/۴۰۰	مقدار همبستگی پیرسون	عملکرد
	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۲۶۲	۲۶۲	تعداد حجم نمونه	

توجه به نتایج و سطح معناداری بدست آمده ( $P < 0/05$ )، نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرها با شدت همبستگی  $0/400$  است. بین قاطعیت با عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد و با بالا رفتن قاطعیت، عملکرد کارکنان نیز بالا می‌رود.

## بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به نتایج پژوهش، وجود رابطه بین متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس در سطح معنادار نود و پنج درصد ( $P < 0/05$ ) مورد تأیید است. مثبت بودن ضریب همبستگی نشانگر وجود رابطه مستقیم میان متغیرهای یادشده است. فرضیه اصلی با نظر رابینز مبنی بر اینکه بین ارتباطات اثربخش و بازده و تولید کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد هم‌سو است. همچنین یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳)، ریاحی و همکاران (۱۳۹۰)، کاکرمن (۲۰۱۲) و بارت و همکاران (۲۰۰۶) نیز هم‌سو است.

و نشان می‌دهد بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مهارت‌های ارتباطی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. براساس این بررسی، وجود رابطه بین متغیر درک پیام و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس در سطح معنادار نود و پنج درصد ( $P < 0/05$ ) مورد تأیید است. مثبت بودن ضریب همبستگی نشانگر وجود رابطه مستقیم میان متغیرهای یادشده است. رابینز معتقد است که عواملی چون تحریف پیام و ابهام در گفتار موجب تضعیف اطمینان (تقویت پدیده عدم اطمینان) می‌شود (رابینز، ۲۰۰۵). هر قدر در ارتباطات، پیامی کمتر تحریف شود و عوامل مخدوش کننده ارتباطات ضعیف‌تر شوند مدیر بهتر می‌تواند پیام خود را به همکاران برساند، این کار به نوبه خود موجب ضعیف‌تر شدن پدیده ابهام می‌شود و در نتیجه کارایی و عملکرد آنان افزایش می‌یابد. همچنین یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳) و ترابی و همکاران (۱۳۸۸) هم‌سو است و نشان می‌دهد بین درک پیام با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

براساس این بررسی وجود رابطه بین متغیر کنترل عواطف و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس در سطح معنادار نود و پنج درصد ( $P < 0/05$ ) مورد تأیید است. مثبت بودن ضریب همبستگی نشانگر وجود رابطه مستقیم میان متغیرهای یادشده است. این پژوهش با پژوهش‌های اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳) و رحمانی حسیم‌بیگی (۱۳۸۵) هم‌سو است و نشان می‌دهد بین کنترل عواطف با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. براساس این بررسی وجود رابطه بین متغیر گوش دادن و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس در سطح معنادار نود و پنج درصد ( $P < 0/05$ ) مورد تأیید است. مثبت بودن ضریب همبستگی نشانگر وجود رابطه مستقیم میان متغیرهای یادشده است. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳) و ذوالفقاری و فعال (۱۳۹۳) هم‌سو است و نشان می‌دهد بین گوش دادن با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

براساس این بررسی وجود رابطه بین متغیر بینش و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس در سطح نود و پنج درصد ( $P < 0/05$ ) مورد تأیید است. مثبت بودن ضریب همبستگی نشانگر وجود رابطه مستقیم میان متغیرهای یادشده است. یافته‌های این پژوهش با

پژوهش‌های اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳) هم‌سو است و نشان می‌دهد بین بینش با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. براساس این بررسی وجود رابطه بین متغیر قاطعیت و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس در سطح معنادار نود و پنج درصد ( $P < 0/05$ ) مورد تأیید است. مثبت بودن ضریب همبستگی نشانگر وجود رابطه مستقیم میان متغیرهای یادشده است. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های اعتمادی و همکاران (۱۳۹۳) و گادیس (۲۰۰۶) هم‌سو است و نشان می‌دهد بین قاطعیت با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

**پیشنهادها:** با توجه به نتیجه به‌دست آمده از فرضیه اصلی پژوهش که در آن بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و از طرفی با عنایت به نقشی که مهارت‌های ارتباطی بر عملکرد ایفا می‌کند؛ به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به‌عنوان شاخصی اثرگذار در ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که نیروی انتظامی در برنامه‌های آموزشی، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این نوع مهارت‌ها در نظر بگیرد و با بهره‌گیری از آموزش‌های لازم برای بهبود مهارت‌های ارتباطی و در نتیجه عملکرد کارکنان گام مؤثری بردارد.

با توجه به آزمون فرضیه اول فرعی مبنی بر وجود رابطه معنادار بین درک پیام با عملکرد کارکنان و با عنایت به این‌که درک فرآیندی پویا است و فرد، پیام دریافت‌شده را مورد توجه قرار داده و سعی می‌کند آن را از نظر محتوایی ارزیابی کند؛ بنابراین با برگزاری کارگاه‌ها باید به اهمیت درک پیام و درک مشترک دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و... با توجه به ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگی، اجتماعی و... افراد پرداخته شود.

با توجه به نتیجه بدست آمده از فرضیه فرعی دوم پژوهش که در آن بین مهارت کنترل عواطف با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، می‌توان به اهمیت این موضوع پی برد که چنانچه شنونده پیام از تعصبات عاطفی خود و تأثیر آن بر تفسیر پیام‌ها آگاه باشد، بهتر می‌تواند در تصمیم‌گیری مناسب و برقراری ارتباط با کارکنان خود برای رسیدن به هدف مربوطه عمل کند. بنابراین برگزاری کلاس‌های مدیریت استرس، مدیریت خشم، هوش هیجانی و کنترل عواطف در

برقراری ارتباط و پرداختن به اهمیت تأثیر این عوامل بر عملکرد کارکنان برای مدیران و کارکنان می‌تواند بسیار سودمند و کارساز باشد.

با توجه به نتیجه بدست آمده از فرضیه فرعی سوم پژوهش، که در آن بین مهارت گوش دادن با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، مهارت گوش دادن مستلزم تلاش ذهنی است و عبارت است از توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا پرسش‌های دیگران و درک آن‌ها. مهارت گوش دادن از چنان اهمیتی برخوردار است که چند سال پیش، شرکت اسپری که اکنون بخشی از یونیس محسوب می‌شود، برای نشان دادن اهمیت گوش دادن مؤثر در زندگی و کار روزانه، تبلیغات وسیعی را اجرا کرد. شرکت یونیس همچون بسیاری از شرکت‌های آمریکایی، دوره‌های آموزش گوش دادن مؤثر را در سطح مدیران اجرایی، مدیران میانی و کارمندان خود تدوین کرده و به مرحله اجرا گذاشته است. شرکت‌های کنترل دیتا، تری‌ام و فورد، از معدود شرکت‌هایی هستند که چنین دوره‌های آموزشی را برگزار می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت فراوان مهارت گوش دادن مؤثر در زندگی و کار روزانه، کلاس‌هایی با این موضوع و اثرات آن برای مدیران و هم‌کارمندان اجرا شود.

نتیجه بدست آمده از فرضیه فرعی چهارم پژوهش، به این موضوع اشاره دارد که بین مهارت بینش با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. در تعریف بینش آمده است؛ بینش توصیف‌کننده انتقال فرآیند افکار ما از مرحله غفلت تا مرحله وضوح حل مسئله است. هم‌چنین بیان شده که مدیر موفق دارای بینش است و بینش خود را به کارکنان خویش و سایر کارکنان سازمان انتقال می‌دهد و با در نظر داشتن چشم‌انداز بزرگ‌تر، شیوه‌هایی می‌جوید تا بینش خود را تحقق بخشد. زمانی که کلیه کارکنان بینش صحیحی در مورد چگونگی بهبود عملکرد خود داشته باشند، سازمان بهتر و سریع‌تر پیشرفت می‌کند. بنابراین با برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌ها، می‌توان علاوه بر پرداختن به اهمیت بینش، به آشناکردن کارکنان نسبت به بینش مدیران و در نتیجه رسیدن به اهداف سازمان کمک کرد.

نتیجه بدست آمده از فرضیه فرعی پنجم پژوهش، به این موضوع اشاره دارد که بین مهارت قاطعیت با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. این مهارت ناظر به برخورداری از جسارت

به حدی است که فرد بتواند صرف نظر از واکنش‌های عاطفی دیگران، پرسش‌ها و ابهامات خود را بیان کند و مؤلفه‌ای است ارزشمند برای عملکرد حرفه‌ای کارکنان موفق که به کمک آن می‌توان بسیاری از تعارضات را با موفقیت پشت سر گذاشت. مدیری که همواره از هرگونه تنش و چالش با نیروی خود اجتناب می‌کند و از ترس شکایت آن‌ها از خواسته‌های خود دست می‌کشد، درحقیقت ضعف اصلی این مدیر نداشتن قاطعیت است. بنابراین برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های روان‌شناسی، سبک‌های رفتاری، اصول مدیریت و... می‌تواند برای مدیران و کارکنان مفید واقع شود.

### فهرست منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. (داوود ایزدی و سیدمحمد اعرابی، مترجمان). تهران: نشر خورشید.
- آهنچیان، محمدرضا و منیدری، رمضانعلی (بهار ۱۳۸۳). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی. ۱۲(۴)، صص ۴۱-۶۰. بازیابی از: <http://www.magiran.com/view.asp?Type=pdf&ID=247312&l=fa>
- اعتمادی، عذرا؛ جابری، سمیه؛ جزایری، رضوان‌السادات و احمدی، سیداحمد (بهار ۱۳۹۳). بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی، الگوهای ارتباطی و سبک‌های حل تعارض با صمیمیت زناشویی در زنان شهر اصفهان. فصلنامه علمی- پژوهشی زن و جامعه. ۵(۱۷). بازیابی از: <http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=232735>
- الوانی، مهدی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- امامی‌نایینی، نسربین (۱۳۸۵). مهارت برقراری ارتباط مؤثر. تهران: انتشارات معاونت فرهنگی و پیشگیری سازمان بهزیستی کشور.
- ایران‌نژادپاریزی، مهدی (۱۳۸۵). اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر. تهران: انتشارات مدیران.
- ترابی، معصومه؛ جهانی، جعفر؛ فولادچنگ، محبوبه و مرزوقی، رحمت‌اله (تابستان ۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارآیی آن‌ها از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز. مجله علوم تربیتی و روانشناسی. ۵(۲)، صص ۵۹-۷۸. بازیابی از: [www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=126093](http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=126093)
- تقوی‌لاریجانی، ترانه؛ شریفی‌نیستانک، ناهیددخت؛ آقاجانی، محمد و مهران، عباس (تابستان ۱۳۸۸). ارتباط قاطعیت و اضطراب در دانشجویان پرستاری و مامایی. مجله دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات). ۱۵(۲)، صص ۶۱-۷۲. بازیابی از: <http://hayat.tums.ac.ir/article-1-121-fa.html>
- جولیا، تی (۱۳۸۴). ارتباطات میان‌فردی. (مهرداد فیروزبخت، مترجم). تهران: نشر مهتاب.
- حسین‌چاری، مسعود و فداکار، محمدمهدی (اسفند ۱۳۸۴). بررسی تأثیر دانشگاه بر مهارت‌های ارتباطی براساس مقایسه دانش‌آموزان و دانشجویان. دانشور رفتار. ۱۲(۱۵)، صص ۲۱-۳۲. بازیابی از: <http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=53892>
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.
- حکمت، کمال (۱۳۸۳). مهارت‌های زندگی. شیراز: نشر امیدواران.
- خلیلی، علی (۱۳۹۰). بررسی تأثیر انتقالات بر عملکرد سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان هرمزگان (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران.
- ذوالفقاری، حسین و فعال، صیدال (زمستان ۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد

- سازمانی کارکنان (مطالعه موردی فرمانده مرزبانی نیروی انتظامی). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. ۹(۴)، صص ۱۰۳-۱۲۳. بازیابی از: <http://www.magiran.com/view.asp?Type=pdf&ID=1386248&l=fa>
- رابینز، استیفن (۱۳۷۸). رفتار سازمانی. جلد دوم. (علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمانی‌حسینی، مینا (۱۳۸۵). بررسی و ارزیابی تطبیقی توانمندی‌های هوش هیجانی در ارتقا ارائه خدمات کارکنان نظام بانکداری کشور بانک کارآفرین و بانک تجارت. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- رحیمی، محمد؛ کشتی‌دار، محمد و خوشبختی، جعفر (تابستان ۱۳۹۱). سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول‌آفرین. مطالعات مدیریت ورزشی. ۴(۱۴)، صص ۱۹۱-۲۰۸. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/storage/Files/20130218141409-9763-142.pdf>
- رستمی، زهرا (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد آن‌ها در مدارس دوره ابتدایی شهرستان بجنورد (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- ریاحی، لیلا؛ طیبی، سیدجمال‌الدین؛ رسولی کلامکی، فاطمه و رنگ‌کوی، حسینعلی (زمستان ۱۳۹۱). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمان در مرکز بهداشت مازندران. فصلنامه علوم بهداشتی جندی شاپور، ۴(۴)، صص ۱-۸. بازیابی از: <http://jjhsci.portal.tools/60544.pdf>
- سجادی، سیداحمد (۱۳۹۰). ویژگی‌های مدیریتی مدیران و فرماندهان شایسته. تهران: بازرسی کل نیروی انتظامی.
- صائمان، صدیقه (۱۳۷۷). ارتباطات انسانی. ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر. ۹(۸۷)، صص ۷۶.
- ضیغمی محمدی، شراره و حقیقی، سولماز (تابستان ۱۳۸۸). بررسی رابطه به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی با ارتباط و همکاری میان پرستاران و پزشکان بیمارستان تأمین اجتماعی البرز. نشریه علوم پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج. ۱۹(۲)، صص ۱۲۱-۱۲۷. بازیابی از: <http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=97302>
- طارمیان، فرهاد (۱۳۸۰). مهارت‌های زندگی. تهران: انتشارات تربیت.
- عباس‌پوراسفندن، قنبر؛ چراغعلی، محمدحسن و رحمانی، محمد (زمستان ۱۳۸۹). شناخت و مطالعه رابطه هوش هیجانی و کارآفرینی مدیران صنایع لاستیک و پلاستیک شهر تهران. پژوهشنامه اقتصاد و کسب و کار. ۱(۲)، صص ۲۷-۳۴. بازیابی از: <http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=143076>
- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۲). ارتباطات انسانی. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی.
- قبادی، مجید (اسفند ۱۳۸۷). مهارت‌های ارتباطی. ماهنامه بانک ملی. (۱۵۰).
- قربانی، نیما (اردیبهشت ۱۳۷۸). مهارت‌های ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره‌ور. ماهنامه توسعه مدیریت. ۱(۱)، صص ۲۵-۲۹. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/storage/Files/20101023082010-3.pdf>
- گریفین، ریکی و مورهد، گریگوری (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. (مهدی الوانی و علیرضا معمارزاده، مترجمان). تهران: نشر مروارید.
- گودرزی، محمود؛ نظری، رسول و احسانی، محمد (تابستان ۱۳۹۱). ارائه مدل معاملات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی. پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش. ۱(۱)، صص ۱۱-۲۰. بازیابی از: [http://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article\\_227\\_60.html](http://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_227_60.html)
- مهدوی، مهدی و علی، منیژه (بهار ۱۳۸۷). ارزیابی بینش مدیران ستادی و استانی سازمان تربیت بدنی کشور. فرآیند مدیریت و توسعه. ۲۱(۱)، صص ۴۹-۵۸. بازیابی از:



[http://jmdp.ir/browse.php?a\\_id=161&sid=1&slc\\_lang=fa](http://jmdp.ir/browse.php?a_id=161&sid=1&slc_lang=fa)

موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی، سیدمهدی؛ میرزایی، مهدی و محمدی، سمیه (بهار ۱۳۹۱). بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان. فصل‌نامه مدیریت. ۲۵(۹)، صص ۷۵-۹۰. بازیابی از:

<http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=164110>

میرکمالی، محمد (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر سیطرون.

- Barret, M., Grant, D., & Wailes, N. (2006). ICT and organization change: Introduction to the special issue. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, Iss: 1, pp. 6-22. Retrieved from DOI: 10.1177/0021886305285299
- Bergeson, terry. (2007). Commuxication overview. [www.k12.wa.us](http://www.k12.wa.us).
- Deltsidou, A. (2009). Undergraduate nursing students' level of assertiveness in Greece: a questionnaire survey. *Nurse Educ Pract*. 9(5), 322- 330. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18824411>
- Devine, T. (1978). Listening: What do we know after fifty years of research and theorizing? *Journal of Reading*, 21, 296- 304.
- Dunkel, P. (1991). Listening in the native and second/foreign language: Toward an integration of research and practice. *TESOL Quarterly*, 25, 431- 457. Retrieved from DOI: 10.2307/3586979
- Ellis, B, H. & Miller. (2005). A model of the process of communication via scientific articles. p 21.
- Gaddis, S. (2006). Positive, assertive “pushback” for nurses. *Okla Nurse*. 51(4): 6-15. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17140006>
- Henning, G. (1991). A study of the effects of variation of short-term memory load, reading response length, and processing hierarchy TOEFL listening comprehension item performance (TOEFL Research Report No. 33). Princeton, MJ: Educational Testing Service.
- Herzon, J. (2002). What is life skills Education? Washington, DC: office juvenile justiceand Delinguecy prevention.
- Ibrahim, S, A. (2011). Factors affecting assertiveness among student nurses. *Nurse Educ Today*. 31(4), 356- 60. Retrieved from DOI: 10.1016/j.nedt.2010.07.006.
- Kakirman, Yildiz. (2012). Effective Communication Skills to Manage The Library: Relations Between Managers and Librarians. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*. 9(2), 141-153. Retrieved from [www.qqml.net/papers/. /4QQML\\_Journal\\_2012\\_Kakirman-Yildiz\\_2\\_141-153.pdf](http://www.qqml.net/papers/. /4QQML_Journal_2012_Kakirman-Yildiz_2_141-153.pdf)
- Karney, B. P., & Bradbury, T. N. (2000). Attribution in marriage state or trait? A growth curve analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(2), 295- 309. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10707336>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Burr Ridge, ILL: Irwin New Jersey department of education. (2004). New Jersey core curriculum content standards for language arts literacy.
- Mohebbi, S., Shahsiah, M., Moshki, M., Delshad, A., & Matlabi, M. (2011). The effect of teaching courageousness based on precede model on the assertiveness of high school adolescents in Gonabad. *J Research Health*. 1(1), 45- 53. Retrieved from <http://en.journals.sid.ir/ViewPaper>.

aspx?ID=250701

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Klimoski, (Eds. ), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 12., (39- 53). Hoboken, New Jersey: John Wiley.

Nazari R., Ehsani. M., Ganjouei, A., & Ghasemei, H. (2012). Structural equation modeling of relationship and interpersonal communication on organizational effectiveness between sport managers. International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS). 6(27).

Robbins, Stephen. P. (2005). Organizational Behavior. Eleventh Edition. Prentice Hall India, 283-285.

Robbins, Stephen. P. (1991). Organizational behavior. Fifth edition, prentice Hall of India.

Archive of SID