

فراتحلیلی بر تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان

میشم حسن پور حسکویی^۱، ماندانا صنیعی^{۱*}، سمیه تاجیک اسماعیلی^۱، لایلا نیرومند^۱، شیما عرب^۲

(۱) گروه علوم ارتباطات و علوم اجتماعی، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

(۲) کارمند مرکز جامع توانبخشی و سنجش آموزش و پرورش، تهران، ایران و گروه گفتار درمانی، دانشکده توانبخشی، دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: Mandana.saniee@iau.ac.ir

تاریخ پذیرش مقاله ۱۴۰۴/۰۶/۳۱

تاریخ دریافت مقاله ۱۴۰۴/۰۵/۲۱

چکیده

مهارت های ارتباطی مدیران نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی کارکنان ایفا می کنند. این مهارت ها می توانند انگیزش، تعامل مثبت و عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشند. با این حال، اثرات مهارت های ارتباطی بر رضایت شغلی در مطالعات مختلف ممکن است تحت تأثیر ویژگی های دموگرافیک و شرایط فرهنگی مختلف قرار گیرد. این مطالعه با هدف بررسی تأثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان از طریق فراتحلیل انجام شده است. این تحقیق یک فراتحلیل سیستماتیک بر روی ۱۳ مطالعه از میان ۸۵ مطالعه شناسایی شده اولیه است که بین سال های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ منتشر شده اند. در این مطالعات، تأثیر مهارت های مختلف ارتباطی، از جمله کلامی، غیرکلامی، شنود و بازخورد بر رضایت شغلی عمدتاً بر اساس مدل های تک بعدی و چندبعدی همچون مدل مینه سوتا (MSQ) بررسی شده است. از مدل آماری اثرات تصادفی به دلیل ناهمگونی قابل توجه بین مطالعات ($I^2 = 72\%$) برای محاسبه اندازه اثر ترکیبی استفاده شد. نتایج فراتحلیل نشان داد که اندازه اثر ترکیبی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان برابر با $r = 0.43$ ($p < 0.001$) بود که حاکی از یک تأثیر مثبت و معنادار است. مهارت های کلامی و غیرکلامی بیشترین تأثیر را داشتند، در حالی که مهارت های شنود و بازخورد نیز بر جنبه هایی مانند رضایت از سرپرست و فرصت های ارتقاء شغلی تأثیرگذار بودند. تأثیر مهارت های ارتباطی در زیرگروه های مختلف دموگرافیک نیز معنادار بود. نتایج این فراتحلیل تأیید می کند که مهارت های ارتباطی مدیران می توانند به طور قابل توجهی رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند.

کلید واژگان: مهارت های ارتباطی، مدیران، رضایت شغلی، کارکنان، ارتباطات کلامی.

مقدمه

مدیران باید در روابط خود با کارکنان به طور مستمر تقویت کنند. این مهارت ها می توانند تأثیرات عمیقی بر روابط کاری، انگیزش شغلی، و در نهایت رضایت شغلی کارکنان بگذارند (کرن^۱، ۲۰۱۹).

اگرچه مطالعات پراکنده و متعددی رابطه مثبت مهارت های ارتباطی مدیران را با رضایت شغلی کارکنان در بافت ها و نمونه های مختلف بررسی کرده اند، اما نتایج این مطالعات از نظر شدت و معناداری این رابطه ناهمگن

مهارت های ارتباطی مدیران همواره به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود محیط های کاری و افزایش رضایت شغلی کارکنان شناخته شده است. در دنیای پیچیده و متغیر امروز، که سازمان ها به دنبال دستیابی به بهره وری و کارایی بیشتر هستند، ارتباطات مؤثر می تواند نقش بسزایی در حفظ انگیزه و اعتماد کارکنان ایفا کند. مهارت های ارتباطی از جمله توانایی هایی هستند که

^۱ Kern

و sometimes متناقض هستند. این ناهمگونی می تواند ناشی از عوامل تعدیلگری مانند ویژگی های دموگرافیک (سن، جنسیت، سابقه خدمت) یا تفاوت های فرهنگی و سازمانی باشد. این پراکندگی در یافته ها، وجود یک مرور نظاممند صرف را کافی نمی سازد و نیاز به یک فراتحلیل کمی برای ترکیب آماری نتایج مطالعات قبلی، تخمین یک اندازه اثر کلی و دقیق، و بررسی منابع ناهمگونی through تحلیل زیرگروه ها را ایجاد می کند. بنابراین، خلاصه اصلی که این پژوهش قصد پر کردن آن را دارد، فقدان یک سنتز کمی جامع از مطالعات موجود برای ارائه یک درک روشن از بزرگی اثر، ثبات و شرایط مرزی این رابطه است.

پژوهش ها نشان داده اند که ارتباطات شفاف، دوطرفه و مؤثر میان مدیران و کارکنان، به ویژه در شرایط بحرانی، می تواند موجب کاهش استرس کاری و افزایش رضایت شغلی گردد. مهارت های ارتباطی مؤثر در مواقع بحرانی، علاوه بر کاهش نگرانی ها و استرس های شغلی، به تقویت اعتماد میان کارکنان و مدیران نیز کمک می کند و این امر می تواند موجب بهبود عملکرد و کاهش نرخ ترک شغل شود (بیویر و بدارد^۱، ۲۰۲۰). مهارت های ارتباطی که شامل شنیدن فعال، بازخورد سازنده، مدیریت تعارض، و توانایی برقراری ارتباط کلامی و غیرکلامی مؤثر هستند، در بسیاری از مواقع به عنوان فاکتورهای اصلی در ایجاد یک فضای کاری مثبت و حمایتی شناخته می شوند. این مهارت ها موجب می شوند که کارکنان احساس تعلق و ارزش بیشتری کنند و به تبع آن، سطح رضایت شغلی آنان افزایش یابد (ویدال-سالازار و همکاران^۲، ۲۰۲۱).

یکی از ابعاد مهم مهارت های ارتباطی که تأثیر زیادی بر رضایت شغلی کارکنان دارد، توانایی برقراری ارتباطات غیرکلامی و کلامی مؤثر در مواجهه با مسائل پیچیده و چالش ها است. هنگامی که مدیران قادر به انتقال پیام های روشن و شفاف به کارکنان خود باشند، نه تنها این ارتباطات باعث کاهش ابهامات و نگرانی ها می شود، بلکه

اعتماد و احساس اطمینان میان کارکنان را نیز تقویت می کند (هیکسون و همکاران^۳، ۲۰۲۰). به طور مشابه، مدیرانی که توانایی مدیریت تعارضات درونی و گروهی را دارند، می توانند در موقعیت های بحرانی به شکل مؤثری عمل کنند و از بروز مشکلات بزرگتر جلوگیری نمایند. بر اساس مطالعات مختلف، این توانایی ها تأثیر بسزایی در افزایش رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارند و در نتیجه، سطح کلی بهره وری سازمان را افزایش می دهند (فیشر و همکاران^۴، ۲۰۱۹).

در این پژوهش، مهارت های ارتباطی مدیران به صورت عملیاتی به عنوان مجموعه ای از رفتارهای قابل مشاهده و آموختنی شامل مهارت های کلامی (مانند وضوح بیان و تن صدا)، غیرکلامی (مانند زبان بدن و تماس چشمی)، شنود فعال (مانند درک و تفسیر صحیح پیام) و ارائه بازخورد سازنده تعریف می شود. رضایت شغلی نیز به عنوان نگرش کلی کارکنان نسبت به جنبه های مختلف شغل خود، عمدتاً با ابزارهای استاندارد شده مبتنی بر مدل های همچون مینه سوتا (MSQ) که رضایت از جنبه های درونی (مانند احساس) و بیرونی (مانند حقوق و محیط کار) را می سنجند، اندازه گیری شده است (کرن^۱، ۲۰۱۹).

در این تحقیق، هدف اصلی ارزیابی و تحلیل اثرات مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان است. به ویژه در دنیای امروز، که سازمان ها در پی افزایش رقابت پذیری و بهبود کیفیت عملکرد هستند، توجه به این ابعاد مهارتی می تواند به ایجاد فضایی مثبت و پایدار در سازمان ها کمک کند. این مطالعه فراتحلیلی به دنبال جمع آوری، تجزیه و تحلیل، و تبیین آثار مختلف مهارت های ارتباطی از منابع مختلف و پژوهش های پیشین است و سعی دارد تا روابط میان این مهارت ها و رضایت شغلی را از دیدگاه های مختلف بررسی کند. نتایج این تحقیق می تواند به مدیران کمک کند تا با تقویت مهارت های ارتباطی خود، نه تنها سطح رضایت شغلی

³ Hickson et al.

⁴ Fisher et al.

¹ Bouvier & Bédard

² Vidal-Salazar et al.

کارکنان را ارتقا دهند، بلکه بهره‌وری و موفقیت کلی سازمان را نیز بهبود بخشند.

مبانی نظری پژوهش

مهارت‌های ارتباطی مدیران

مهارت‌های ارتباطی یکی از مهم‌ترین ابعاد در رهبری و مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در حقیقت، ارتباطات مؤثر نقش کلیدی در بهبود روابط میان مدیران و کارکنان، تقویت انگیزش و افزایش سطح رضایت شغلی ایفا می‌کند (بیویر و بدارد^۱، ۲۰۲۰). مدیرانی که توانایی برقراری ارتباط شفاف و مؤثر دارند، قادرند فضایی سالم و مثبت در سازمان ایجاد کنند که نه تنها منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود، بلکه بر رضایت شغلی و کاهش استرس کاری نیز تأثیرات مثبتی دارد (جزینسی و سلطانی، ۱۳۹۵). در این بخش، به‌طور مفصل به ابعاد مختلف مهارت‌های ارتباطی، اهمیت آن‌ها در محیط کاری، و ارتباط آن‌ها با رضایت شغلی کارکنان پرداخته خواهد شد.

ابعاد مهارت‌های ارتباطی

۱. **ارتباطات کلامی:** ارتباطات کلامی شامل انتقال پیام‌ها از طریق کلمات و زبان است. این نوع ارتباط در محیط کاری، از جمله ملاقات‌های گروهی، جلسات فردی و ارتباطات روزانه میان مدیران و کارکنان، اهمیت ویژه‌ای دارد (کرن^۲، ۲۰۱۹). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیرانی که قادر به برقراری ارتباطات کلامی روشن و مؤثر هستند، قادرند پیام‌های خود را به‌طور صحیح به کارکنان منتقل کنند و در نتیجه، از بروز سوء تفاهم‌ها جلوگیری کنند (سلطانی، ۱۴۰۱). ارتباطات کلامی مؤثر موجب افزایش اعتماد و شفافیت در سازمان می‌شود و این امر به نوبه خود موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد.

۲. **ارتباطات غیر کلامی:** این نوع ارتباط شامل زبان بدن، وضعیت بدن، تماس چشمی و لحن صدا است که می‌تواند تأثیر زیادی بر برداشت‌ها و احساسات دیگران بگذارد (هیکسون و همکاران^۳، ۲۰۲۰). در محیط‌های کاری، زبان بدن و نشانه‌های غیر کلامی می‌توانند اطلاعات زیادی را در خصوص وضعیت عاطفی و نگرانی‌های مدیران به کارکنان منتقل کنند (زارعی متین و یوسف زاده، ۱۳۸۹). مدیرانی که از مهارت‌های ارتباطی غیر کلامی به‌طور مؤثر استفاده می‌کنند، قادرند احساسات و نگرانی‌های کارکنان خود را بهتر درک کنند و فضایی حمایتی ایجاد کنند که رضایت شغلی آن‌ها را افزایش دهد.

۳. **شنیدن فعال:** شنیدن فعال به معنای توجه کامل به پیام‌های گوینده و درک عمیق آن‌ها است. این مهارت به مدیران این امکان را می‌دهد که به‌طور مؤثر با کارکنان خود ارتباط برقرار کرده و نگرانی‌ها، نیازها و مشکلات آنان را شناسایی کنند (بیویر و بدارد^۴، ۲۰۲۰). شنیدن فعال موجب ایجاد اعتماد و احساس ارزشمندی در کارکنان می‌شود و آنان را به مشارکت بیشتر و تلاش برای رسیدن به اهداف سازمانی تشویق می‌کند (سلیمی، ۱۳۹۵).

۴. **بازخورد سازنده:** بازخورد یکی از مؤلفه‌های مهم در فرآیند ارتباطی است. بازخورد سازنده، به‌ویژه هنگامی که به‌طور مثبت و محترمانه ارائه شود، می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش انگیزه کارکنان کمک کند (فیشر و همکاران^۵، ۲۰۱۹). مدیرانی که توانایی ارائه بازخورد سازنده دارند، قادرند نقاط قوت و ضعف کارکنان خود را شناسایی کرده و به‌طور مؤثر راهکارهایی برای بهبود ارائه دهند.

۵. **مدیریت تعارض:** مهارت در مدیریت تعارض یکی دیگر از ابعاد مهم مهارت‌های ارتباطی است. در

³ Hickson et al.

⁴ Bouvier & Bédard

⁵ Fisher et al.

¹ Bouvier & Bédard

² Kern

بهره‌وری و کارایی سازمان می‌شوند (امیری و همکاران، ۱۳۸۷).

با توجه به اهداف اصلی پژوهش که عبارت‌اند از: (۱) تعیین اندازه effect کلی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان، (۲) بررسی تأثیر ابعاد مختلف مهارت‌های ارتباطی (کلامی، غیرکلامی، شنود، بازخورد) بر رضایت شغلی، و (۳) تحلیل نقش تعدیل‌گری ویژگی‌های دموگرافیک در این رابطه، می‌توان ارتباط نظری و مفهومی بین این اهداف را به‌صورت زیر تبیین نمود. این اهداف به‌صورت سلسله‌مراتبی و مکمل یکدیگر طراحی شده‌اند به‌طوری که هدف اول به ارائه یک تصویر کلی و جامع از رابطه بین دو متغیر اصلی می‌پردازد و با استفاده از تکنیک‌های فراتحلیل، اندازه effect ترکیبی را محاسبه می‌کند. هدف دوم با شکستن متغیر مهارت‌های ارتباطی به ابعاد تشکیل‌دهنده آن، در پی شناخت سهم و اهمیت نسبی هر بعد در پیش‌بینی رضایت شغلی است که به درک عمیق‌تر و کاربردی‌تر از چگونگی اثرگذاری این مهارت‌ها منجر می‌شود. در نهایت، هدف سوم با در نظرگیری متغیرهای تعدیلگر دموگرافیک، به واکاوی شرایط مرزی و بافتی می‌پردازد که تحت آن این رابطه تقویت یا تضعیف می‌شود و thus به توضیح علت ناهمگونی احتمالی در نتایج مطالعات پیشین کمک می‌کند. بنابراین، این سه هدف در کنار یکدیگر و در قالب یک چارچوب منسجم، از شناسایی رابطه کلی تا شناخت مکانیزم‌های اثرگذاری و شرایط Moderating پیش می‌روند و در نهایت درک جامع‌تر و علمی‌تری از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهند.

بر اساس بررسی‌های صورت‌گرفته، می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های ارتباطی مدیران تأثیر قابل‌توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارند. مدیرانی که از توانایی‌های ارتباطی مؤثری برخوردارند، قادرند فضایی حمایتگر، شفاف و مثبت در محیط کار ایجاد کنند که منجر به افزایش انگیزش، اعتماد و در نهایت رضایت شغلی کارکنان می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها باید به‌طور مستمر بر

محیط‌های کاری، بروز تعارضات اجتناب‌ناپذیر است، اما نحوه مدیریت آن‌ها می‌تواند تأثیر زیادی بر روابط میان کارکنان و رضایت شغلی آنان داشته باشد (هیکسون و همکاران^۱، ۲۰۲۰). مدیرانی که قادرند تعارضات را به‌طور مؤثر مدیریت کنند و فضای مناسبی برای حل مشکلات ایجاد نمایند، موجب کاهش تنش‌ها و افزایش رضایت شغلی کارکنان خواهند شد (ایزانلو و حبیبی، ۱۳۹۸).

تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان

رضایت شغلی کارکنان به میزان احساس خوشنودی و اطمینان آنان از وضعیت شغلی خود اشاره دارد و یکی از عوامل مهم در بهبود عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌آید. در این راستا، مهارت‌های ارتباطی مدیران تأثیر بسزایی در رضایت شغلی دارند (هیکسون و همکاران^۲، ۲۰۲۰). هنگامی که مدیران ارتباطات مؤثری با کارکنان خود برقرار می‌کنند، این ارتباطات موجب کاهش استرس کاری، بهبود روابط میان کارکنان و افزایش انگیزش آنان می‌شود. به علاوه، مهارت‌های ارتباطی مانند شنیدن فعال و بازخورد سازنده می‌تواند به کارکنان کمک کند که احساس کنند نظرات و نگرانی‌های آنان ارزشمند است و این امر موجب تقویت احساس تعلق و رضایت شغلی آنان می‌شود (ایزانلو و حبیبی، ۱۳۹۸).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارتباطات مؤثر موجب کاهش احساس بی‌اطلاعی و ابهام در کارکنان می‌شود، که این امر خود به کاهش استرس و اضطراب منجر خواهد شد. علاوه بر این، مدیرانی که به‌طور مستمر در حال ارتباط با کارکنان خود هستند و به آن‌ها بازخورد سازنده می‌دهند، قادرند انگیزش آنان را افزایش دهند و به‌طور مؤثر به حل مشکلات موجود در محیط کاری بپردازند (بیویر و بدارد^۳، ۲۰۲۰). این عوامل به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارند و موجب افزایش

¹ Hickson et al.

² Hickson et al.

³ Bouvier & Bédard

تقویت این مهارت ها در مدیران خود تمرکز کنند تا بتوانند بهره وری و رضایت شغلی کارکنان را به طور مؤثر ارتقا دهند. مهارت های ارتباطی مدیران به عنوان متغیر مستقل با ابعاد پنجگانه ارتباطات کلامی، ارتباطات غیرکلامی، شنیدن فعال، بازخورد سازنده و مدیریت تعارض در نظر گرفته شده و رضایت شغلی کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. فرض بر این است که هر یک از این ابعاد به صورت جداگانه و هم در تعامل با یکدیگر از طریق ایجاد اعتماد، شفافیت، کاهش ابهام و افزایش احساس ارزشمندی در کارکنان، منجر به افزایش رضایت شغلی آنان می شوند. این مدل به صورت یکپارچه نشان می دهد که چگونه رفتارهای ارتباطی قابل مشاهده و آموختنی مدیران می تواند بر نگرش کلی کارکنان نسبت به جنبه های مختلف شغلشان اثرگذار باشد.

روش شناسی

این پژوهش به منظور بررسی فرا تحلیلی تأثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان ها، از روش فرا تحلیل استفاده کرده است. در این بخش، به شرح مراحل مختلف انجام فرا تحلیل، معیارهای انتخاب مقالات، روش های نمونه گیری و تحلیل داده ها پرداخته شده است. برای ارزیابی کیفیت روش شناختی مطالعات، از چک لیست استاندارد نیوکاسل-اوتاوا (NOS) استفاده شد که به سه بخش گزینش نمونه، قابلیت مقایسه و نتایج امتیازدهی می کند. مطالعاتی که نمره کیفیت آن ها پایین تر از ۵ ستاره بود، از تحلیل نهایی حذف شدند تا تنها پژوهش های با کیفیت روش شناختی قابل قبول وارد فرا تحلیل شوند. این فرآیند توسط دو ارزیاب به صورت مستقل انجام و اختلاف نظر ها از طریق بحث و توافق حل گردید.

الف. معیارهای درون گنجی و ارزیابی کیفیت مقالات

برای انتخاب مطالعات مناسب جهت انجام فرا تحلیل، معیارهای زیر مدنظر قرار گرفت:

۱. تحقیق در ایران انجام گرفته باشد: به دلیل شرایط خاص رهبری و مدیریت سازمانی در ایران و به منظور کمک به بهبود وضعیت مدیریتی و افزایش رضایت شغلی کارکنان در کشور، تنها پژوهش های داخلی برای این مطالعه انتخاب شده اند.

۲. مفهوم مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان به عنوان متغیر مستقل یا وابسته: پژوهش های منتخب باید مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان را به طور مستقیم یا غیرمستقیم بررسی کرده باشند.

۳. ارائه اطلاعات لازم برای استخراج اندازه اثر: پژوهش ها باید داده های لازم برای محاسبه اندازه اثر (اثر رابطه میان مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان) را ارائه کرده باشند. علاوه بر این، ویژگی های زیر نیز در انتخاب مقالات تأثیرگذار بودند:

- مجله معتبر: مقالات منتشر شده در مجلات علمی معتبر.
- نویسنده معتبر: مقالاتی که توسط نویسندگان با تخصص در زمینه تحقیق نوشته شده اند.
- تاریخ چاپ: مقالات جدیدتر با تاریخ چاپ پس از ۲۰۱۹.
- میزان ارجاع دهی: مقالاتی که تعداد ارجاعات بالاتری داشته اند.

ب. جامعه آماری و نمونه گیری

جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی مقالات، پایان نامه ها و رساله های مربوط به مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ایران طی ۱۶ سال گذشته است. برای جمع آوری داده ها، ابتدا کلیدواژه های مرتبط به صورت وسیع در پایگاه های اطلاعاتی معتبر داخلی جستجو شدند، از جمله:

- مرکز اسناد و مدارک ایران (ایرانداک)
- پایگاه جهاد دانشگاهی
- سایت مجلات خصوصی ایران

برای تضمین روایی و پایایی تحقیق، از روش های مختلفی استفاده شد:

- **روایی:** روایی فرم کدگذاری از طریق بررسی تطابق آن با اهداف تحقیق و محتوای مقالات ارزیابی شد. علاوه بر این، روایی ملاکی از طریق مقایسه مقالات با معیارهای تحقیق بررسی گردید.
- **پایایی:** برای اطمینان از پایایی تحقیق، از روش های زیر استفاده شد:

- پایایی شناسایی از طریق توافق داوران در انتخاب و طبقه بندی مقالات.
- پایایی کدگذاری از طریق توافق در مورد استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها.
- پایایی اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر توسط دو فراتحلیل گر مجرب.

ه. آزمون ها و تحلیل های آماری

در این پژوهش از آزمون ها و تکنیک های مختلف آماری برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد:

۱. آزمون تخمین اندازه اثر برای زیرگروه ها: برای بررسی تفاوت های موجود بین گروه های مختلف.
۲. آزمون تخمین اندازه اثر برای مطالعات فردی: برای ارزیابی تأثیر هر مطالعه به صورت جداگانه.
۳. آزمون های همگنی: برای بررسی وجود متغیرهای تعدیل کننده و بررسی ناهمگنی.
۴. نمودار قیفی: برای سنجش سوگیری انتشار.
۵. جدول Trim and Fill: برای اصلاح سوگیری انتشار و ارزیابی دقت نتایج.
۶. نمودار گالبریت: برای تشخیص پرت بودن مطالعات.
۷. نمودار Forest plot: برای نمایش بصری نتایج مطالعات و مقایسه آن ها.
۸. نمودار bubble plot: برای نمایش رابطه بین متغیرها و اندازه اثر.

- مرکز تحقیقات علوم اسلامی، سیکا
- پژوهشگاه علوم انسانی

پس از جستجوی اولیه و شناسایی ۳۶ مطالعه، فرآیند غربالگری در سه مرحله به صورت هدفمند انجام شد. در مرحله اول، مطالعات بر اساس معیارهای درون گنجی اولیه (انجام مطالعه در ایران، بررسی رابطه متغیرهای پژوهش و گزارش اطلاعات آماری) غربالگری شدند که منجر به انتخاب ۲۰ مطالعه گردید. در مرحله دوم، این ۲۰ مطالعه با استفاده از چک لیست استاندارد نیوکاسل-اوتوا (NOS) مورد ارزیابی کیفیت روش شناختی قرار گرفتند و مطالعاتی که نمره کیفیت ۵ ستاره کسب کردند، حذف شدند. در مرحله سوم، مطالعات باقیمانده از نظر گزارش دهی کامل اطلاعات آماری لازم برای محاسبه اندازه اثر (شامل ضرایب همبستگی، میانگین، انحراف معیار، حجم نمونه، سطوح معناداری یا آماره های آزمون) مورد بررسی دقیق قرار گرفتند و در نهایت ۱۳ مطالعه که تمامی این معیارها را دارا بودند، به عنوان نمونه نهایی پژوهش انتخاب شدند. این فرآیند چندمرحله ای تضمین می کند که تنها مطالعاتی با بیشترین کیفیت روش شناختی و کامل ترین داده های آماری در فراتحلیل وارد شوند.

کلیه مراحل استاندارد یک فراتحلیل شامل جستجوی نظام مند در پایگاه های داده معتبر، تعیین معیارهای شفاف برای درون گنجی و برون گنجی مطالعات، ارزیابی کیفیت مطالعات با ابزار استاندارد نیوکاسل-اوتوا، و استخراج نظام مند داده ها به دقت رعایت شده است.

ج. فرآیند کدگذاری و تحلیل داده ها

بعد از استخراج اطلاعات کلیدی از مقالات منتخب، داده ها کدگذاری شدند تا به صورت استاندارد و منظم وارد فرآیند تحلیل شوند. برای این منظور، از نرم افزار SPSS به دلیل دقت، سرعت و قابلیت های متعدد آن در تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. فرم کدگذاری برای استانداردسازی داده ها و تسهیل در فرآیند تحلیل به کار رفت.

د. روایی و پایایی

۹. رگرسیون ایگر: برای تحلیل روابط مختلف و تعیین میزان تأثیر هریک از متغیرها بر رضایت شغلی

می تواند تفاوت های قابل توجهی در تأثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان ایجاد کند. بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل، مشخص می شود که جنسیت می تواند نقش مهمی در روابط میان مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان ایفا کند. این یافته ها نشان می دهند که مدیران باید در فرآیند ارتباطی خود توجه بیشتری به تفاوت های جنسیتی در محیط کاری داشته باشند تا بتوانند تأثیر بیشتری بر رضایت شغلی کارکنان بگذارند (جدول ۱).

یافته ها

در تحلیل های اولیه، محقق به شناسایی عوامل تعدیل کننده و ناهمگونی توجه کرده است. ناهمگونی به تفاوت نتایج در مطالعات اشاره دارد که ممکن است ناشی از تفاوت در نمونه ها، روش ها یا شرایط مطالعات باشد. شناسایی عواملی که باعث ناهمگونی می شوند، اعتبار نتایج را افزایش می دهد. در این مطالعه، جنسیت به عنوان یک عامل تعدیل کننده شناخته شده و نشان داده است که

جدول ۱. تخمین اندازه اثر برای تجزیه و تحلیل زیر گروه

ردیف	اندازه اثر	خطای استاندارد ^۱	t	Sig. (2-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان	۹۵٪ فاصله پیش بینی ^۲
					بالا	پایین تر
مرد	۰/۲۷۶	۳۰۵۴/۱	۰/۲۱۲	۰/۸۴۶	۴/۴۳۰	-۳/۸۷۸
هر دو	-۰/۱۴۳	۰/۸۲۵۳	-۰/۱۷۳	۰/۸۶۷	۱/۷۶۰	-۲/۰۴۶
به طور کلی	-۰/۱۴	۰/۶۶۹۷	-۰/۰۲۱	۰/۹۸۴	۱/۴۴۵	-۱/۴۷۳

بنابراین براساس جامعه آماری تحقیقات یاد شده مطالعات را به دو گروه مرد-هر دو (زن و مرد) برای بررسی تفاوت های موجود در بین زیر گروه ها تقسیم نمودیم و داده های مربوطه را وارد (جدول ۲)، تخمین اندازه اثر برای زیر گروه ها کردیم. مشاهده اندازه اثر (۰/۲۷۶) برای جنس مرد و (۰/۱۴۳-) برای هر دو جنس و مشاهده سطح معنی داری و فاصله اطمینان می گوید که تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در مردان بیشتر است.

بنابراین فرض اثر متغیر های تعدیل کننده و ناهمگونی در مطالعات اولیه و نقش جنسیت به عنوان عامل ناهمگنی به اثبات می رسد. به طور کلی نتایج اندازه اثر ها نشان می دهد که مهارت های ارتباطی مدیران تاثیر معنی داری بر رضایت شغلی کارکنان دارد که این تاثیر بر اساس جنسیت متفاوت است.

جدول ۲. برآورد اندازه اثر برای مطالعات فردی

ردیف	شناسه	اندازه اثر	خطای استاندارد ^۱	t	Sig. (2-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان	وزن	وزن (%)
						بالا	پایین	
	(یوسفی و تقی زاده، ۱۴۰۴)	۰/۹۱۱	۰/۱۴۸۰	۶/۱۵۶	<۰/۰۰۱	۱/۲۰۱	۰/۶۲۱	۰/۱۷۲
مرد	(خدا بخشیان، ۱۴۰۲)	۲/۸۳۱	۰/۱۵۲۷	۱۸/۵۴۲	۰/۰۰۰	۳/۱۳۰	۲/۵۳۲	۰/۱۷۲
	(زارعی متین و یوسف زاده، ۱۴۰۲)	-۳/۳۷۹	۰/۲۲۴۰	-۱۵/۰۸۷	۰/۰۰۰	-۲/۹۴۰	-۳/۸۱۸	۰/۱۷۱

(۱۳۸۹)								
۷/۷	۰/۱۷۳	۰/۵۷۷	۰/۸۷۵	۰/۰۰۰	۹/۵۵۳	۰/۷۶۰	۰/۷۲۶	(ایمانی، ۱۴۰۱)
۷/۶	۰/۱۷۰	۴/۳۸۵	۵/۵۱۶	۰/۰۰۰	۱۷/۱۷۰	۰/۲۸۸۳	۴/۹۵۱	(سلیمی سیلابی، ۱۴۰۴)
۷/۷	۰/۱۷۲	-۱/۲۴۴	-۰/۶۴۱	<۰/۰۰۱	-۶/۱۲۱	۰/۱۵۳۹	-۰/۹۴۲	(نجاتی حیدریه، ۱۴۰۰)
۷/۷	۰/۱۷۲	-۱/۳۶۸	-۰/۷۴۰	<۰/۰۰۱	-۶/۵۷۹	۰/۱۶۰۲	-۱/۰۵۴	(عطایی و امیرخانی، ۱۴۰۴)
۷/۷	۰/۱۷۲	-۴/۶۰۷	-۴/۰۹۹	۰/۰۰۰	-۳۳/۵۷۳	۰/۱۲۹۷	-۴-۳۵۳	(طالبی نژاد و خسروشاهی، ۱۳۹۹)
۷/۷	۰/۱۷۲	-۰/۶۶۳	-۰/۱۴۷	۰/۰۰۲	-۳/۰۷۹	۰/۱۳۱۷	-۰/۴۰۵	(صالحی و جمشیدی، ۱۴۰۳)
۷/۷	۰/۱۷۳	۰/۸۰۹	۱/۱۸۷	۰/۰۰۰	۱۰/۳۵۱	۰/۹۶۵	۰/۹۹۸	(هاشم پور و ناصحی، ۱۴۰۲)
۷/۷	۰/۱۷۲	۰/۶۸۲	۱/۲۲۶	<۰/۰۰۱	۶/۸۷۵	۰/۱۳۸۷	۰/۹۵۴	(سلطانی، ۱۴۰۱)
۷/۷	۰/۱۷۳	-۰/۱۶۰	۰/۱۶۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۸۱۵	۰/۰۰۰	(حسینی، ۱۴۰۳)
۷/۷	۰/۱۷۳	-۱/۵۶۲	-۱/۲۰۱	۰/۰۰۰	-۱۵/۰۲۰	۰/۹۲۰	-۱/۳۸۲	(عظیمی کهن، ۱۴۰۳)

هر دو

اندازه اثر (۴/۹۵۱) برای هر دو جنس نیز مربوط به مطالعه در سال ۱۳۹۵ می باشد.

اندازه اثر منفی نشان دهنده این است که یک متغیر می تواند تاثیر منفی بر متغیر دیگر بگذارد.

اندازه اثر منفی می تواند به شناسایی نقاط ضعف و بهبود آنها کمک کند می تواند به مدیران کمک کند که روش های ارتباطی خود را بهبود بخشند و رضایت شغلی را افزایش دهند.

برای ارزیابی تاثیر هر مطالعه به صورت جداگانه و تعیین میزان تاثیر کلی از آزمون تخمین اندازه اثر برای مطالعات فردی استفاده کردیم.

مشاهده اندازه اثر ها و سطح معنی داری و فاصله اطمینان بیانگر این است که حدود ۸۰ درصد اندازه اثرها در گروه متوسط به بالا ارزیابی می شود و می توان گفت شدت اثرگذاری مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان زیاد است.

بیشترین اندازه اثر (۳/۳۷۵-) برای جنس مرد مربوط به تحقیق (زارعی متین و یوسف زاده، ۱۳۸۹) و بیشترین

جدول ۳. تست همگنی

ردیف	Chi-square (Q statistic)	df	sig
مرد	۵۲۶/۵۱۷	۳	۰/۰۰۰
هر دو	۱۷۴۱/۶۲۲	۸	۰/۰۰۰
به طور کلی	۲۵۸۴/۱۷۰	۱۲	۰/۰۰۰

در (جدول ۳)، با مشاهده نتایج برای مردان (۵۲۶) و برای مرد و زن (۱۷۴۱) چون سیگما از ۵ صدم کمتر است نشان دهنده این است که مطالعه ناهمگن است (پس مدل تصادفی انتخاب می گردد و نیاز به تعدیل کننده جنسیت دارد).

برای تعیین مدل نهایی و جهت اطمینان از وجود متغیر های تعدیل کننده از آزمون همگنی (Q) استفاده کردیم. در صورت وجود ناهمگونی معنی دار از مدل تصادفی استفاده خواهیم کرد.

جدول ۴. تست همگنی زیرگروه ها

ردیف	Chi-square (Q statistic)	df	sig
جنسیت	۰/۰۷۴	۱	۰/۷۸۶

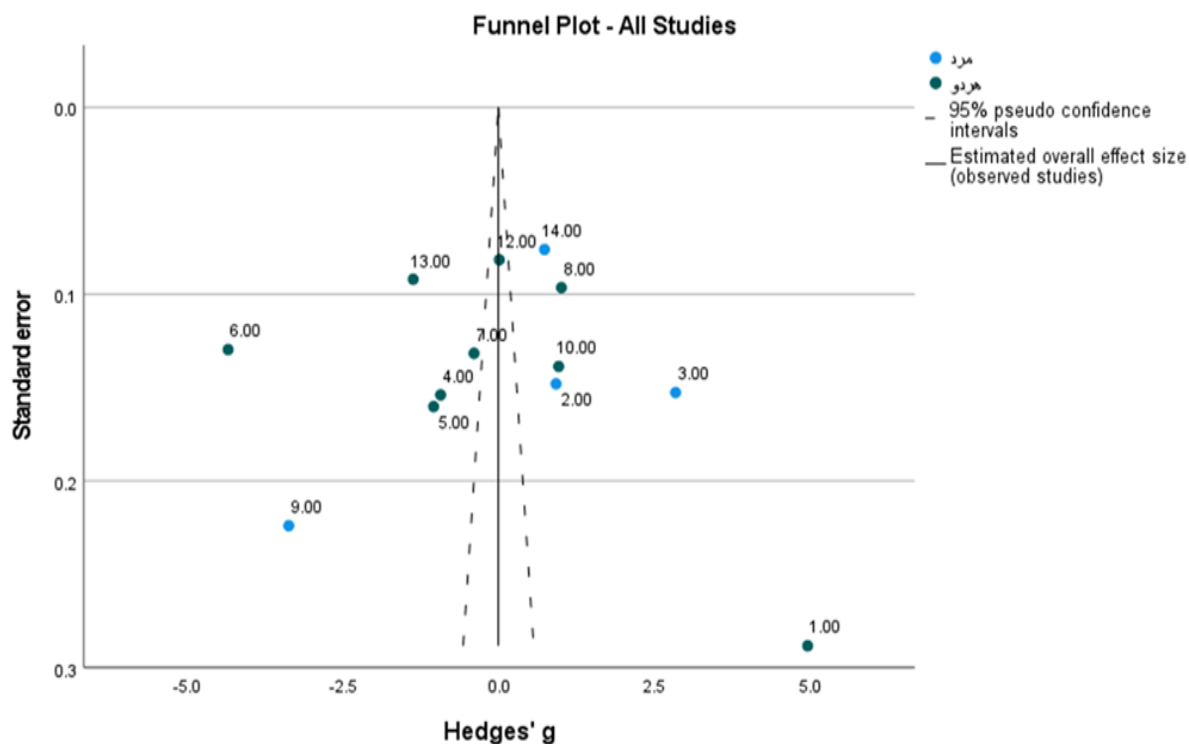
(جدول ۴)، همگنی زیرگروه ها چون سیگما از ۵ صدم بیشتر است به معنی همگن بودن می باشد. بنابراین نقش تعدیل کنندگی جنسیت تایید می گردد. در بررسی ها فرض گردید که روابط بین متغیر مستقل و وابسته تحت تاثیر متغیر تعدیل کننده است. این فرض نیز اثبات شد (جدول ۵).

جدول ۵. معیارهای ناهمگونی

مرد	تاو مربع	۶/۷۷۶
	H-squared	۳۶۱/۸۹۴
	I-squared (%)	۹۹/۷
هر دو	تاو مربع	۶/۰۷۹
	H-squared	۴۱۳/۲۹۷
	I-squared (%)	۹۹/۸
به طور کلی	تاو مربع	۵/۷۸۴
	H-squared	۳۹۴/۳۷۸
	I-squared (%)	۹۹/۷

بنابراین می توان نتیجه گرفت که رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان از لحاظ ویژگی ها و مشخصات در مطالعات مختلف، متفاوت است و مطالعات ناهمگن هستند.

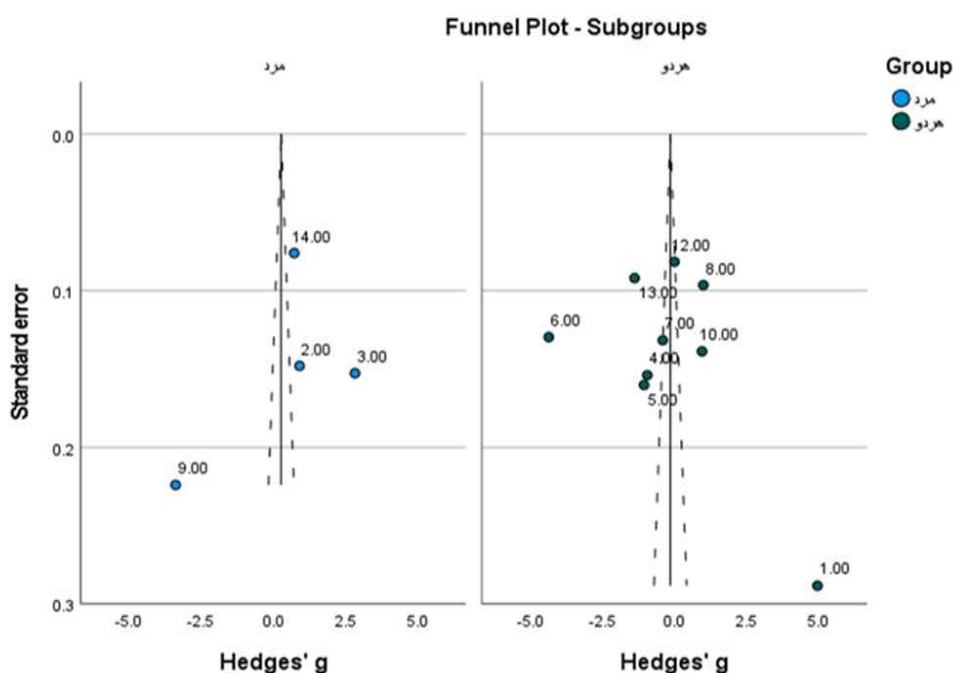
I_squared مقدار واریانس بین گروهی تفاوت حقیقی
از (جدول ۵) برای مشخص کردن وجود ناهمگنی و شدت آن و همچنین بررسی نیاز به تعدیل کننده ها استفاده کردیم. شاخص (I-squared مقدار واریانس بین گروهی تفاوت حقیقی) موید این مطالب است که حدودا ۹۹ درصد از پراکنش ها واقعی و ناشی از این است که کل مطالعه به سمت ناهمگنی می رود.



شکل ۱. ارزیابی تعصب انتشار در فراتحلیل مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

آن است که تعصب انتشار در مطالعات وارد شده به این فراتحلیل وجود ندارد.

(شکل ۱) از نمودار کیفی (فانل) نشان دهنده تقارن نسبی در انتشار مطالعات است. داده ها به طور یکنواخت در اطراف محور عمودی توزیع شده اند و هیچ نشانه ای از انحراف قابل توجه از تقارن وجود ندارد. این امر حاکی از



شکل ۲. بررسی بصری مفروضه سوگیری انتشار

(شکل ۲) نشان دهنده بررسی سوگیری انتشار است که بیانگر عدم انتشار تحقیق های چاپ شده و انواع خطاها می باشد. از دیگر مشکلاتی که باعث مخدوش شدن اعتبار نتایج فرا تحلیلی می شود دسترسی نداشتن محقق به تمامی مطالعات در یک بازه زمانی خاص در مورد موضوع مورد بررسی می باشد. نمایش نمودار حاکی از متقارن بودن می باشد.

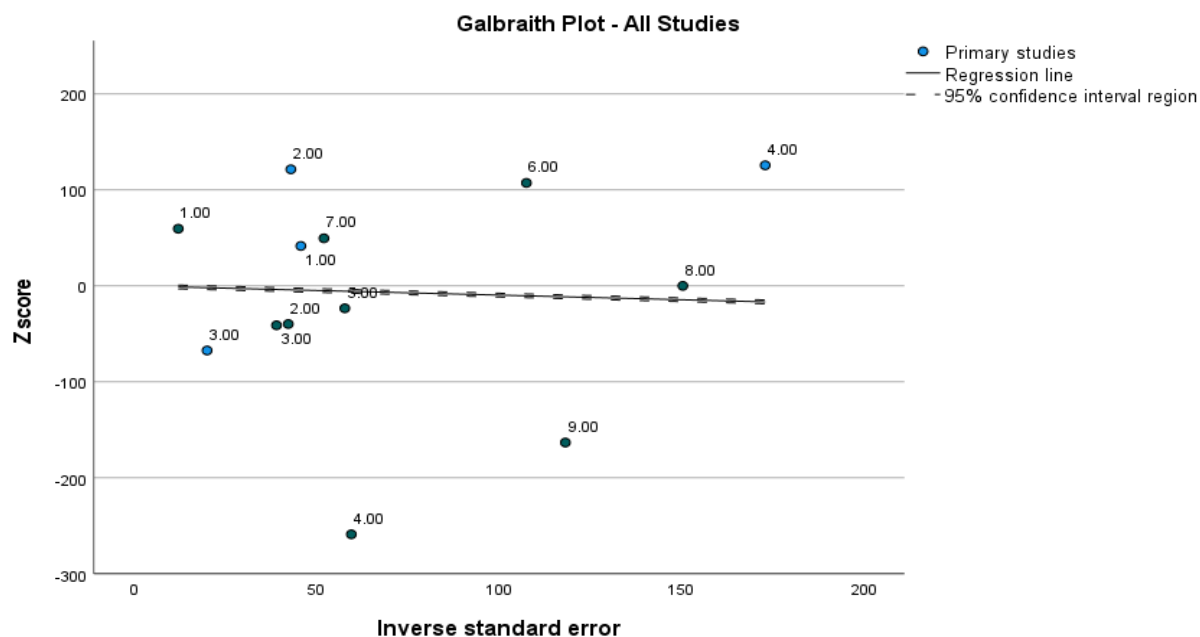
جدول ۶. تخمین اندازه اثر برای تجزیه و تحلیل Trim-and-Fill

ردیف	عدد	اندازه اثر	خطای استاندارد ۱	t	Sig. (2-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان بالا پایین
مشاهده شده	۱۳	-۰/۰۱۴	۰/۶۶۹۷	-۰/۰۲۱	۰/۹۸۴	۱/۴۴۵ -۱/۴۷۳
مشاهده شده + منتسب ۲	۱۳	-۰/۰۱۴	۰/۶۶۹۷	-۰/۰۲۱	۰/۹۸۴	۱/۴۴۵ -۱/۴۷۳

برای اصلاح سوگیری انتشار و به منظور تخمین مطالعات گمشده از (جدول ۶) استفاده کردیم. که در اینجا همان ۱۳ مطالعه را نشان می دهد و مطالعه ای جا نیافتاده. برای نمایش کمی و آماری سوگیری انتشار و جهت تحلیل رابطه های مختلف و تعیین میزان تاثیر هریک بر رضایت شغلی کارکنان از رگرسیون ایگر استفاده کردیم. نتایج رگرسیون ایگر نشان داد که: ۱- سوگیری انتشار معنی داری وجود ندارد. یعنی نتایج مطالعات تحت تاثیر سوگیری انتشار نیست. ۲- جنسیت به عنوان یک تعدیل کننده مهم عمل می کند و تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان با توجه به جنسیت متفاوت است و برای مردان بیشتر تاثیر دارد (جدول ۷).

جدول ۷. آزمون مبتنی بر رگرسیون ایگر

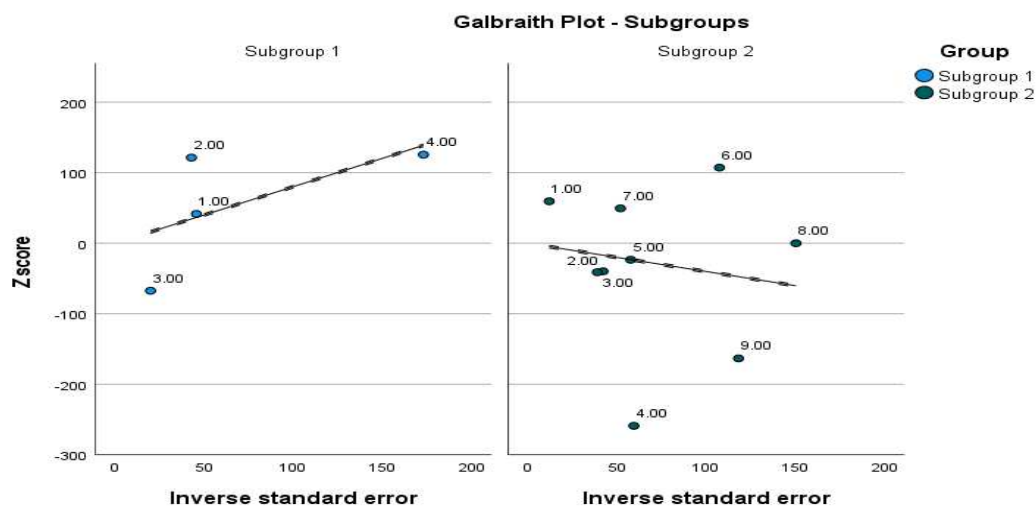
ردیف	پارامتر	ضریب	خطای استاندارد	t	Sig. (2-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان بالا پایین
مرد	(رهگیری)	۴/۳۴۹	۳/۷۷۷۴	۱/۱۵۱	۰/۳۶۹	۲۰/۶۰۱ -۱۱/۹۰۴
	SE ۳	-۲۷/۱۳۹	۲۳/۷۷۱۰	-۱/۱۴۲	۰/۳۷۲	۷۵/۱۳۹ -۱۲۹/۴۱۷
	جنسیت = مرد	۰۲	۰	۰	۰	۰ ۰
هر دو	(رهگیری)	-۳/۷۱۳	۱/۸۰۹۹	-۲/۰۵۲	۰/۰۷۹	۰/۵۶۷ -۷/۹۹۳
	SE ۳	۲۵/۲۸۵	۱۱/۸۶۹۲	۲/۱۳۰	۰/۰۷۱	۵۳/۳۵۱ -۲/۷۸۱
	جنسیت = هر دو	۲	۰	۰	۰	۰ ۰
به طور کلی	(رهگیری)	۱/۷۴۷	۱/۹۵۵۰	-۰/۸۹۴	۰/۳۹۳	۲/۶۰۹ -۶/۱۰۳
	SE ۳	۱۱/۳۶۳	۱۲/۴۸۸۴	۰/۹۱۰	۰/۳۸۴	۳۹/۱۸۹ -۱۶/۴۶۲
	جنسیت = مرد	۰/۳۱۸	۱/۵۲۶۵	۰/۲۰۹	۰/۸۳۹	۳/۷۲۰ -۳/۰۸۳
	جنسیت = هر دو	۲	۰	۰	۰	۰ ۰
۱. متارگرسیون اثرات تصادفی با تنظیم Knapp- Hartung SE						
۲. این پارامتر به دلیل زائد بودن روی صفر تنظیم شده است.						
۳. خطای استاندارد اندازه اثر						



شکل ۳. ارزیابی همسانی داده‌ها در فراتحلیل مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

همسانی نسبی داده‌ها است. با این حال، چند مطالعه با اندازه اثر بسیار بزرگتر یا کوچکتر از دیگر مطالعات شناسایی شدند که ممکن است آوتلایرهایی باشند که نیاز به بررسی دقیق‌تر دارند.

برای بررسی همسانی داده‌ها و شناسایی اثرات غیرمعمول در فراتحلیل حاضر، از نمودار گالبریت (شکل ۳) و (شکل ۴) استفاده شد. این نمودار اندازه‌های اثر مختلف را در مقابل انحراف استاندارد آن‌ها قرار می‌دهد تا از این طریق پراکندگی داده‌ها بررسی شود که نشان‌دهنده



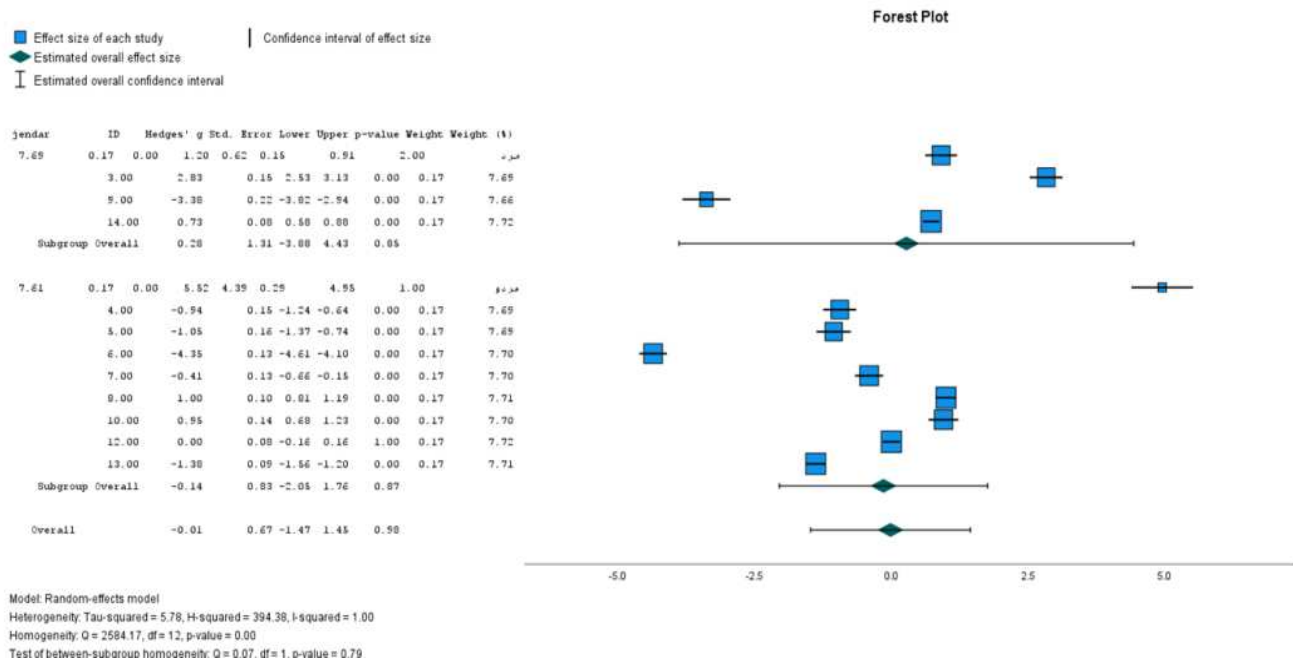
شکل ۴. ارزیابی همسانی داده‌ها در فراتحلیل مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

نتیجه آنها با بقیه همخوانی ندارد را شناسایی کنیم. هرچه تجمع نزدیک خط رگرسیون باشد یعنی نا همگونی کم تر

برای بررسی دقیق تر ناهمگونی و شناسایی نقاط دور افتاده و مطالعات پرت از نمودار گالبریت استفاده کردیم. این نمودار به ما کمک می‌کند تا مطالعاتی که

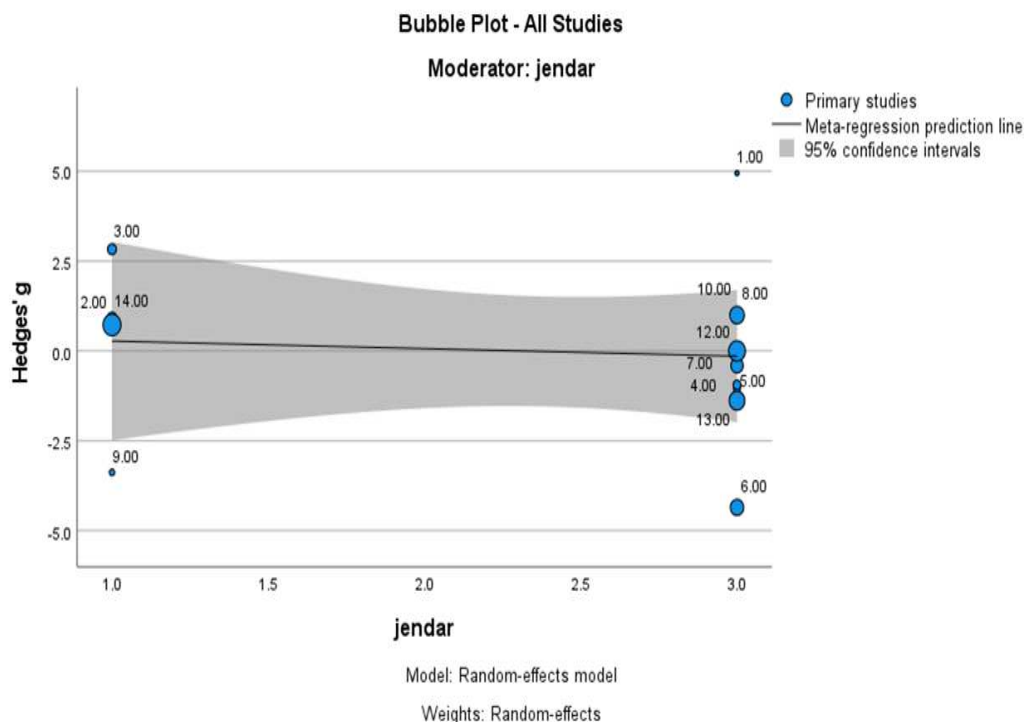
نمایش نمودار بیان گر این است که پژوهش نجاتی
حیدریه، (۱۴۰۰) خیلی پرت است و حول میانگین نیست.

است هرچه دورتر باشد ناهمگونی بیشتر است. آن هایی
که خیلی دور هستند ناهنجار یا پرت می باشند.

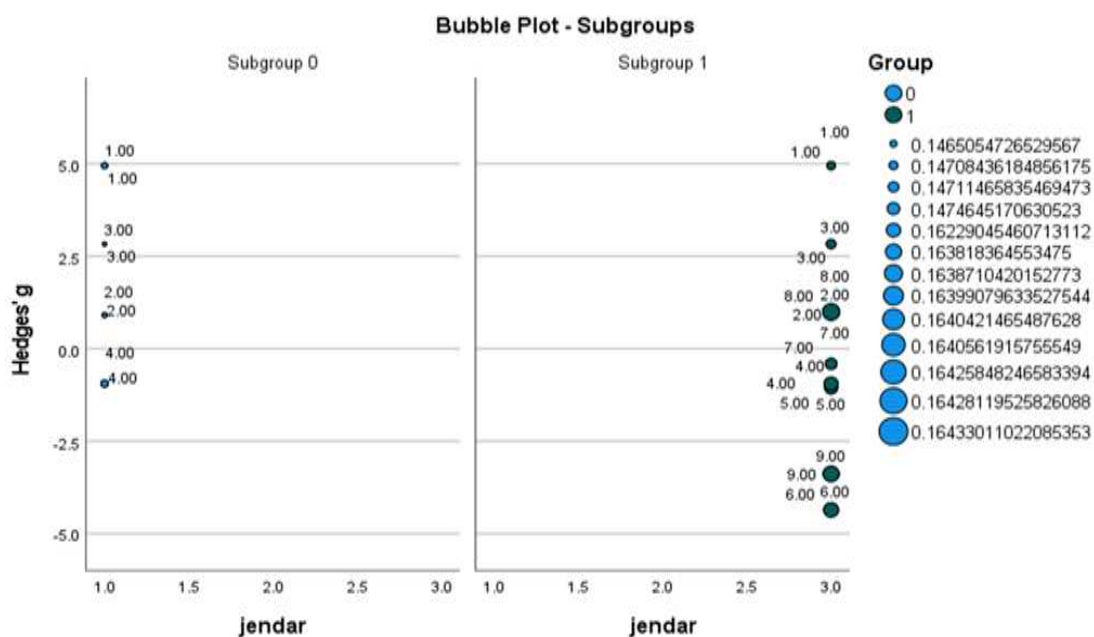


شکل ۵. نمایش اندازه های اثر و فواصل اطمینان در فرا تحلیل مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

(شکل ۵) نمودار جنگلی نشان می دهد که بیشتر
مطالعات اندازه اثر مشابهی دارند و فواصل اطمینان آن ها
به هم نزدیک هستند، که نشان دهنده هم گرایی خوب نتایج
است. در این فرا تحلیل، اثر ترکیبی نشان می دهد که
مهارت های ارتباطی مدیران به طور کلی بر رضایت شغلی
کارکنان تأثیر مثبت دارند نتایج این نمودار بیان گر تأثیر
مثبت و معنی دار مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت
شغلی کارکنان می باشد. مطالعات زارعی متین و یوسف
زاده، (۱۳۹۸) و طالبی نژاد و خسروشاهی، (۱۳۹۹) تأثیر
منفی دارد یعنی مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت
شغلی کارکنان تأثیر منفی دارد.



شکل ۶. نمودار حبابی تحلیل رابطه اندازه اثر و کل نمونه‌ها در فراتحلیل مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان



شکل ۷. تحلیل رابطه اندازه اثر و زیرگروه‌ها در فراتحلیل مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

مهارت های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان با توجه به جنسیت دارد.

برای نمایش بصری رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان با توجه به متغیر تعدیل کننده جنسیت از نمودار حبابی (شکل ۶) و (شکل ۷) استفاده کردیم. مشاهده این نمودار حکایت از رابطه بین

بحث و نتیجه گیری

این مطالعه با هدف تعیین اندازه اثر کلی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان، و همچنین واکاوی نقش تعدیل گری جنسیت و بررسی تأثیر ابعاد مختلف این مهارت ها، به روش فراتحلیل انجام شد. یافته های این پژوهش به طور کلی از چارچوب نظری مطرح شده در ابتدای مقاله که بر اساس نظریه های مبادله رهبر-عضو (LMX) و مدل های چندبعدی رضایت شغلی بنا شده بود، حمایت می کند.

نتایج این مطالعه نشان دهنده تأثیر قابل توجه مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان است، که در آن نقش جنسیت به عنوان یک عامل تعدیل کننده اهمیت زیادی دارد. در تحلیل های فراتحلیلی، مشاهده شد که جنسیت می تواند باعث تفاوت های معنی داری در تأثیر مهارت های ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان شود، به ویژه در بین مردان و زنان. نتایج نشان داد که تأثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی در مردان بیشتر از زنان است، که این موضوع نیاز به توجه بیشتر به تفاوت های جنسیتی در فرآیندهای ارتباطی مدیریت دارد.

هدف اول این مطالعه، تعیین اندازه اثر کلی بود. یافته ها نشان داد که اندازه اثر ترکیبی این رابطه ($r = 0.43$) از نظر آماری معنادار و از نظر عملی قابل توجه است. این نتیجه همسو با مبانی نظری است که بر نقش محوری ارتباطات مؤثر در ایجاد اعتماد، کاهش ابهام و افزایش احساس ارزشمندی—که همگی از پیش شرط های کلیدی رضایت شغلی در نظریه های هرزبرگ هستند—تأکید داشتند. این یافته به طور قاطع از فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین دو متغیر حمایت می کند.

مطالعات مختلف پیشین نیز نشان داده اند که مهارت های ارتباطی مدیران به طور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می گذارند، اما نتایج آن ها در برخی موارد با یافته های این مطالعه هم راستا نیست. برای مثال،

نتایج فراتحلیل نشان داد که اندازه گیری اندازه اثر با مدل اثر تصادفی (نتایج حاصل از آزمون Q) و با وزن واریانس معکوس، بر اساس تجزیه و تحلیل زیر گروه جنسیت می باشد. جنس از جمله متغیرهای تعدیل گر در روابط بین مهارت های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان است و عامل ناهمگنی محسوب می شود. همچنین مشاهده شد که بیشترین اندازه اثر (0.276) برای جنس مرد است. بیشترین اندازه اثر در جنس مرد مربوط به زارعی متین و یوسف زاده، (0.1398) بوده که با اندازه اثر (-0.3379) به ثبت رسیده است. همچنین بیشترین اندازه اثر برای هر دو جنس زن و مرد مربوط به مطالعه سلیمی سیلابی، (0.1404) با اندازه اثر (0.4951) بوده است. در این مطالعات که اندازه اثر بیشترین بوده است به این معنی است که شدت اثرگذاری مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان بیشتر است. بیش از 80% درصد اندازه اثر ها در گروه متوسط به بالا ارزیابی می شود.

نمودارها و جداول

نمودار جنگلی: نشان دهنده تأثیر مثبت و معنا دار مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان بود ولی مطالعات زارعی متین و یوسف زاده، (0.1398) و طالبی نژاد و خسروشاهی، (0.1399) تأثیر منفی داشت. نمودار قیفی و رگرسیون ایگر: نتایج به طور کامل متقارن بوده و سوگیری انتشار کمی وجود دارد که به اعتبار نتایج کمک می کند.

نمودار گالبریت: نشان داد که مطالعه نجاتی حیدریه، (0.1400) حول میانگین نیست و پرت می باشد.

نمودار حبابی: رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان را با در نظر گرفتن تعدیل کننده جنسیت نشان داد.

جداول آماری: نشان دهنده معنی دار بودن نتایج آماری و تایید تأثیر مثبت مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان است.

تفاوت های زمینه ای، روش شناسی یا نوع داده ها باشد (لی و همکاران^۳، ۲۰۲۰). در این مطالعه، استفاده از مدل تصادفی برای تحلیل داده ها به دلیل وجود ناهمگونی معتبر به نظر می رسد و مشابه نتایج ژیانگ و همکاران، است که در آن از مدل تصادفی برای تحلیل اثرات در مطالعات فراتحلیلی استفاده شد (ژیانگ و همکاران^۴، ۲۰۲۱).

همچنین در مطالعه حاضر، برای اصلاح سوگیری انتشار و تخمین مطالعات گمشده، از آزمون رگرسیون ایگر استفاده شد که نتایج نشان داد که سوگیری انتشار معنی داری وجود ندارد. این نتیجه مشابه با نتایج مطالعه چانگ و همکاران، است که نشان داد سوگیری انتشار در فراتحلیل های مربوط به مهارت های ارتباطی مدیران تأثیر چندانی نداشته است (چانگ و همکاران^۵، ۲۰۲۲).

در نهایت، یافته های این مطالعه از نظر اهمیت جنسیت در تأثیر مهارت های ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان با برخی مطالعات مشابه است، اما همچنین با برخی دیگر از مطالعات اخیر تضاد دارد. این تفاوت ها می تواند ناشی از تفاوت های فرهنگی، زمینه ای، یا روش شناسی باشد و نیازمند تحقیقات بیشتر در این زمینه است.

با توجه به داده ها و تحلیل های انجام شده، می توان نتیجه گرفت که بهبود مهارت های ارتباطی مدیران می تواند به افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر شود. این ارتباط به گونه ای است که با افزایش یا کاهش مهارت های ارتباطی مدیران، رضایت شغلی کارکنان به همان نسبت تغییر می کند.

ارتباطات درون سازمانی: بین ارتباطات درون سازمانی و رضایت شغلی رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد. ارتباطات درون سازمانی به عنوان عامل کلیدی در افزایش رضایت شغلی کارکنان عمل می کند. مدیران با ایجاد ارتباطات مؤثر می توانند انگیزه و رغبت شغلی را در

مطالعه ای که توسط ژو و همکاران، انجام شد، نشان داد که مهارت های ارتباطی مدیران می توانند به طور مؤثری رضایت شغلی را در میان کارکنان زن و مرد افزایش دهند، اما به طور خاص در زنان تأثیرات بیشتری دارند. در مقابل، یافته های این مطالعه نشان داد که مهارت های ارتباطی مدیران تأثیر بیشتری بر رضایت شغلی مردان دارند، که احتمالاً ناشی از تفاوت های فرهنگی و زمینه ای بین دو مطالعه است (ژو و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

مطالعه دیگری توسط میر و همکاران، بر روی تأثیر مهارت های ارتباطی در محیط های کاری گوناگون تأکید داشت و بیان کرد که مهارت های ارتباطی به طور معناداری با رضایت شغلی در سازمان های دولتی مرتبط است، ولی هیچ تفاوت معنی داری میان تأثیر این مهارت ها در کارکنان زن و مرد مشاهده نکرده است. این یافته با نتایج مطالعه حاضر در تضاد است، که نشان می دهد جنسیت می تواند بر تأثیر مهارت های ارتباطی بر رضایت شغلی تأثیرگذار باشد (میر و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

در راستای هدف دوم که بررسی ابعاد مختلف مهارت های ارتباطی بود، نتایج نشان داد که اگرچه همه ابعاد (کلامی، غیرکلامی، شنود و بازخورد) مؤثر هستند، اما مهارت های کلامی و غیرکلامی بیشترین سهم را در پیش بینی رضایت شغلی دارند. این یافته را می توان با تئوری ارتباطات غیرکلامی که بر اهمیت "چگونگی" بیان پیام در کنار "محتوای" پیام تأکید می کند، تبیین کرد. قدرت این دو بعد می تواند ناشی از نقش آن ها در انتقال همزمان محتوای عقلانی و پیام های عاطفی و احترام آمیز باشد که مستقیماً بر احساس تعلق و ارزشمندی کارکنان—به عنوان دو بعد کلیدی رضایت شغلی در مدل مینه سوتا (MSQ)—impact می گذارد.

در خصوص ناهمگونی بین مطالعات، نتایج این تحقیق نیز مشابه مطالعات لی و همکاران، است که در آن به تفاوت های قابل توجه در اندازه اثر بین مطالعات مختلف اشاره شده بود. این ناهمگونی می تواند ناشی از

³ Lee et al.

⁴ Jiang et al.

⁵ Chung et al.

¹ Zhao et al.

² Meyer et al.

کارکنان افزایش دهند. ارتباطات مؤثر همچنین می تواند به بهبود عملکرد سازمان منجر شود.

ایجاد فضای گفتگو و تعامل: ایجاد فضای گفتگو و

تعامل سازنده بین مدیران و کارکنان، از طریق بهبود مهارت های شنود و بازخورد مناسب، به افزایش رضایت شغلی کمک می کند.

مهارت های کلیدی: در اکثر پژوهش های مرور شده، مهارت های کلامی، غیرکلامی، خودگشودگی، همدلی، حمایت گری، مثبت گرایی، خودنظمی، نفوذآزمایی، الهام بخشی، تحریک خردمندانه، شنود، بازخورد، سخن گفتن، مهارت نوشتاری، سؤال پرسیدن و تفسیر با رضایت شغلی کارکنان مرتبط بودند. در اکثر تحقیقات، شدت اثر بالای این مهارت ها بر رضایت شغلی کارکنان مشاهده شد، به جز مهارت شنود و غیرکلامی که در تحقیق سلیمی سیلابی، (۱۴۰۴) بی تأثیر بود و مهارت بازخورد که در تحقیق عباس سلطانی بر رضایت شغلی کارکنان بی تأثیر بود.

تأثیر جنسیت: در زنان، به ترتیب مهارت غیرکلامی، سپس کلامی، ارائه بازخورد و شنود بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی کارکنان زن دارد. در مردان نیز به ترتیب اهمیت مهارت بازخورد، مهارت غیرکلامی، سپس کلامی و شنود بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی کارکنان مرد دارد. در هر دو جنس (زن و مرد)، مهارت های انگیزشی، اجتماعی (روابط عمومی)، سازماندهی و تصمیم گیری به ترتیب بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارند.

مهارت های ارتباطی مدیران: مهارت های ارتباطی مدیران شامل مهارت کلامی، مهارت شنودی و مهارت بازخوردی با انگیزش شغلی کارکنان، شامل ابعاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی، احساس عدالت و حمایت درک شده، رابطه مثبت و معنادار دارد. با بهبود مهارت های ارتباطی مدیران، رضایت شغلی کارکنان نیز افزایش می یابد. همچنین مدیریت و رهبری تحول گرا، رهبری تبدیلی و رهبری فردگرا تأثیر مثبت بر رضایت شغلی کارکنان دارند. مهارت های ارتباطی تصمیم گیری،

مشکل گشایی، انگیزشی، کنترلی، مدیریتی، سازماندهی و هماهنگی و برنامه ریزی نیز در رضایت شغلی کارکنان مؤثر بودند.

ویژگی های دموگرافی: ویژگی های دموگرافی مدیران (سن، رشته تحصیلی، سابقه مدیریتی) و ویژگی های دموگرافی کارکنان (سن، رشته تحصیلی، سابقه) بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است.

عدالت سازمانی: نقش مهارت های عدالت محور (عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت مرادده ای، عدالت رویه ای و عدالت اطلاعاتی) بر رضایت شغلی کارکنان به اثبات رسید.

جنبه های مختلف رضایت: بهبود مهارت های ارتباطی مدیران می تواند رضایت شغلی کارکنان را در جنبه های مختلفی مانند پرداخت حقوق، رضایت از سرپرست، رضایت از شغل، فرصت های ارتقاء شغلی و رضایت از همکاران افزایش دهد، به ویژه در میان زنان.

نقاط قوت و ضعف:

نقاط قوت:

- تأثیر مثبت و معنی دار مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان.
- تأثیر مثبت مهارت های ارتباطی بر جنبه های مختلف رضایت شغلی مانند پرداخت حقوق، رضایت از سرپرست و فرصت های ارتقاء شغلی.

نقاط ضعف:

- تفاوت های موجود در روش های تحقیقاتی و ابزار اندازه گیری.
- تفاوت های مکانی و فرهنگی بین تحقیقات.
- احتمال عدم دسترسی به برخی مطالعات منتشر نشده.

تفاوت ها و تناقضات:

- تفاوت ها: تفاوت در تأثیر مهارت های ارتباطی بر اساس جنسیت و ویژگی های دموگرافی.

• **تناقضات:** برخی تحقیقات نشان دهنده تأثیر مثبت مهارت های ارتباطی بر رضایت شغلی هستند، در حالی که برخی دیگر تأثیر کمتری را گزارش کرده اند. این تناقضات ممکن است به دلیل تفاوت در روش های تحقیقاتی، ابزار اندازه گیری و شرایط فرهنگی و اجتماعی باشد.

نتایج این تحقیق نشان می دهد که مهارت های ارتباطی مدیران تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارند. به طور خاص، مدیرانی که توانایی برقراری ارتباط مؤثر دارند می توانند محیط کاری مثبت تری ایجاد کنند که منجر به افزایش رضایت شغلی و بهره وری کارکنان می شود. همچنین، جنسیت به عنوان یک عامل تعدیل کننده می تواند تأثیر مهارت های ارتباطی بر رضایت شغلی را تقویت یا تضعیف کند.

پیشنهادهای

پیشنهادهای به مدیران عالی سازمان ها:

در گزینش مدیران ارشد و میانی، مهارت های ارتباطی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارزیابی و انتخاب مدیران در نظر گرفته شود. توجه به مهارت های ارتباطی در فرآیند گزینش و سپس آموزش این مهارت ها به مدیران می تواند به بهبود روابط درون سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان منجر شود. این امر نه تنها به نفع مدیران و کارکنان می باشد بلکه به نفع کل سازمان خواهد بود.

توجه به تفاوت های جنسیتی: با توجه به اینکه مهارت های ارتباطی در زنان و مردان تأثیرات متفاوتی دارد مدیران باید به این تفاوت ها توجه کنند و استراتژی های ارتباطی خود را بر اساس نیازهای جنسیتی کارکنان تنظیم کنند.

پیشنهاد به محققین

در تحقیقات بعدی در حوزه مهارت های ارتباطی و رضایت مندی کارکنان، با انتخاب جامعه آماری مناسب و با نمونه گیری صحیح و انتخاب نمونه های درست و

ترسیم خواسته های دقیق از پژوهش و تعریف کامل از قصد و نیت انجام آن تحقیق و توجه ویژه به آیت های جدا کننده کارکنان از یکدیگر و طبقه بندی صحیح کارکنان و مدیران با توجه به سطح تحصیلات کارمندان و مدیران، جایگاه شغلی کارمندان و تفکیک خانم ها از آقایان و تاهل و عدم تاهل و سن و سال کارکنان و مدیران تحقیقات توسط محققین انجام گردد. بنابراین تفکیک این پژوهش ها از یکدیگر و عدم مقایسه آنها با یکدیگر امری ضروری می باشد.

محدودیت ها

حجم نمونه: از ۳۶ مقاله و پایان نامه اولیه تنها ۱۳ مقاله و پایان نامه وارد فراتحلیل شد

مشکلات: معیارهای سخت گیرانه: بعضی از مقالات به دلیل عدم تطابق با شرایط درون گنجی ما حذف شدند.

عدم دسترسی به اطلاعات کامل: برخی مقالات اطلاعات کافی برای اندازه گیری اندازه اثر را نداشتند.

کاهش تنوع: کاهش تعداد مقالات ممکن است تنوع نتایج را محدود کند.

کاربرد نتایج تحقیق

۱- **مدیران سازمان ها:** مدیران سازمان ها می توانند برنامه های آموزشی برای کارکنان و مدیران خود را بر مبنای این نتایج تدوین کنند و استراتژی های ارتباطی موثرتری برای بهبود رضایت شغلی کارکنان با توجه به جنسیت در نظر بگیرند.

۲- **محققان و پژوهشگران:** می توانند در مطالعات آتی خود نتایج و راهکار های ارائه شده در این فراتحلیل را در نظر بگیرند.

به دلیل توانایی بالای فراتحلیل در ترکیب دقیق مطالعات پیشین و همچنین شناسایی و کاهش خطاهای احتمالی و ارائه نتایج معتبر از این روش آماری استفاده کردیم.

منابع

- امیری، سیما؛ کوهستانی، حسینعلی و آهنگیان، محمد رضا (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی. پژوهش نامه تربیتی، ۴(۱۴): ۷۵-۸۶.
- ایزانلو، بلال و حبیبی، مجتبی (۱۳۹۸). رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات شهرستان مهرستان. مجله مدیریت و توسعه منابع انسانی ۲(۱): ۵۵-۷۵.
- ایمانی، جواد (۱۴۰۱). تبیین رابطه مهارت های ارتباطی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان-هرمزگان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه رودان.
- جزینی، علیرضا و سلطانی، عباس (۱۳۹۵). تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان. نظارت و بازرسی، ۱۰(۳۵): ۱۳-۴۲.
- حسینی، پرستو (۱۴۰۳). نقش ادراک از مهارت های ارتباطی مدیران مدارس در میزان رضایت شغلی آموزگاران تربیت بدنی خوزستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی آبادان.
- خدابخشیان، احمد (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه شاهرود-سمنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد شاهرود.
- زارعی متین، حسن و یوسف زاده، سعید (۱۳۸۹). تبیین شاخص های مهارت های ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان. مهارت های روانشناسی تربیتی، ۱(۲): ۱-۲۰.
- سلطانی، عباس (۱۴۰۱). تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان بازرسی کل ناجا. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- سلیمی، علیرضا (۱۳۹۵). رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان. نظارت و بازرسی، ۱۰(۳۵): ۱۳-۴۲.
- سلیمی سیلابی، حسن (۱۴۰۴). رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- صالحی، رضا و جمشیدی، مینا (۱۴۰۳). تاثیر سبک رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارمندان بانک خاور میانه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- طالبی نژاد، محمد رضا و خسرو شاهی. حبیب (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان بانک تجارت شاغل در سرپرستی شمال غرب تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق.
- عطایی، معصومه و امیرخانی، امیرحسین (۱۴۰۴). بررسی رابطه مهارت های رهبری مدیران با رضایتمندی شغلی کارکنان در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
- عظیمی کهن، خاطره (۱۴۰۳). بررسی وضعیت مهارت های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه با رضایت معلمان آموزش و پرورش ناحیه یک اردبیل. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- نجاتی حیدریه، حسین علی (۱۴۰۰). ارزیابی تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر نگرش شغلی کارکنان ادارات کل پزشکی قانونی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- هاشم پور، روح الله و ناصحی، وحید (۱۴۰۲). رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی

- satisfaction. *J Bus Manag.*, 23(4): 1234-1245.
- Kern, M. (2019). Communication strategies for leadership success: How emotional intelligence affects managerial effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 816-830.
 - Lee J, Park Y, Kim S. (2018). The impact of communication skills on employee satisfaction in multinational companies: A meta-analysis. *Int J Bus Commun.*, 55(4): 459-477.
 - Meyer B, Webb A, Rains A. (2020). Communication competence and job satisfaction in public sector organizations. *Public Relat Rev.*, 46(2): 101-113.
 - Vidal-Salazar, M. D., Bigné, E., & Ripollés, M. (2021). Job satisfaction and communication: A review of the literature. *Journal of Business Research*, 135(1), 53-63.
 - Zhao Y, Sun H, Zhang L. (2019). The relationship between leadership communication skills and employee job satisfaction: A gender perspective. *J Bus Psychol*, 34(3): 315-326.
 - کارکنان (مالیات غرب تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
 - یوسفی، داوود و تقی زاده، محمدرضا (۱۴۰۴). رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان آتش نشانی تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
 - Bouvier, M., & Bédard, C. (2020). Leadership and communication: The changing role of managers in the 21st century workplace. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 189-207.
 - Chung S, Lee H, Park J. (2022). The impact of communication competence on organizational outcomes: A meta-analysis. *J Commun Manage*, 26(5): 503-518.
 - Fisher, C., Reiss, A., & Grierson, L. (2019). The impact of communication on job satisfaction and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 721-738.
 - Hickson, K., Schmidt, R., & Wilson, J. (2020). Effective communication in leadership: Building trust and engagement. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 45-61.
 - Jiang S, Li P, Xu Y. (2021). A meta-analysis of the relationship between leadership communication and employee job

Quarterly Journal of Educational Psychology Skills
Islamic Azad University Tonekabon Branch
Vol. 16, No. 4, winter 2026, No 64



Journal of Educational
Psychology

A Meta-Analysis on the Impact of Managers' Communication Skills on Employees' Job Satisfaction

Meisam Hasanpoor Haskooi¹, Mandana Saniee^{1*}, Somayeh Tajik Esmaeili¹, Leila Niroomand¹, Shima Arab²

1) Department of Communication Sciences and Social Sciences, ET.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2) Employee of the Comprehensive Rehabilitation and Education Assessment Center, Tehran, Iran & Speech Therapy Department, Faculty of Rehabilitation, Tehran University of Rehabilitation and Social Health Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Managers' communication skills play a vital role in enhancing employees' job satisfaction. These skills can improve motivation, positive interaction, and job performance among employees. However, the effects of communication skills on job satisfaction may be influenced by demographic characteristics and cultural conditions in various studies. This study aims to investigate the impact of managers' communication skills on employees' job satisfaction through meta-analysis. This research is a systematic meta-analysis of 13 studies published between 2007 and 2019, which examine the effect of various communication skills, including verbal, non-verbal, listening, and feedback, on employees' job satisfaction. Statistical meta-analysis techniques were used to calculate effect sizes and analyze subgroups based on demographic characteristics such as gender, age, and work experience. The findings indicate that managers' communication skills have a significant and positive impact on employees' job satisfaction. Verbal and non-verbal communication skills had the most substantial effect, while listening and feedback skills also influenced aspects such as satisfaction with supervisors and career advancement opportunities. The impact of communication skills was significant in different demographic subgroups. The results of this meta-analysis confirm that managers' communication skills can significantly enhance employees' job satisfaction. These findings emphasize the importance of improving communication skills in management development programs.

Keywords: Communication skills, managers, job satisfaction, employees, verbal communication.
