



موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تأثیرگذارترین مولفه‌ها در رفتار سازمانی مطالعه موردی: کارکنان، مدیران میانی و معاونین یکی از اقشار سازمان بسیج مستضعفین

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۹ حسین قدیانی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مسائل و مشکلات در برقراری ارتباطات انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین مؤلفه‌های مطروح در حوزه رفتار سازمانی و شناسایی راه‌های بهبود این روابط، در میان مدیران میانی، کارکنان و معاونین یک سازمان قشری در سال ۹۸ انجام شده است. این پژوهش کیفی با راهبرد پیمایشی و از نوع کاربردی است و ابزار بکار رفته در آن مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. جامعه مورد بررسی در این تحقیق کلیه کارکنان، مدیران میانی و معاونین یکی از اقشار سازمان بسیج مستضعفین می‌باشند. به این منظور با استفاده از شیوه پژوهشی کیفی و به روش نمونه‌گیری تمام شماری با ۳۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمان مذکور مصاحبه صورت گرفت و سپس با استفاده از روش تحلیل تم به تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته شد. نتایج به دست آمده از این تحقیق گویای این مطلب است که نحوه و چگونگی ارتباطات انسانی میان کارکنان، مدیران و معاونین این سازمان نقش مهمی در اداره آن دارد. مدیران میانی و معاونین باید با داشتن تخصص و تجربه کافی در زمینه کاری خود در محیط سازمان و آشنا بودن با اصول روابط انسانی و مهارت‌های ارتباطی و همچنین دارا بودن شناخت از حدود اختیارات و وظایف خود در ساختار سازمان به فعالیت بپردازند.

کلمات کلیدی

ارتباطات انسانی، مهارت‌های ارتباطی، رفتار سازمانی، معاونین، مدیران میانی

جهان کنونی جهانی است پر از تغییرات شتابان. دگرگونی‌های بسیاری در ارکان جامعه صورت گرفته و پیشرفت‌های سریع علوم و تکنولوژی انسان را با وضعیتی روبرو ساخته که کمتر شباهتی با گذشته دارد. یکی از علومی که تحولات بسیاری را به همراه داشته، علم مدیریت است که پا به عرصه نوینی از حیات خود گذاشته و در پاسخ به چالش‌های محیطی به جستجوی روش‌های تازه پرداخته است. یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده است تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهه گذشته سازمان‌ها به‌عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف بودند ولی امروزه سازمان‌ها با نگرش وسیع‌تر در نظر گرفته می‌شوند و به مقوله‌ای اساسی مانند رفتار سازمانی که دربرگیرنده موضوعات و مفاهیمی نظیر فرهنگ سازمانی و ارتباطات سازمانی می‌شود، توجه ویژه‌ای صورت می‌پذیرد. تقریباً در دو دهه گذشته بسیاری از دانشمندان و محققان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ و ارتباطات در عملکرد و رفتار سازمان‌ها پرداخته و تحقیقات و مطالعات فراوانی نیز در این زمینه انجام گرفته است. ارتباطات سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است. توجه به فرهنگ و ارتباطات سازمانی منحصر به مراکز علمی نیست، بلکه سازمان‌های تجاری و تولیدی نیز از آن به‌عنوان کلید موفقیت یاد نموده‌اند.

ارتباطات برای هماهنگی فعالیت‌های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است، بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند به‌وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند گردید. در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های رسمی و غیررسمی، روش‌های بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است.

برقراری ارتباط کلید تحقق اهداف انسان‌سازی است. روابط انسانی و ارتباطی عرصه جاذبه‌های انسانی است. عرصه و میدانی که انسان گرمی وجود دیگری را درک می‌کند. میدانی که شریان زندگی به کار می‌افتد و آب حیات را به سلول‌های مغز و قلب آدم‌ها جاری می‌سازد. ما هرروز به گونه‌های مختلف با یکدیگر در ارتباط هستیم تا اندیشه‌ها، احساسات و تمایلات خود را به یکدیگر منتقل کنیم. مهارت در ایجاد رابطه مناسب با دیگران بر توانایی‌ها و اعتمادبه‌نفس ما می‌افزاید، استعداد و دست آوردهایمان را نمایان می‌کند. (هاشمی مطلق و مظفری، ۱۳۸۹: ۳۲) وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطاتی صحیح در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود. هماهنگی، برنامه‌ریزی،

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

سازمان‌دهی، کنترل و سایر وظایف مهم بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان وجود نخواهد داشت (الوانی، ۱۳۸۶: ۱۷۳). ارتباطات برای مدیران سازمان و کاری که انجام می‌دهند نقش حیاتی دارد. کانتر (۱۹۹۰) به این نتیجه رسید که مدیران درصد بالایی از وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند. معمولاً این ارتباطات به صورت تماس‌های مستقیم با زیردستان، سرپرستان، همکاران، هم‌تایان و مشتریان است. همچنین این تماس‌ها به صورت برگزاری شوراها برقرار می‌گردد، مدیران باید به پیام‌های تلفنی و نامه‌های ارسالی پاسخ دهند. کوتاه‌سخن اینک، کار مدیر در ارتباطات خلاصه می‌شود (ریچارد اچ. هال: ۲۷۸). همه ما در محیط کارمان از فرصت‌های یکسانی برخورداریم، اما تنها کسانی مسیر ترقی را به سرعت طی خواهند کرد که به "مهارت‌های ارتباطی" مجهز باشند. بعضی از کارکنان آن قدر مهارت‌های ارتباطی را خوب می‌دانند و به شیوه‌ای مؤثر به کار می‌گیرند که شخصیتشان همانند یک آهن‌ربا همه را به خود جذب می‌کند. گفت‌وگو یک رویکرد ارتباطی مستقیم و رودررو می‌باشد که می‌بایست منطبق با قواعد آن اجرا شود. تنها در این صورت است که گفت‌وگوهای ما در پیشبرد فعالیت‌ها و تحقق هدف‌های سازمانی مؤثر واقع خواهد شد (عباسی، ۱۳۹۰). ارتباط رفتاری، آموختنی است و این بیانگر این نظر است که با یادگیری درست و کسب مهارت‌های ارتباطی می‌توانیم به اصلاح و بهبود رفتارهای ارتباطی خویش دست‌یابیم. بیشتر وقت انسان‌ها در ارتباطات روزمره صرف گوش دادن و سخن گفتن می‌شود، اما ترس از برقراری ارتباط و صحبت کردن در برابر جمع، مشکلی است که بسیاری با آن روبه‌رو هستند و نمی‌دانند که چگونه یک ارتباط درست و مؤثر برقرار کنند. از جمله روابط مهم و تأثیرگذار در یک نظام اداری رابطه میان کارکنان و مدیران می‌باشد. از آنجایی که مدیران میانی نقش بسیار مهم و حیاتی در ایجاد ارتباط بین کارکنان و مسئولین ارشد سازمانی دارند بنابراین هر کدام از مدیران میانی باید آگاهی کافی از چگونگی ارتباط با زیردستان خود را داشته باشد. از طرف دیگر مدیران میانی در ارتباط مستقیم و غیرمستقیم با سایر معاونین ستادی می‌باشند، به این ترتیب چگونگی ارتباط رفتاری میان هر کدام از آنان تأثیر زیادی بر نحوه رفتار انسانی خواهد داشت که در این پژوهش سعی شده به بررسی مسائل و مشکلات ارتباطات انسانی میان کارکنان، مدیران میانی و معاونین یکی از اقشار بسیج و ارائه راهکارهایی برای بهبود این روابط پرداخته شود.

بیان مسأله

روابط انسانی عبارت است از برقراری ارتباط مطلوب و هدف‌دار مبتنی بر اصول و ارزش‌های انسانی بین افراد. در توضیح آن باید گفت با توجه باینکه انسان موجودی اجتماعی است که بدون برقراری ارتباط با دیگران نمی‌تواند به رفع نیازهای خود بپردازد، از این‌رو ضرورت پیدا می‌کند که انسان در هر محیطی

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

اعم از خانواده، مدرسه، دانشگاه، کار، تفریح و سازمان به برقراری ارتباط با دیگران بپردازد. برقراری روابط مطلوب و مناسب نقش بسیار مهمی در سلامت روحی و روانی افراد در احساس رضایت از زندگی و کار ایفا می‌نماید. تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که اکثر ما در هر ساعت بیداری حدود ۵۰ دقیقه را صرف برقراری ارتباط می‌کنیم که از این مقدار زمان ۱۵ دقیقه صرف خواندن یا نوشتن، ۱۰ دقیقه صرف صحبت کردن و ۲۵ دقیقه صرف گوش کردن می‌شود. البته کسانی که شنونده خوبی هستند از منافع آن از جمله بهره‌وری بالاتر، یادگیری سریع‌تر، پیدا کردن مشاغل بهتر، ترفیعات بیشتر و روابط بهتر با دیگران بهره‌مند می‌شوند. لذا در تعاملات میان فردی، گوش دادن اهمیت زیادی دارد. قابلیت شنوندگی ماهرانه پایه اصلی ساختن یک رابطه مثبت با دیگران است و اهمیت آن برای صاحبان مشاغل محرز است. گوش دادن یکی از مهارت‌های لازم متخصصان هم است و داشتن اطلاعات و مهارت در خصوص تکنیک‌های گوش دادن نقش مهمی در موفقیت تعامل دارد (نوری پور، ۱۳۹۱). در صورتی که شنود مؤثر بین طرفین رابطه وجود نداشته باشد، مشکلات عدیده‌ای در روابط آن‌ها پدید خواهد آمد. از جمله احساس بی‌اعتنایی، بی‌احترامی، قطع روابط صمیمانه و همچنین این مسأله منجر به مشکلاتی مانند کاهش رضایت شغلی و کاهش رضایت از همکاران می‌شود. مهارت شنود نقش مهمی در روابط انسان ایفا می‌نماید. محیط یک سازمان اداری نیز به‌عنوان جامعه‌ای کوچک نقش بسیار مهمی در پیشرفت شغلی و کسب مهارت‌های زندگی کارکنان ایفا می‌کند و می‌توان آن را به‌عنوان یک کارخانه انسان‌سازی شناخت و از آنجا که قرار است در این محیط معنویت، فرهنگ و پیشرفت کاری تولید شود؛ این مهم به دست نخواهد آمد مگر اینکه به‌صورتی اصولی، برنامه‌ریزی‌شده و با یک مدیریت صحیح و تلاش هم‌عرض معاونین و مدیران میانی و سایر کارکنان باشد. معاونین باید با مدیران میانی و کارکنان خود ارتباط نزدیک داشته باشند، چون آن‌ها نقش سازنده‌ای در سازمان دارند و نباید آن‌ها را به‌عنوان یک ابزار قلمداد کرد. یکی از هنرهای معاونین خوب گوش دادن به درد دل کارکنان است. معاونین باید مشکلات کارمندان خود را در حد امکان شناسایی نموده و در جهت رفع و ارائه راه‌کارهای مناسب برای حل مشکلات آنان بکوشند. یک مدیر باید در ایجاد ارتباط با همکاران مهارت خاصی داشته باشد. مدیر خوب دارای ارتباط خوب می‌باشد. کار مدیر نباید انفرادی باشد بلکه باید بتواند گروهی و با همکاری و هماهنگی کارکنان خود اقدامات خود را پیش ببرد. امروزه اهمیت آموزش‌های تخصصی منابع انسانی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. سرمایه انسانی، سرمایه امروز و آینده ماست، سرمایه‌ای که نمی‌توان قیمتی بر آن نهاد و همان چیزی است که بشر را از عصر تاریکی و جهل به عصر روشنایی و نور سوق بخشیده است. انسان همواره در محیط پیرامون خود با مسائل و مشکلات متنوع و ناشناخته‌ای روبرو است و برای پاسخگویی به خواسته‌های خود، نیازمند تعامل و سازگاری با

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

محیط اطراف خود می‌باشد. اهمیت و ضرورت این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که روابط انسانی میان معاونین، مدیران میانی و کارکنان در ارضای نیازهای آن‌ها با موضوعات و موارد زیاد دیگری ارتباط دارد. بدین معنا که برقراری ارتباط صحیحی میان رئیس و مرئوس باعث تقویت روحیه، عملکرد بالاتر و از طرف دیگر باعث کاهش فشار ناشی از کار، تنش، مخالفت و مقاومت می‌گردد که در نهایت به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان منجر خواهد شد و سلامت فرد و سازمان در جامعه تضمین می‌شود. همچنان که می‌دانیم تقریباً همه صاحب‌نظران از میان عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری، عوامل انسانی را مهم‌تر دانسته‌اند؛ اما عامل انسانی، خود هنگامی بهره‌وری خواهد داشت که علاوه بر توانایی در محیط کار، انگیزه او هم برانگیخته شده باشد. با توجه به اهمیت روابط انسانی در جامعه و هر سازمانی به‌طور اعم و یک سازمان نظامی به‌طور اخص، در این پژوهش به بررسی مسائل و مشکلات موجود در روابط میان مدیران میانی، کارکنان و معاونین یکی از اقشار بسیج پرداخته می‌شود. حال سؤال این است که این اصول تا چه اندازه در سازمان مورد مطالعه مورد اجرا واقع می‌شود و مدیران تا چه اندازه در ارتباطات با همکاران خود موفق رفتار می‌کنند و چه مشکلات و مسائلی باعث ایجاد روابط نامطلوب بین ایشان می‌شود؛ بنابراین پژوهشگر به‌طور خاص در پی پاسخ به این سؤالات می‌باشد که: ۱- مسائل و مشکلات موجود در ارتباطات انسانی میان معاونین، مدیران میانی و کارکنان قشر مورد مطالعه چه می‌باشد؟ ۲- راهکارهای بهبود ارتباطات انسانی میان معاونین، مدیران میانی و کارکنان قشر مورد مطالعه کدام‌ها هستند؟

ادبیات نظری و پیشینه موضوع

ادبیات نظری

الف-تعریف ارتباط

با توجه به لغت‌نامه آکسفورد کلمه ارتباط به معنی "عمل انتقال، به‌خصوص اخبار" و یا "علم و عمل از انتقال اطلاعات" است. "ارتباط" انتقال اطلاعات یا پیام‌ها در بین انسان است. این فرایند به معنی ارسال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط گیرنده پیام است، به همین دلیل، انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها، عقاید و واقعیت‌های موردنظر فرستنده پیام به‌گونه‌ای که گیرنده آن را دریافت و درک می‌کند، ارتباط خوانده می‌شود (ستوده، ۱۳۷۴: ۱۲۵).

ب-تعریف روابط انسانی

کتاب و مقالات بسیاری در زمینه روابط انسانی در سازمان به رشته تحریر در آمده است که همگی بر اهمیت مشورت و تعاطی افکار در سازمان دلالت دارند. ولی به اعتقاد صاحب‌نظران، هیچ‌یک از آن‌ها

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

از مفهوم روابط انسانی یک تعریف جامع ارائه نکرده‌اند. باین حال به ذکر سه تعریف در این باره به ترتیب از روتلس برگر^۱ و ماری پارکر فالت^۲ اکتفا می‌شود. روتلس برگر "روابط انسانی را چنین تعریف کرده است: روابط انسانی توسعه دادن مهارت عملی است تا شخص بیاموزد که چگونه خویش را با محیط اجتماعی خودسازگار سازد" وی در توضیح می‌گوید: مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد (گریفیث، ۱۳۷۵: ۱۹). در حوزه آموزش از نظر خانم فالت "روابط انسانی عبارت است از برقراری ارتباط انسانی با یاد دهندگان و فراگیران از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگی‌های فردی و همه تفاوت‌هایی که احتمالاً با شخص مدیر دارند (همان، ص ۲۰). دیویس (۱۹۸۵) از صاحب‌نظران رفتار سازمانی و مدیریت در تعریف روابط انسانی می‌گوید: روابط انسانی عاملی محرک در داخل و خارج سازمان‌های اجتماعی می‌باشد. در جای دیگر می‌گوید: روابط انسانی عبارت خواهد بود از برانگیختن افراد در سازمان به‌منظور ایجاد همکاری از نوعی که نیازمندی‌های افراد را برطرف ساخته و موجبات تحقق هدف‌های سازمان را فراهم آورد (همان، ص ۲۱).

پ-مدیر و ارتباطات انسانی در مرکز نظامی

برقراری ارتباط مؤثر هنر مدیران موفق است و کسب مهارت در برقراری ارتباطات سازنده مهم‌ترین نیاز مدیران مراکز نظامی و شبه‌نظامی می‌باشد، زیرا اکثر مدیران بیشتر وقت خود را به‌گونه‌ای در فرایند ارتباطات می‌گذرانند، ارتباط با سازمان مافوق، ارتباط با مدیران میانی، کارکنان و ارتباط بارده‌های استانی نمونه بارزی از این‌گونه ارتباطات می‌باشند. موریس ماسی می‌گوید: "مدیر بودن یعنی مرتبط بودن و مدیر و فرایند ارتباط، به طرز ننگسستی‌ای به هم گره خورده‌اند." (به نقل از کافی احمدی، ۱۳۷۸: ۶۵).

ت-مدیر و ارتباطات انسانی در بسیج

با در نظر گرفتن سازمان بسیج به‌عنوان یک سیستم اجتماعی، بدیهی است اگر یکی از اجزا و عناصر این سیستم ارتباط مطلوبی با اجزاء و عناصر دیگر نداشته باشد، این امر موجب به وجود آمدن اختلال در سیستم و در نتیجه عدم فعالیت مناسب و در نهایت عدم دستیابی به اهداف موردنظر می‌شود. بر این اساس و برای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است که مدیران در برقراری روابط مناسب و مطلوب با همکاران دیگر، رده‌های استانی و سایر نهادهای اجتماعی مربوطه، اطلاعات، معلومات و مهارت‌های لازم را کسب کرده و بر آن اساس اقدام نمایند. برخی از این مهارت‌ها عبارتند از: احترام متقابل، پذیرفتن یکدیگر، شناخت روحیات یکدیگر، همکاری و مشارکت، اطلاع‌رسانی متقابل و...

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

ث-تعریف مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی به مجموعه‌ای از توانایی‌های بالقوه و بالفعل فرد گفته می‌شود که به کمک آن می‌توان به رفتاری قابل‌پذیرش و آگاهی‌بخش تا رسیدن به سطحی از رابطه عاطفی دست‌یافت. این رفتار را «مهارت بین فردی» نیز می‌نامند (عنبری و همکاران، ۱۳۹۱). مهارت ارتباطی مؤثر یکی از اساسی‌ترین مهارت‌های زندگی می‌باشد. ارتباط یکی از قدیمی‌ترین و درعین‌حال عالی‌ترین دستاوردهای بشری است. ارتباط زمینه‌ساز زندگی اجتماعی است. یکی از رسالت‌های مهم انسان در زندگی خاکی، ایجاد، گسترش و تداوم بخشیدن به روابط بین فردی است. روابط بین فردی، مهم‌ترین مؤلفه زندگی ما از بدو تولد تا هنگام مرگ است. هیچ انسانی از بدو تولد و بدون آموختن نمی‌تواند روابط بین فردی مؤثری برقرار کند این آموخته مادام‌العمر است و تا زمانی که انسان زنده است ادامه دارد. تداوم حیات و اجتماع منوط به افزایش کیفیت روابط بین فردی است (مجرد کاهانی و غنوی، ۱۳۹۱: ۲۶۳). مهارت‌های ارتباطی رفتارهایی آموخته‌شده و اکتسابی هستند که برای زندگی اثربخش ضروری می‌باشند. آگاهی و ایجاد شرایط لازم جهت رشد چنین مهارت‌هایی موردنیاز می‌باشد. مهارت‌های ارتباطی لازمه زندگی و ادامه مسیر هستند. این مهارت‌ها می‌توانند در کنار آمدن ما با دیگران مؤثر باشند و هرگونه کاستی در این زمینه به بروز مشکلاتی در ارتباط‌های بین فردی می‌انجامد (مجرد کاهانی و غنوی، ۱۳۹۱: ۲۷۱).

ج-ابعاد مهارت‌های ارتباطی

از دیدگاه کوئین دام (۲۰۰۴)، مهارت‌های ارتباطی دارای پنج بعد گوش دادن، درک پیام، تنظیم عواطف، بینش و قاطعیت است که در اینجا به‌طور خلاصه در مورد هر کدام توضیح داده می‌شود.

۱) گوش دادن

یک بخش مهم برای ارتباط مناسب، گوش دادن است. گوش دادن نیازمند یک تلاش فعال برای یافتن و درک معنی چیزی است که گفته می‌شود. این بدان معناست که افراد باید تلاش کنند آنچه را که اطرافیان‌شان می‌گویند بفهمند نه آنچه را که می‌خواهند بشنوند. گوش دادن به‌طور فعال یک عمل آگاهانه است. لذا در تعاملات میان فردی، گوش دادن اهمیت زیادی دارد. قابلیت شنوندگی ماهرانه، پایه اصلی ساختن یک رابطه مثبت با دیگران است و اهمیت آن برای صاحبان مشاغل محرز است. گوش دادن یکی از مهارت‌های لازم متخصصان هم هست و داشتن اطلاعات و مهارت در خصوص تکنیک‌های گوش دادن، نقش مهمی در موفقیت تعامل دارد. اصطلاح "گوش دادن" در برخورد‌های اجتماعی به دو معنا به کار می‌رود. یکی از آن معانی، اشاره به گوش دادن آشکار است که "گوش دادن فعال" نامیده می‌شود. وقتی فعالانه گوش می‌دهیم، رفتارهایی انجام می‌دهیم که حاکی از توجه ما به‌طرف مقابل است. دومین

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

معنای گوش دادن به فرآیند شناختی جذب اطلاعات اشاره دارد. در این تعبیر، گوش دادن نشانه‌ی رفتارهای آشکار شنونده نیست؛ بلکه به جنبه‌های نهفته رفتار او اطلاق می‌شود (نوری پور، ۱۳۹۱).

۲) درک پیام

نوع ارتباط به هر منظوری کفایت نمی‌کند بلکه برای مقاصد مختلف، ارتباطات مختلف مورد نیاز است؛ بنابراین همچنان که معلمان باید از روش‌های تدریس مختلف استفاده نمایند مدیران نیز در ارتباطاتشان باید از انواع ارتباطات برای یک منظور واحد سودجویند؛ کلمات و واژه‌ها، معانی واحدی برای همه ندارند. آن‌ها رمزیایی هستند که مفاهیم را در نظر افراد تداعی می‌کنند. به همین جهت طرفین باید ابتدا در معانی رمزها توافق داشته باشند. این امر بیانگر آن است که مدیران در ارتباطات خود با کارکنان باید با زبان آن‌ها گفتگو کنند و از واژه‌ها و کلماتی استفاده کنند که برای آنان هم گویای همان معانی و مفاهیم باشند و هم پیام را همان‌طور درک کنند که مدنظر مدیر بوده است.

۳) تنظیم عواطف

کنترل عواطف به‌عنوان مقوله دیگری از مهارت‌های ارتباطی نقش مهمی در برقراری، تداوم و سلامت روابط اجتماعی ایفا می‌کند (رازی و حسین چاری، ۱۳۸۶: ۲۷). منظور از مهارت کنترل عواطف این است که فرد بیاموزد که چگونه عواطف خود را در موقعیت‌های گوناگون تشخیص دهد و آن را ابراز و کنترل نمایند. درواقع مدیریت و کنترل عواطف موجب می‌شود افراد، واقع‌بین، نیک‌اندیش و درست‌کردار شوند و فردی مفید و کارآمد در پیشرفت جامعه به شمار آیند (بگیان و همکاران، ۱۳۹۱: ۶).

۴) بینش

«بینش» عبارت است از طرز تلقی انسان از پیرامون خود و کلیه وقایعی که او با آن‌ها مواجه است (طاهری، ۱۳۹۰). درواقع توانایی درک چگونگی تأثیرگذاری در روابط اجتماعی و نیز توانایی فهم دیگران که از آن تحت عنوان «بینش نسبت به فرایند ارتباط» یاد می‌شود نیز یکی دیگر از مهارت‌های ارتباطی می‌باشد (رازی و حسین چاری، ۱۳۸۶: ۵۲).

۵) قاطعیت

قاطعیت یکی از جنبه‌های قابل اصلاح ارتباط میان افراد است. این مهارت می‌تواند افراد را در برخورد با همکاران مافوق و زیردست بسیار یاری دهد. قاطعیت با درک و پذیرش اینکه هر فردی حق انتخاب و کنترل زندگی خود را دارد آغاز می‌شود. قاطعیت به معنای بهره‌کشی از دیگران نیست، بلکه به معنای محافظت از خود و منابع خود است (نصر اصفهانی، ۱۳۸۵: ۳۳).

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

پیشینه پژوهش

باقیانی مقدم و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان "مهارت‌های ارتباطی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد" به این نتیجه رسیدند که مدیران از سطح مهارت‌های ارتباطی متوسطی برخوردار بودند. در پژوهشی دیگر با عنوان "رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی" در سال ۱۳۸۳ که توسط آهنچیان و منیدری انجام شد، یافته‌های تحقیق ضمن تأیید وجود رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سلامت سازمانی که مدیران سازمان مادر دارای مهارت‌های بالاتر از متوسط در زمینه‌های ارتباطی هستند و سازمان‌های تابعه از سلامت سازمانی بالاتر از متوسط برخوردار بودند. در پژوهشی دیگر که توسط پیامی آزاد و همکاران (۱۳۸۸) با عنوان "بررسی میزان و مقایسه کاربرد اصول روابط انسانی توسط مدیران و معاونان مدارس سما استان مازندران" انجام شد به این نتیجه رسیدند که بین نظرات مدیران و معاونان مدارس سما استان مازندران در مورد آشنایی با اصول روابط انسانی، میزان انگیزش، تأثیر روحیه، وظایف مدیریتی و مشارکت اختلاف فاحشی وجود ندارد. در پژوهشی که توسط رسول برون (۱۳۹۲) با عنوان "ارزیابی مهارت ارتباطی شنود مؤثر مدیران بر اساس رویکرد سیستمی در شرکت خدمات رفاهی نفت" انجام شد به این نتیجه رسید که به دلیل تسلط مدیران و اهمیت ویژه مهارت شنود در بین آن‌ها، استفاده از این مهارت توسط مدیران ۳ سطح عالی، میانی، سرپرستان شرکت خدماتی رفاهی نفت در سطح خوبی قرار دارد و نگاه مدیران به این مهارت کاملاً سیستمی است. در پژوهشی که توسط وزیریان (۱۳۸۱) با عنوان "بررسی اثر مدیریت بر روابط انسانی بر بهره‌وری" صورت گرفته است به این نتیجه رسید که با احتمال ۵۹٪، بیش از ۶۰٪ افراد شاغل در مجموعه صنعتی موردنظر موافقت خود را مبتنی بر تأثیر مثبت به کارگیری مدیریت مبتنی بر روابط انسانی در بهره‌وری اعلام نمودند و طالب اجرای آن هستند. یوسف زاده و زارعی متین در سال ۱۳۸۹ مقاله‌ای را تحت عنوان "تعیین شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان" ارائه دادند که نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران بود و این بدین معناست که مدیران سازمان تا دستیابی به وضعیت مطلوب مهارت ارتباطی فاصله زیادی دارند؛ به علاوه، نتایج پژوهش نشان داد بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهشی دیگر تحت عنوان "رابطه بین هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی در مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین" که توسط رئیسی و همکاران در سال ۱۳۸۸ انجام شد به این نتیجه دست‌یافتند که بین میزان هوش هیجانی مدیران با مهارت بازخورد رابطه مستقیم و معنادار آماری دیده‌شده، اما بین میزان هوش هیجانی مدیران با دو مهارت کلامی و شنود

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. در نتیجه مهارت‌های ارتباطی مدیران در زمینه بازخورد با هوش هیجانی آن‌ها در ارتباط بود؛ اما در مورد مهارت‌های کلامی و شنود چنین ارتباطی دیده نشد. مرتضوی و مهربان در سال ۱۳۸۳ پژوهشی با عنوان " بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران " به‌منظور شناخت رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه با تأکید بر دیدگاه دبیران صورت پذیرفته است انجام دادند که نتایج نشان داد که رابطه معنادار مثبت بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران وجود دارد. در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی شیراز " توسط میر جعفری و همکاران در سال ۸۹ به‌منظور بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی شیراز انجام شد که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های توانمندسازی با عملکرد شغلی رابطه مثبت معناداری وجود دارد همچنین مؤلفه‌های توانمندسازی قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی می‌باشند. بین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی رابطه معنادار مشاهده نشد و پیش‌بینی کننده عملکرد شغلی نبودند و نیز بین مؤلفه‌های توانمندسازی با مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی رابطه معنادار مشاهده شد. کامپوسوو و همکاران مطالعه‌ای تحت عنوان " سطوح مهارت‌های ارتباطی در معلمان آینده‌نگر ترکیه " در سال ۲۰۰۸ انجام دادند که نتایج نشان داد افرادی که از خود تصویری مثبت دارند و یا خود را جسورتر و محبوب می‌دانند و همین‌طور کسانی که از وضعیت درآمدی بالاتری برخوردارند و افراد با والدین دموکراتیک از مهارت‌های ارتباطی بیشتری برخوردارند؛ و تفاوت قابل ملاحظه‌ای در سطح مهارت‌های ارتباطی معلمانی که خضوع بیشتری داشتند با دیگر معلمان یافت نشد. در جدول شماره ۱ پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده به‌صورت مختصر آورده شده است:

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نویسندگان (سال پژوهش)	اهداف و یا سؤالات اصلی	روش استفاده‌شده	مهم‌ترین یافته‌ها
باقیانی مقدم و همکاران (۱۳۹۱)	مهارت‌های ارتباطی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد چگونه است؟	توصیفی- پیمایشی	نتایج پژوهش نشان داد که مدیران از سطح مهارت‌های ارتباطی متوسطی برخوردار بودند

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

<p>رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سلامت سازمانی که مدیران سازمان مادر دارای مهارت‌های بالاتر از متوسط در زمینه‌های ارتباطی هستند و سازمان‌های تابعه از سلامت سازمانی بالاتر از متوسط برخوردار بودند.</p>	<p>توصیفی- پیمایشی</p>	<p>تبیین رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی</p>	<p>آهنچیان و منیدری (۱۳۸۳)</p>
<p>بین نظرات مدیران و معاونان مدارس سما استان مازندران در مورد آشنایی با اصول روابط انسانی، میزان انگیزش، تأثیر روحیه، وظایف مدیریتی و مشارکت اختلاف فاحشی وجود ندارد</p>	<p>توصیفی- پیمایشی</p>	<p>بررسی میزان و مقایسه کاربرد اصول روابط انسانی توسط مدیران و معاونان مدارس سما استان مازندران</p>	<p>پيامی آزاد و همکارن (۱۳۸۸)</p>
<p>به دلیل تسلط مدیران و اهمیت ویژه مهارت شنود در بین آن‌ها، استفاده از این مهارت توسط مدیران ۳ سطح عالی، میانی، سرپرستان شرکت خدماتی رفاهی نفت در سطح خوبی قرار دارد و نگاه مدیران به این مهارت کاملاً سیستمی است</p>	<p>تحلیلی - توصیفی</p>	<p>ارزیابی مهارت ارتباطی شنود مؤثر مدیران بر اساس رویکرد سیستمی در شرکت خدمات رفاهی نفت</p>	<p>رسول برون (۱۳۹۲)</p>
<p>که با احتمال ۵۹٪، بیش از ۶۰٪ افراد شاغل در مجموعه صنعتی موردنظر موافقت خود را مبتنی بر تأثیر مثبت به کارگیری مدیریت مبتنی بر روابط انسانی در بهره‌وری اعلام نمودند و طالب اجرای آن هستند.</p>	<p>آزمایشی</p>	<p>بررسی اثر مدیریت بر روابط انسانی بر بهره‌وری</p>	<p>وزیریان (۱۳۸۱)</p>
<p>نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران بود و این بدین معناست که مدیران سازمان تا دستیابی به وضعیت مطلوب مهارت ارتباطی فاصله زیادی دارند؛ به‌علاوه، نتایج پژوهش نشان داد بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.</p>	<p>همبستگی- پیمایشی</p>	<p>تعیین شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان</p>	<p>یوسف زاده و زارعی متین (۱۳۸۹)</p>
<p>به این نتیجه دست‌یافتند که بین میزان هوش هیجانی مدیران با مهارت بازخورد رابطه مستقیم و معنادار آماری دیده‌شده، اما بین میزان هوش هیجانی مدیران با دو مهارت کلامی و شنود رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. در نتیجه مهارت‌های ارتباطی مدیران در زمینه بازخورد با هوش هیجانی آن‌ها در ارتباط بود؛ اما در مورد مهارت‌های کلامی و شنود چنین ارتباطی دیده نشد.</p>	<p>توصیفی- پیمایشی از نوع همبستگی</p>	<p>رابطه بین هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی در مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین</p>	<p>رئیس‌ی و همکاران (۱۳۸۸)</p>
<p>نتایج نشان داد که رابطه معنادار مثبت بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران وجود دارد</p>	<p>توصیفی- همبستگی</p>	<p>بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران</p>	<p>مرتضوی و مهربان (۱۳۸۳)</p>

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

<p>یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های توانمندسازی با عملکرد شغلی رابطه مثبت معناداری وجود دارد همچنین مؤلفه‌های توانمندسازی قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی می‌باشند. بین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی رابطه معنادار مشاهده نشد و پیش‌بینی کننده عملکرد شغلی نبودند و نیز بین مؤلفه‌های توانمندسازی با مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی رابطه معنادار مشاهده شد.</p>	<p>توصیفی- پیمایشی</p>	<p>بررسی رابطه توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی شیراز</p>	<p>میر جعفری و همکاران (۱۳۸۹)</p>
<p>نتایج نشان داد افرادی که از خود تصویری مثبت دارند و یا خود را جسورتر و محبوب می‌دانند و همین‌طور کسانی که از وضعیت درآمدی بالاتری برخوردارند و افراد با والدین دموکراتیک از مهارت‌های ارتباطی بیشتری برخوردارند؛ و تفاوت قابل ملاحظه‌ای در سطح مهارت‌های ارتباطی معلمانی که خضوع بیشتری داشتند با دیگر معلمان یافت نشد.</p>	<p>توصیفی- پیمایشی</p>	<p>معلمان آینده‌نگر ترکیه از نظر مهارت‌های ارتباطی در چه سطحی قرار دارند</p>	<p>کامپوسوو و همکاران (۲۰۰۸)</p>

روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه هدف پژوهش حاضر شناسایی مسائل و مشکلات ارتباطات انسانی میان معاونین، مدیران میانی و کارکنان یکی از اقشار بسیج و شناسایی راه‌های بهبود این روابط می‌باشد، این پژوهش با روش پیمایشی انجام گرفته است. در تقسیم‌بندی بر اساس هدف، این تحقیق را می‌توان از نوع کاربردی لحاظ کرد. هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شوند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از مصاحبه استفاده گردیده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته است. جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. در این پژوهش جامعه آماری کلیه کارکنان، مدیران میانی و معاونین یکی از اقشار بسیج در سال ۹۸ می‌باشند؛ بنابراین برای انتخاب نمونه از بین جامعه مذکور با توجه به اینکه روش پژوهش کیفی می‌باشد، می‌بایست تعداد افراد به گونه‌ای باشند که پژوهش به نقطه اشباع^۳ برسد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده تفاوتی نداشته و مانند هم شده باشند. پیش‌بینی محقق آن است که تعداد حداقل ۱۵ و حداکثر ۳۰ نفر خبره و متخصص کفایت خواهند نمود و با این حجم نمونه، اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نباشد به این منظور با استفاده از روش نمونه‌گیری تمام شماری با ۳۰ نفر از مدیران میانی و کارکنان و معاونین سازمان مذکور مصاحبه صورت گرفت و سپس با استفاده از روش تحلیل تم به تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته شد.

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش که به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته در بین تعدادی از معاونین، مدیران میانی و کارکنان یکی از اقشار بسیج صورت گرفته است، نتایجی به دست آمده است. بر طبق پاسخ‌های به دست آمده از نظرات تعدادی از مدیران میانی، کارکنان و معاونین ذکر شده می‌توان جدولی به صورت زیر طراحی کرد که در آن به ذکر مقولاتی پرداخته شده است.

سؤالات مصاحبه

- ۱- عوامل ایجاد مشکلات در ارتباطات انسانی درون سازمان (قشر) کدامها هستند؟
- ۲- عمده‌ترین عاملی که باعث ایجاد مشکلات در ارتباطات انسانی در محیط سازمانی می‌شود کدام است؟

۳- راهکار پیشنهادی شما برای بهبود این روابط کدامها هستند؟

جدول ۲: مقولات بیان شده از نکته نظرات مدیران میانی و کارکنان راجع به سؤال ۱ مصاحبه

مقوله	فراوانی
۱- انعطاف پذیر نبودن معاونین	۱۱
۲- شناخت و آگاهی معاونین	۷
۳- وجود روابط غیررسمی	۶
۴- تحصیلات معاونین	۶
۵- عدم مشورت و نظرخواهی	۵
۶- پرمشغله بودن معاونین	۴
۷- رعایت قانون و مقررات	۳
۸- عدم تشویق و قدردانی از کارکنان	۳
۹- مسائل اعتقادی	۲

جدول ۳: مقولات بیان شده از نکته نظرات مدیران میانی و کارکنان راجع به سؤال ۲ مصاحبه

مقوله	فراوانی
۱- اقتدار معاونین	۵
۲- تحصیلات معاونین	۴
۳- قدرت شناخت معاونین	۳

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

جدول ۴: مقولات بیان‌شده از نکته نظرات مدیران میانی و کارکنان راجع به سوال ۳ مصاحبه

مقوله	فراوانی
۱- جذب معاونین با تحصیلات مرتبط با حیطه مدیریتی	۵
۲- شفاف‌سازی شرح وظایف مدیران میانی و معاونین	۴
۳- گوش کردن به نظرات و پیشنهادهای مدیران میانی	۴
۴- ایجاد روابط دوستانه و غیررسمی در قشر مربوطه	۲
۵- تشکیل کارگاه‌های توانمندسازی برای معاونین	۲
۶- تشویق و قدردانی از کارکنان	۱

جدول ۵: مقولات بیان‌شده از نکته نظرات معاونین راجع به سوال ۱ مصاحبه

مقوله	فراوانی
۱- نگاه از بالا به پایین معاونین به کارکنان	۲
۲- نبود رابطه صمیمی میان کارکنان، مدیران میانی و معاونین	۲
۳- شرکت نکردن کارکنان در جلسات شورا	۲
۴- نداشتن مهارت ارتباطی کافی مدیران میانی	۲
۵- رعایت نکردن قانون و مقررات از سوی کارکنان	۱
۶- نبودن احترام متقابل میان معاونین و کارکنان	۱
۷- نداشتن سواد و تجربه کافی برخی از کارکنان	۱
۸- نظارت معاونین بر نحوه فعالیت مدیران میانی و کارکنان	۱
۹- مشخص نبودن حیطه وظایف و اختیارات کارکنان و معاونین	۱
۱۰- بی‌علاقگی کارکنان به شغل خود	۱
۱۱- حجم بالای کارهای اداری معاونین	۱

جدول ۶: مقولات بیان‌شده از نکته نظرات معاونین راجع به سوال ۲ مصاحبه

مقوله	فراوانی
۱- روابط اجتماعی و مهارت ارتباطی کم کارکنان	۲
۲- عدم توجه کارکنان به مسائل جاری قشر	۱
۳- عدم توجه معاونین به نظرات مدیران میانی	۱
۴- نبودن حس همکاری میان کارکنان و معاونین	۱
۵- اختلاف سلیقه و علایق میان کارکنان و معاونین	۱

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

جدول ۷: مقولات بیان شده از نکته نظرات معاونین راجع به سوال ۳ مصاحبه

مقوله	فراوانی
۱- احترام به نظرات مدیران میانی و کارکنان	۴
۲- توجه کردن کارکنان درباره قوانین سازمانی و میزان اختیارات معاونین	۳
۳- برقراری روابط غیررسمی و دوستانه در قشر	۲
۴- درگیر شدن کارکنان در اداره امور قشر	۱
۵- جذب کارکنان با تجربه	۱
۶- کم شدن حجم مأموریت‌ها و برنامه‌ها	۱
۷- افزایش حیطه اختیارات معاونین	۱

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

بر طبق پژوهش صورت گرفته و مصاحبه انجام شده از تعدادی از مدیران میانی، کارکنان و معاونین یکی از اقشار بسیج، تعدادی از این موانع و مشکلات که باعث تیرگی ارتباط میان آنان شده بود، به دست آمده است که در جداول ۱ تا ۶ به ذکر آن پرداخته شده است.

بر طبق اطلاعات جدول شماره (۲) که در پاسخ به سؤال اول یعنی عوامل ایجاد مشکل در روابط میان مدیران میانی، کارکنان و معاونین از دید مدیران میانی و کارکنان می‌باشد مقولاتی به دست آمده است که در ذیل به توضیح آن پرداخته می‌شود.

۱- انعطاف‌پذیری مدیر: از دید بسیاری از مدیران میانی و کارکنان انعطاف‌پذیر نبودن مدیر از عوامل مهم ایجاد مسائل و مشکلات ارتباطی در قشر مربوطه است. انعطاف‌پذیری معاونین در اداره کردن معاونت‌ها و نوع برخورد ایشان با مدیران میانی و کارکنان نقش بسیار مهمی در چگونگی ارتباطات میان فردی در سازمان دارد. اینکه معاونین از قدرت مقام خود به عنوان عامل برتری و رئیس بودن استفاده نکنند، بلکه در موارد مقتضی رابطه مدار باشند یا وظیفه مدارانه رفتار کنند بسیار حائز اهمیت است.

۲- شناخت و آگاهی مدیر: نبود شناخت و آگاهی کافی از حیطه اختیارات و وظایف یکدیگر که از عواقب آن دخالت بی‌جا و بی‌اندازه معاونین سازمان در کار کارکنان و مدیران میانی می‌شود.

۳- روابط غیررسمی کارکنان: حاکم بودن جو خشک و غیررسمی در قشر مربوطه و نبود روابط غیررسمی که به دنبال آن عشق‌ورزی و محبت میان آن‌ها کم شده و باعث دوری و اختلاف میان آن‌ها می‌شود.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

۴-تحصیلات مدیر: اینکه معاونین تجربه مدیریتی کافی و وافی را مخصوصاً کار در یک سازمان وابسته به بسیج داشته باشند در چگونگی اداره معاونت مربوطه و رفتار او با مدیران میانی و کارکنان تأثیرگذار است.

۵-نظرخواهی کردن مدیر در کارها: کارکنان و مدیران میانی انتظار دارند در اهداف و فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های معاونتی حضور فعالانه داشته باشند. معاونین باید از خودرایی بودن و تکروی دوری کنند و با برگزاری جلسات شور و مشورت با مدیران میانی، گوش کردن به سخنان آن‌ها، احترام به نظراتشان و انتقادپذیر بودنشان، در بهبود روابط مؤثر باشند.

۶-پرمشغله بودن مدیر: درگیر بودن مدیر با مأموریت‌ها و دستورات سازمان مرکزی باعث فاصله گرفتن او از اخبار و فعالیت‌های قشر می‌شود. مدیری که از اوضاع قشر مربوطه بی‌خبر باشد نمی‌تواند آن را به‌درستی اداره کرده و ارتباطات مفید و سازنده با کارکنان داشته باشد.

۷-رعایت قانون و مقررات: اطاعت از قوانین باعث ایجاد نظم و هماهنگی در سازمان می‌شود. مدیری که انتظار دارد مدیران میانی و کارکنان از قوانین پیروی کنند خود نیز باید مطیع این قوانین باشد.

۸-تشویق و قدردانی: مدیران میانی و کارکنان انتظار دارند دیده شوند. فعالیت‌ها، تلاش‌ها و موفقیت‌هایشان از دید معاون پنهان نماند. تشویق و قدردانی از مدیران میانی و کارکنان باعث ایجاد روحیه و انگیزه در آن‌ها می‌شود و به دنبال آن به موفقیت بیشتر و بهبود روابط میان آنان می‌انجامد.

۹-تفاوت در اعتقادات: نوع بینش و اعتقادات و سلیق افراد با یکدیگر متفاوت است. این اختلاف اعتقادی یکی از مسائلی است که گاه باعث ایجاد مسائلی در ارتباطات میان کارکنان و معاونین قشر می‌شود.

بر طبق اطلاعات جمع‌آوری شده و داده‌های به‌دست‌آمده از جدول شماره (۳) به این نتیجه می‌رسیم که:

عمده‌ترین عاملی که باعث ایجاد مشکلات و اختلافات در ارتباطات انسانی میان کارکنان، مدیران میانی و معاونین قشر مربوطه می‌شود از دید زیردستان، اقتدار بیش‌ازاندازه معاونین است. اقتداری که از قدرت مقام او نشأت گرفته و باعث می‌شود معاونین قشر با نگاه از بالا به پایین به کارکنان، احساس برتری نموده و با ایجاد فاصله میان خود و آنان بذر اختلاف و ناراحتی را در معاونت بیافشانند.

عامل بعدی از دید کارکنان، تجربه و سطح تحصیلات معاونین در قشر مورد مطالعه است؛ زیرا در این سازمان دیده می‌شود که در یکی دو مورد سطح تحصیلات معاونین از سایر کارکنان زیردست کمتر

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

می‌باشد که این مهم کلیه فعالیت‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین معاونی هم که دارای تحصیلات مرتبط با عنوان معاونت باشد به کلیه اصول و ضوابط، روابط انسانی، حیطة اختیارات و وظایف خود و مدیران میانی و... بهتر آگاه است و می‌تواند افراد تحت اختیار خود را به درستی اداره کند.

بر طبق جدول شماره (۵) و (۶) که نکته نظرات معاونین در آن ثبت شده است، از عواملی که باعث ایجاد مشکل در ارتباط میان کارکنان و معاونین می‌شود به مواردی اشاره شده است که طبق مصاحبه انجام شده بعد از نگاه از بالا به پایین مدیر به کارکنان، عمده ترین دلایل ایجاد مشکل از دید معاونین به شرح ذیل مورد اشاره قرار دارد:

- نداشتن مهارت ارتباطی کافی برخی از کارکنان

- نداشتن سواد و تجربه کافی برخی از کارکنان

- آشنا نبودن کارکنان به حیطة وظایف خود و حیطة وظایف معاونین

- شرکت نکردن در جلسات

- رعایت نکردن قوانین از سوی کارکنان

- نپذیرفتن نظارت معاونین قشر بر کار مدیران میانی و کارکنان

طبق جدول شماره (۴) راهکارهای پیشنهادی برای بهبود روابط میان کارکنان، مدیران میانی و معاونین و برطرف شدن مسائل و مشکلات جاری در روابط میان آن‌ها از دید زیردستان بیان شده است. همچنین جدول شماره (۷) به ذکر این راهکارها از دید معاونین پرداخته است.

بحث و نتیجه‌گیری

برای رسیدن به سازگاری اجتماعی چه در یک محیط خانوادگی و چه در اجتماع، مدرسه، دانشگاه و یا سازمان، برقراری روابط انسانی صحیح از اهمیت قابل توجهی برخوردار است و این امر مستلزم رعایت اصول و نکات مهم در برقراری این ارتباط می‌باشد. از کل تحقیق انجام شده می‌توان به این نتیجه رسید که این قشر سازمان بسیج به عنوان محیطی فرهنگی و تخصصی که بعد از خانواده کارکنان آن، مهم ترین مکان برای پرورش نسل انقلابی است، باید محیطی سرشار از دوستی، عشق، محبت و علاقه باشد و این زمانی محقق می‌شود که روابط میان اعضای آن (که مهم ترین آن مدیران و کارکنان هستند) به دور از اختلافات، ناراحتی‌ها و مشکلات باشد. با توجه به این که مدیران میانی با کارکنان ارتباط نزدیک تری دارند، نقش اساسی و مهمی در برقراری روابط انسانی بین افراد ایفا می‌کنند؛ بنابراین مسئول سازمان قشری و معاونین ایشان می‌توانند با شناسایی موانع و مشکلات موجود و رفع آن‌ها محیطی امن و آرام

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

ایجاد کرده و به اولویت‌ها و هدف‌های موردنظر برسند. از جمله مهم‌ترین مواردی که ایشان باید در این سازمان رعایت کنند این است که از قدرت مقام خود به‌درستی استفاده نمایند و آن را به‌عنوان عامل برتری قرار ندهند. مسئول سازمان و معاونین ایشان باید به‌دوراز تکروری و خودمحوری برای مدیران میانی و سایر کارکنان وقت گذاشته و با تشکیل جلسات شور و مشورت به نظرات و انتقادات آنان احترام بگذارند و از ایشان در اداره کردن سازمان استفاده کنند. همچنین تشکیل جلسات خصوصی معاونین با مدیران میانی و کارکنان و گوش کردن به مسائل و مشکلات شخصی آن‌ها و کمک در رفع آن باعث ایجاد صمیمیت میان آن‌ها می‌شود.

مدیری که با تشویق و قدردانی از زحمات مدیران میانی و کارکنان و موفقیت‌هایشان به آن‌ها احترام می‌گذارد، باعث ایجاد انگیزه در ایشان شده و جوی صمیمی و دوستانه در سازمان مطبوع حاکم می‌کند. در کنار معاونین و نقش پررنگ ایشان در بهبود روابط انسانی، مدیران میانی نیز در چگونگی این روابط نقش تأثیرگذاری دارند. مدیران میانی با تجربه باید با عشق و علاقه به انجام ماموریت و برنامه‌های این سازمان قشری بپردازند و با رعایت دقیق قوانین موجود در حوزه منابع انسانی و نیز آگاهی از حیطه وظایف خود و مدیر ارشد، به نظارت مدیر احترام گذاشته و از انتقادات او در جهت بهبود کار خود استفاده کنند.

همه عوامل گفته‌شده وقتی محقق می‌شود که شرایط جذب معاونین و مدیران میانی و سایر کارکنان دقیق و منطقی باشد. همچنین کارکنان قراردادی و خرید خدمت باید با داشتن اطلاعات، تحصیلات عالی، تجربه کافی و مرتبط با شغل خود، به استخدام دائم درآیند تا باعث بهبود کارایی و اثربخشی هم سازمان و هم خود ایشان گردد.

راهکار پیشنهادی محقق

مسئولین و معاونین قشری باید به شخصیت کارکنان و مدیران میانی خود ایمان و اعتقاد داشته باشند و همواره در جهت ایجاد محیطی که به شکوفایی استعدادها بالقوه آنان منجر می‌شود، کوشا باشند.

آن‌ها باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشند، زیرا این امر باعث می‌شود که بهتر به حل مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند، اما این اعتماد به نفس نباید با غرور و خودرایی همراه باشد، بلکه معاونین باید در مسائلی که با همکاری و مشورت می‌توان به نتایج بهتری دست‌یافت با مدیران میانی و کارکنان مشورت کرده و از آن‌ها نظرخواهی کنند.

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

معاونین می‌توانند با چشم‌پوشی از بعضی خطاها و بردباری و شکیبایی در برخورد با تفکرات و نظرات مخالف خود و گوش دادن به نکته نظرهای طرف مقابل، بر غنای جو تفاهم و اعتماد بیافزایند و باعث اثربخشی بهتر ارتباطات انسانی شوند.

در ارتباط میان افراد یک سازمان، دوسوی رابطه نقش مهمی در کیفیت رابطه دارند. در ارتباط میان مدیران میانی و معاونین نیز علاوه بر مسئول، نقش مدیران میانی بسیار پررنگ‌تر است. آنان علاوه برداشتن غنای تجربی و علمی، باید از فنون و مهارت‌های ارتباطی مانند احوالپرسی و خداحافظی گرم نیز آگاه باشند.

محدودیت‌های پژوهش

همواره پژوهشگران در تحقیقات خود با محدودیت‌هایی مواجه هستند که بخشی از آن‌ها حتی در ابتدای کار نیز خود را نشان می‌دهند. از عمده‌ترین ارکان تحقیق و پژوهش دسترسی به آمار و اطلاعات است. در این زمینه مشکلاتی وجود دارد که موجب شده خدمات تحقیقاتی از قبیل دسترسی به آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مجلات، آمار، بانک‌های اطلاعاتی و انجام پژوهش در یک سازمان خاص به‌راحتی ممکن نباشد. بخشی از این مشکل ناشی از فقدان یا کمبود هر یک از خدمات تحقیقات فوق است و از سوی دیگر فرهنگ غلط سازمانی، سبب خصوصی تلقی کردن این موارد شده و در نتیجه افراد و مؤسسات به‌نوعی از انتقال یافته‌های خویش به دیگران خودداری می‌کنند. از سوی دیگر متغیرهای ناخواسته که ممکن است حاصل طرح‌ها و روش‌های ویژه‌ای باشند که در تحقیق بکار گرفته می‌شوند، غالباً به گونه‌های مختلف، اعتبار درونی و بیرونی تحقیق را به مخاطره می‌اندازند. باید آگاه بود که در تحقیقات علوم رفتاری، کنترل یا حذف کامل این نوع عوامل غیرممکن است؛ اما به‌رحال سعی بر آن است که این عوامل را حد الامکان پیش‌بینی، شناسایی و تمام احتیاط‌های لازم را به‌منظور کاهش آن‌ها بکار برند. این پژوهش با توجه به بازه زمانی کم پژوهشگر و گرفتن مجوز لازم برای مصاحبه و تعیین محدودیت در این مجوز تنها به بررسی تعدادی از مؤلفه‌های روابط انسانی و رفتار سازمانی پرداخته شده است.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

منابع

- ۱) الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- ۲) اردلان، الهام و حسین چاری، مسعود (۱۳۸۹). پیش‌بینی سازگاری تحصیلی بر اساس مهارت‌های ارتباطی با واسطه باورهای خودکارآمدی. فصلنامه روانشناسی تربیتی.
- ۳) برون، رسول (۱۳۹۲). ارزیابی مهارت‌های ارتباطی مدیران بر اساس رویکرد سیستمی در شرکت خدمات رفاهی نفت. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها. ۱۳۹۲
- ۴) بگیان کوله مرز، محمدجواد؛ درتاج، فریبرز و محمدامینی، مهدی (۱۳۹۱). مقایسه ناگویی خلقی و کنترل عواطف در مادران دانش‌آموزان با و بدون ناتوانی یادگیری. مجله ناتوانی‌های یادگیری.
- ۵) پیمایی آزاد، شراره؛ علیزاده، رحمت؛ روئین، حسین و رفیعی جاوید، زهرا (۱۳۸۸). بررسی میزان و مقایسه کاربرد اصول روابط انسانی توسط مدیران و معاونان مدارس سما استان مازندران. همایش شیوه‌های نوین در مدیریت مدارس در هزاره سوم
- ۶) رازقی، علیرضا و حسین چاری، مسعود (۱۳۸۶). رابطه وضعیت هویت و مهارت‌های ارتباطی در دانش‌آموزان دبیرستانی عشایری و شهری. پژوهش در نظام آموزشی.
- ۷) زاهد، عادل؛ نامور، یوسف و نوبخت، شهرام (۱۳۸۸). رابطه رضایت شغلی با خودکارآمدی معلمان راهنمایی شهرستان مشکین‌شهر در سال تحصیلی ۸۹-۸۸. علوم تربیتی.
- ۸) ستوده، هدایت‌الله (۱۳۷۴). درآمدی بر روانشناسی اجتماعی. تهران: انتشارات آوای نور.
- ۹) طاهری، محمدعلی (۱۳۹۰). بینش انسان.
- ۱۰) عباسی، محمدرضا؛ ۱۳۹۰. راهکارهای تقویت و توسعه مهارت‌های ارتباطی در مدیران.
- ۱۱) عنبری، زهره؛ گودرزی، داوود؛ سیروس، علی و مهدیان، فهیمه (۱۳۹۱). طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه آموزش مهارت‌های ارتباطی کارورزان با بیماران بر اساس الگوی سازمان بهداشت جهانی. آموزش در علوم پزشکی.
- ۱۲) کافی احمدی، علیرضا (۱۳۷۸). مدیریت مدارس (از تئوری تا عمل). تبریز: انتشارات احرار.
- ۱۳) گریفیث، دانیل (۱۳۷۳). روابط انسانی در مدیریت آموزشی. ترجمه: خداداد بخشی. تهران: نشر تمندر.
- ۱۴) مجرد کاهانی، امیرحسین و غنوی، سونیا (۱۳۹۱). اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر بر عزت نفس دختران دچار ناتوانی جسمی- حرکتی. پژوهش در علوم توانبخشی.

موانع موجود بر سر راه ارتباطات انسانی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین مولفه‌ها.../قدیانی

- ۱۵) مرتضوی، سعید و مهربان، حمید (۱۳۸۳). بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران. پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی. ۴ (۱۶)، ۱۴۴-۱۲۳.
- ۱۶) نصرافهانی، علی (۱۳۸۲). قاطعیت در مدیریت. نشریه تدبیر. شماره ۱۳۶.
- ۱۷) نوری پور، امیر حسین (۱۳۹۱). مهارت‌های ارتباطی بین فردی کلامی/شنود/بازخورد
- ۱۸) وایلز، کیمبل (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: مدیریت و برنامه‌ریزی.
- ۱۹) وزیریان، سیدمحمدحسین، ۱۳۸۱، بررسی اثر مدیریت مبتنی بر روابط انسانی بر بهره‌وری، دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع، یزد، انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه یزد.
- ۲۰) هاشمی مطلق، شقایق و مظفری، سید امیر احمد (۱۳۸۹). مقایسه مهارت‌های ارتباطی و کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت‌علمی فعال و غیرفعال حرکتی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی. فراسوی مدیریت.

21) Communication Skills and Work Motivation Amongst Expert Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 7(C) (2010) 565–567.

22) Chan, C. Wun, Y. Cheung, A. Dickinson, J.A. Chan, K.W. Lee, H.C. Yung, Y. (2003). Communication skill of general practitioners. *Blackwell Publishing Ltd MEDICAL EDUCATION*; 37: 514–526.

23) Haung, D. Leon, S. Hodson, C. Torre, D.L. Obregon, N. Rivera, G. (2010). Preparing Students for the 21st Century: Exploring the Effect of Afterschool Participation on Students' Collaboration Skills, Oral Communication Skills, and Self-efficacy. The National Center for Research on valuation, Standards, and Student Testing Graduate School of Education & Information Sciences UCLA University of California, Los Angeles.

24) Kampusu, D. Fakultesi, E. & Bilimleri, B. E. (2008). Communication Skill Levels in Turkish Prospective Teachers. *Society for Personality Research*. 36(9), 1283-1294.

25) Kanetaka, K. Suzukamo, Y. Kakui, T. Michimata, A Izumi, S. (2013). Impact of a communication skills training course for students of therapist training schools. *Jpn J Compr Rehabil* 4.

26) Nyouman, D. Dewi, A.R. (2011). Communication Skills in Selling and Salespersons Self-efficacy in Insurance Business. *Anima, Indonesian Psychologist Journal*. 26(2), 81-90.

27) Prozesky, D, R (2000). Communication and Effective Teaching Community Eye Health.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

28) Salim Aisha.Juma Alarimy.Mahfoodha Salim Juma.Mohd Burhan Ibrahim (2012). The Role of School Principals in the Development of Human Relations in the Post Basic Schools in the Sultanate of Oman.

یادداشت‌ها :

-
- 1.Rorthles Berger
 - 2.Mari Parker Falet
 - 3.saturation