

## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

<sup>۱</sup> سمیه سادات مهدوی

<sup>۲</sup> سید وحید عقیلی

<sup>۳</sup> نوروز هاشم زهی

<sup>۴</sup> علی‌اکبر فرهنگی

تاریخ وصول: ۹۷/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۷

### چکیده

مدیران امروزی به این نتیجه دست یافته‌اند تنها با قوانین و مقررات نمی‌توان بنگاه‌های کسب‌وکار را اداره کرد بلکه در کنار آن‌ها به ابزار دیگری بنام مهارت‌های ارتباطی نیاز دارند. هدف این مقاله، نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار از دیدگاه کارکنان می‌باشد. بحث‌های نظری با استفاده از نظریه‌های متقاعدسازی (هاولند)، سلسله‌مراتب نیازها (مازلو)، موفقیت (مک‌کللند)، انگیزش و بهداشت روانی (هرتزرگ)، التون مایو، نفوذ اجتماعی، آدامز رویکرد رضایت مردم و رویکرد دستیابی به هدف استفاده شده است. ابعاد مهارت‌های ارتباطی؛ خودگشودگی، حمایت اجتماعی، همدلی و گوش‌دادن می‌باشد. ابعاد کارآمدی در محیط کار: انعطاف‌پذیری، رعایت عدالت، زیبایی فضای ارائه، احترام قائل شدن به نظرات و توجه به سرمایه انسانی می‌باشد. جامعه آماری ۳۴ فروشگاه شهر کرمان، با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب و از تعداد ۱۸۲ نفر کارکنان آن‌ها تحقیق به عمل آمد. ابزار گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و روش تحلیل داده‌ها از طریق معادلات ساختاری می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق، ابعاد مهارت‌های ارتباطی (خودگشودگی، حمایت اجتماعی، همدلی و گوش‌دادن) بر میزان کارآمدی در محیط کار تأثیرگذار می‌باشد، یعنی پیش‌بینی می‌شود در یک نمونه بزرگتر از همان جامعه این رابطه علی تأیید شود.

**واژگان کلیدی:** خودگشودگی، همدلی، حمایت‌گری، گوش‌دادن، کارآمدی.

۱- دانشجوی دکتری علوم ارتباطات اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- دانشیار گروه ارتباطات اجتماعی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
seyed\_vahid\_aqili@yahoo.com

۳- استادیار گروه علوم اجتماعی، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴- استاد تمام گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

#### مقدمه

امروزه، تمامی ابعاد زندگی انسان را کسب‌وکارها احاطه کرده‌اند. هر روز، انسان با تعداد زیادی از کسب‌وکارها در ارتباط است، خریدوفروش انجام می‌دهد و به‌واسطه آن‌ها نیازهای خود را برطرف می‌سازد. کسب‌وکارها و بازاریابی، یکی از بخش‌های مهم تجارت به‌شمار می‌رود. مدیران کسب‌وکارها به این نتیجه دست یافته‌اند که تنها با قوانین و مقررات نمی‌توان کسب‌وکارهایشان را اداره کرد بلکه در کنار آن‌ها برای موفقیت در مدیریت باید از نظر مهارت‌های میان‌فردی و مردمی قوی بود و از مهارت‌های ارتباطی در برخورد با کارکنان و مشتریان استفاده کرد. وجه تمایز مدیران پیشرو در کسب‌وکارهای موفق آن‌ها، مهارت‌های رهبری و ارتباطات صحیح با کارکنان و مشتریان می‌باشد. مبحث ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی برای افراد بسیار مهم است که برخی تحقیقات بر روی ارتباطات بین اعضای خانواده، همچنین ارتباط بین بیمار و پرستاران در بیمارستان، برخی ارتباطات میان معلم و مدیر یا معلم و دانش‌آموزان در مدرسه (منوچهری، ۱۳۷۹)، (گواشیریانی، ۱۳۹۳) و برخی هم به ارتباطات میان کارمندان یک سازمان با همدیگر یا کارمند با مدیر (اخلاقی کتابچی، ۱۳۸۲) و (اریاب، ۱۳۹۴) انجام شده است. در تمامی این تحقیقات انجام شده با جوامع آماری مختلف نشان از اهمیت بودن مهارت‌های ارتباطی افراد که در موفقیت آن‌ها بسیار تأثیرگذار می‌باشد. افراد می‌توانند از طریق مهارت‌های ارتباطی و تبادل اطلاعات با همدیگر دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند و همچنین از انتظارات و توقعات همدیگر با خبر شوند و برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده خود تلاش نمایند. زمانی کارکنان برای یک بنگاه کسب‌وکار متعهد و ارزشمند می‌باشند که با انجام به موقع کارها و حس مسئولیت در افزایش تولید و بهره‌وری بنگاه کسب‌وکار مؤثر باشند. مدیران می‌توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آن‌ها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آن‌ها را نسبت به محیط کار متعهد کنند. تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارکنان برآورده نشود؛ هرگز به‌طور کامل نسبت به محیط کار احساس تعهد نخواهند کرد. متأسفانه در بنگاه‌های کسب‌وکار نقاط ضعف درونی وجود دارد که موجب شده کیفیت خدمات ارائه شده رضایت‌بخش نبوده که یکی از دلایل آن را می‌توان نهادینه نبودن فرهنگ و مهارت‌های ارتباطی در محیط کاری و عدم توجه به مشکلات رفتاری دانست. اگر چه جامعه ما، جامعه‌ای مذهبی با اعتقادات قوی می‌باشد و اخلاق و مهارت‌های ارتباطی در مفهوم سنتی سابقه دیرین به‌ویژه در فرهنگ و تمدن اسلامی ما دارد، اما هیچگاه به آن به‌عنوان یک ضرورت اجتماعی مهم نگریسته نشده است. عوامل مختلفی بر کارآمدی محیط کار از دیدگاه کارکنان مؤثر است ولی تاکنون تحقیقی بر روی مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در شهر کرمان انجام نشده است، لذا انجام تحقیق در این خصوص می‌تواند از نظر عملی دارای ارزش و اهمیت ویژه‌ای بوده و نتایج حاصل از آن مورد استفاده مدیران و محققین مدیریت و رفتار سازمانی قرار گیرد. در این تحقیق از دو دسته نظریه استفاده شده است: الف) نظریه‌هایی درباره ابعاد سنجش مهارت‌های ارتباطی ب) نظریه‌هایی درباره ابعاد

## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

سنجش کارآمدی محیط کار. با توجه به اهمیت مهارت‌های ارتباطی مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار واحدهای صنفی و برخورد آن‌ها با کارکنانشان؛ در این تحقیق می‌خواهیم بدانیم که: مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان چه تأثیری بر روی کارآمدی محیط کار دارد؟

اگرچه به‌صورت مستقیم در راستای موضوع این پژوهش، مطالعه‌ای صورت نگرفته اما مروری بر ادبیات نظری نشان می‌دهد که پژوهش‌هایی به‌صورت غیرمستقیم انجام شده که به ذکر خلاصه‌ای از آن‌ها پرداخته می‌شود.

ارباب در پایان‌نامه کارشناسی ارشد (۱۳۹۴) با عنوان «بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی البرز» به این نتیجه رسیده که بین بینش نسبت به فرآیند ارتباط؛ توانایی دریافت و ارسال پیام، قاطعیت، کنترل عاطفی، گوش‌دادن و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی البرز تأثیر معناداری وجود دارد.

جزینی و سلطانی (۱۳۹۴) با عنوان «بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان» پرداخته‌اند. نتایج نشان داد مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ارتباط غیرکلامی، مهارت‌های ارتباط کلامی و مهارت شنود بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد ولی مهارت‌های ارائه بازخورد با رضایت شغلی رابطه معناداری ندارد (گواشیریانی، ۱۳۹۳: ۲۹).

گواشیریانی در پایان‌نامه کارشناسی ارشد (۱۳۹۳) با عنوان «بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران بر انگیزش دبیران» به این نتیجه رسیده که مدیران در دبیرستان‌های مورد نظر از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار هستند و سطح انگیزش معلمان در حد مطلوبی است. اما نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و ابعاد آن یعنی بُعد خودگشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی، خودنظم‌دهی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی و تحریک فرهیختگی با انگیزش معلمان هیچ‌گونه ارتباط معناداری مشاهده نشد.

کاظمی (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «مهارت‌های ارتباطی مؤثر برای مدیریت کتابخانه روابط بین مدیران و کتابداران» به این نتیجه رسید که مهارت‌های ارتباطی، به‌عنوان یکی از مهارت‌های به‌کار گرفته شده توسط مدیران برای افزایش رضایت شغلی می‌باشد که تأثیر زیادی بر روی عملکرد کتابداران، بازخورد کاربران و در نتیجه موفقیت و پیشبرد اهداف کتابخانه می‌شود (گواشیریانی، ۱۳۹۳: ۳۲).

مطالعات مذکور، پژوهشگر را در طراحی فرضیه‌ها، متغیرها و روش به‌کار گرفته یاری نموده و هر کدام تلاشی اندیشمند برای درک برخی از عوامل تأثیرگذار بر کارآمدی محیط کار می‌باشد. چارچوب نظری پژوهش با استنباط از نظریه‌های ارتباطات، جامعه‌شناسی و مدیریت تعیین شده و این نظریه‌ها به دو دسته تقسیم‌بندی شده‌اند: الف) نظریه‌هایی درباره ابعاد سنجش مهارت‌های ارتباطی (ب) نظریه‌هایی درباره ابعاد سنجش کارآمدی محیط کار.

جدول (۱): نظریه‌ها و متغیرهای تحقیق

نوع متغیر	گروه	نظریه	متغیر
مستقل	ابعاد سنجش مهارت‌های ارتباطی	نفوذ اجتماعی متقاعدسازی (هاولند) سلسله مراتب نیازهای مازلو موفقیت (مک کللند) انگیزش و بهداشت روانی (هرتزرگ)	خودگشودگی، مهارت همدلی گوش دادن مؤثر حمایت‌گری حمایت‌گری - همدلی حمایت‌گری
وابسته	ابعاد سنجش کارآمدی محیط کار	آدامز رویکرد رضایت مردم رویکرد دستیابی به هدف	همدلی، حمایت‌گری و گوش‌دادن انعطاف‌پذیری، رعایت عدالت، احترام قائل شدن به نظرات ارباب رجوع زیبایی فضای ارائه خدمت، احترام قائل شدن به نظرات ارباب رجوع سرمایه انسانی

الف) نظریه‌های ابعاد سنجش مهارت‌های ارتباطی: چهار پیش فرض نظریه نفوذ اجتماعی عبارتند از: ۱- روابط از شکل غیرصمیمی و سطحی به شکل صمیمی و عمقی پیش می‌روند. ۲- پیشرفت روابط، معمولاً منظم و قابل پیش‌بینی است. ۳- پیشرفت روابط شامل کاهش نفوذ و هم‌چنین زوال و قطع رابطه نیز می‌شود. ۴- خودافشایی در محوریت پیشرفت روابط قرار دارد (گواشیریانی، ۱۳۹۳: ۳۲). نظریه پردازان نظریه نفوذ اجتماعی اعتقاد دارند که روابط میان فردی به شیوه‌ای تدریجی و قابل پیش‌بینی رشد می‌یابند. نظریه نفوذ اجتماعی بیان می‌کند که خودافشایی (خودگشودگی) روش اصلی برای پیشبرد روابط غیرصمیمانه و کم‌عمق به روابط عمیق و صمیمانه است. با توجه به این نظریه؛ خودگشودگی زمانی به وقوع می‌پیوندد که ما به گونه‌ای داوطلبانه چیزهایی در مورد خود به دیگران بگوییم. بدیهی است خودگشودگی می‌باید به ما یاری دهد که روابطی را که وجود دارد، تقویت کنیم و آن‌ها را تحکیم بخشیم نه آنکه آنچه وجود دارد تخریب کرده و از بین ببریم (Robbins, 2006: 49). در نظریه متقاعدسازی کارل هاولند، تحقیق درباره متقاعدسازی و تأثیرگذاری بر نگرش را از سال ۱۹۴۹ در دانشگاه ییل آغاز کرد. وی حاصل یافته‌های خود را در سال ۱۹۵۳ در اثری تحت عنوان ارتباطات و متقاعدسازی به شرح زیر منتشر کرد:

- در معرض پیام قرار گرفتن؛ چنانچه مخاطب پیام را نبیند یا نشنود، هرگز تحت تأثیر آن قرار نخواهد گرفت. بنابراین شرط نخست و اساسی متقاعدسازی آن است که مخاطب در معرض پیام قرار گیرد.
- توجه به پیام؛ شرط دوم تأثیر پیام بر مخاطب آن است که او به محتوای پیام توجه کند.
- درک پیام؛ برای آنکه مخاطب تحت تأثیر پیام قرار گیرد، حداقل باید نتیجه‌گیری مربوط به پیام را درک کند.
- پذیرش نتیجه‌گیری مربوط به پیام؛ برای آنکه تغییر نگرش صورت گیرد، لازم است مخاطب نتیجه‌گیری مربوط به پیام را قبول کند.
- یادآوری نگرش جدید؛ چنانچه مخاطب نگرش جدید را فراموش کند، پیام قادر به تأثیر گذاشتن به فرد در آینده نخواهد بود.

## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

- تبدیل نگرش به رفتار؛ چنانچه پیام بر رفتار تأثیر گذارد، نگرش جدید می‌تواند رفتار را در موقعیت مورد نظر هدایت کند (مرتضوی، ۱۳۹۲: ۱۷۵ بر گرفته از chaiken, 1999: 78).

یکی از مهارت‌های ارتباطی، مهارت گوش‌دادن مؤثر است با توجه به نظریه متقاعدسازی هاوُلند، مدیر بنگاه کسب‌وکار باید به سخنان کارکنان با دقت گوش دهد، در یک ملاقات حضوری و گفتگویی که با همدیگر دارند، پیام همدیگر را بشنوند و بدون قضاوت و داوری، پیام‌ها به صورت مستقیم و شفاهی ردوبدل می‌شود، میزان سوء تفاهمات کاهش می‌یابد و این باعث جلب رضایت طرفین می‌شود. در نظریه سلسله مراتب نیازها، آبراهام مازلو، مدل خود را درباره انگیزش انسانی، بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. وی احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم نموده و آن را سلسله مراتب نیازها می‌نامد که عبارتند از:

- نیازهای فیزیولوژیک - ارضای سائقه‌های تشنگی، گرسنگی و جنسی.  
- نیازهای ایمنی - رهایی از ترس آسیب‌های برونی، تغییرات شدید برونی.  
- نیازهای مربوط به تعلق - میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران.

- نیاز به قدرت و منزلت - احترام و ارج‌گذاری مثبت از جانب همسالان و وابستگان.  
- خودیابی یا شکوفایی - فرصت برای ارضای توان بنیادین فرد تا حد نزدیک‌تر شدن به خود طبیعی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۳۲).

بر اساس این نظریه، کارکنان هر بنگاه کسب‌وکار نیازهای بسیاری دارند، هرچه مدیر بیشتر بتواند آن‌ها را پاسخ دهد و رضایت شغلی بیشتری برای کارکنان فراهم آورد، بهره‌وری و عملکرد آن‌ها به تبع افزایش می‌یابد. پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیردستان برآورده شود؛ آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف‌های بنگاه کسب‌وکار بکار خواهند برد. اینگونه مدیران معمولاً از خود سؤال می‌کنند که چرا کارایی بنگاه کسب‌وکار اضافه نمی‌شود؟ در حالی که ما پول خوبی می‌پردازیم و موقعیت کار عالی است. آنچه باعث انگیزه می‌شود؛ برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تأمین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن به ندرت ارضاء می‌شوند، بخصوص برای افرادی که در رده‌های پایین سازمان قرار دارند و به فوق‌العاده یا پاداش متکی هستند. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می‌آورد حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می‌شود که شخص احساس خود کم‌بینی، ضعف و بی‌پناهی کند و احتمالاً ناراحتی‌های عصبی در شخص ایجاد شود (گواشیریانی، ۱۳۹۳: ۴۱-۴۲ بر گرفته از سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۶۰-۴۵۹).

دیوید ملک‌کلند در سال‌های اولیه دهه ۱۹۵۰ تحقیقاتی پیرامون انگیزه آغاز نمود. وی سه عامل انگیزش را در مورد نیازها پیشنهاد نمود که عبارتند از:

۱- نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش برای کسب هدف با توجه به برنامه‌ها و استانداردهایی که موفقیت را تضمین می‌نماید.

۲- نیاز به کسب قدرت: یعنی توانایی برای اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آن‌ها.

۳- نیاز به کسب دوستی و روابط: یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آن‌ها (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۲۷). بر طبق دیدگاه مک‌کلند، انگیزه موفقیت‌طلبی به‌طور مستقیم به توسعه اقتصادی بنگاه کسب‌وکار مربوط است. یکی از نیازهای موفقیت‌طلبی، برقراری ارتباط و حمایت‌گری و همدلی با کارکنان توسط مدیران بنگاه کسب‌وکار است. وقتی یکی از کارکنان در محیط کار دچار مشکل شود، مدیر می‌تواند برای رفع مشکل به او کمک مالی و فکری دهد.

التون مایو، با انجام یک سلسله مطالعات صنعتی در شرکت وسترن‌الکترونیک به این نتیجه رسید که آنچه سطح تولید و میزان بهره‌وری کارگران را بالا می‌برد؛ عوامل مادی نیست، بلکه عوامل غیرمادی است مانند احساس غرور و اهمیت به مناسبت برگزیده‌شدن برای مطالبه از طرف مدیران، همبستگی گروهی، تسهیل روابط اجتماعی، آزادی عمل بیشتر در مورد تقسیم کار و سرانجام بهبود مناسبات با سرپرست. (اقتداری، ۱۳۷۶: ۲۶) وقتی مدیر در جلسات گروهی که با کارکنان می‌گذارد در یک ملاقات حضوری و گفتگویی که با همدیگر دارند، باید پیام همدیگر را بشنوند و بدون قضاوت و داوری، پیام‌ها به‌صورت مستقیم و شفاهی ردوبدل شوند، میزان سوءتفاهمات کاهش می‌یابد. وقتی مدیر به سخنان کارکنان با دقت گوش می‌دهد و نظرات کارکنان را برای موفقیت کسب‌وکار جویا می‌شود، کارکنان احساس آزادی عمل بیشتری بدست می‌آورند و خود را مهم می‌دانند زیرا مدیر به آن‌ها توجه کرده و جویای نظراتشان شده است، در نتیجه آن‌ها احساس می‌کنند که این کسب‌وکار متعلق به آن‌هاست و آن‌ها جزئی از این کسب‌وکار هستند و به مشتریان با صبر و حوصله و خوشرویی جواب خواهند داد و این باعث جلب رضایت مشتری می‌شود و ممکن است مشتری به‌عنوان یک مشتری همیشگی برای آن بنگاه اقتصادی درآمد و محصول یا خدمات آن سازمان را به دیگران معرفی کند. با توجه به نظریه التون مایو، مدیر می‌تواند از طریق عوامل غیرمادی مانند همدلی، حمایت‌گری و گوش دادن انگیزه کاری کارکنان را افزایش دهد و یک محیط کاری دوستانه بوجود آورد که کارکنان احساس مسئولیت کنند و بدون نظارت خارجی، کارهای خود را در محیط کار با نظم بهتری انجام دهند.

ب) نظریه‌های ابعاد سنجش کارآمدی محیط کار: برای سنجش میزان ابعاد کارآمدی در محیط کار آیت‌های زیادی وجود دارد که در این تحقیق از پنج آیت‌م استفاده شده است؛ رعایت عدالت در ارائه خدمت، انعطاف‌پذیری در ارائه خدمت، زیبایی محیط کار، امکانات محیطی و توجه به سرمایه انسانی.

کارآمدی در محیط کار دسترسی به اهداف اکنون و آینده (کوتاه‌مدت و بلندمدت) کاری با حداقل هزینه‌های مالی و انسانی و هدررفت و فرسودن این منابع است. آنچه در این تعریف برای ما در مقوله کارآمدی محیط کار مهم است، توانایی اتخاذ تصمیم و اقدام قاطع در زمان مورد نیاز برای کارکنان است

که یکی از ابعاد مهم کارآمدی است، بنگاه‌های کسب‌وکار می‌بایست در اجرای کارویژه‌های خود تحت تأثیر جریان‌های دیگر قرار نگرفته و در مسیر انصاف، قانون و عدالت حرکت کند. سیستمی دارای کارآمدی است که دارای ویژگی‌های زیر است:

- اهداف بنگاه کسب‌وکار برای کارکنان و ذینفعان مشترک و مهم است.

- منابع برای رسیدن به اهداف در محیط کار فراهم شود.

- بنگاه کسب‌وکار توانایی استفاده از این منابع را برای رسیدن به اهدافش دارد. عملکرد آن در جهت رسیدن به اهداف است، نتایج عملکرد تغییراتی در زندگی مراجعان ایجاد می‌کند و فیدبک‌هایی از این نتایج توسط مراجعان دریافت می‌شود (APHSA, 2012: 13).

ابعاد کارآمدی در محیط کار که با مطالعه ادبیات از تئوری‌های مربوطه استخراج گردیده که نشان می‌دهد دانشمندان مختلف ابعاد متفاوتی را ارائه نموده‌اند از معروف‌ترین این دانشمندان و ابعاد ارائه شده توسط آنان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: پیتر سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۹): در دسترس بودن، ایجاد ارتباط روان‌تر و سریع‌تر، حفظ ارتباط، کیفیت ارتباط و یکپارچگی و صداقت. کیت اسمیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۸): فروتنی، موجز بودن، کامل بودن، پاکیزه بودن، وضوح، صحیح بودن، با توجه بودن. زتهامل<sup>۳</sup> (۱۹۹۹): محسوسات، اعتبار و تصدیق، حساسیت، دانش و توانایی کارکنان، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، امنیت، دسترسی، درک مشتری و ارتباطات. میوری و آتکینسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۸): تضمین صحت و درستی خدمات، همدلی و همکاری، دوام و پایداری خدمت، پاسخگویی. پاراسومان<sup>۵</sup> (۱۹۹۵): ملموس‌ها، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، اطمینان، دلسوزی و تعهد. (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲: ۴۲) ماتسون<sup>۶</sup>: قابلیت اعتبار، مناسب (به‌جا بودن)، در دسترس بودن، انسانی، انتخاب و هزینه. جیسون<sup>۷</sup>: سرعت، ادب و نزاکت، راحتی و پاکیزگی، دوستانه برخورد کردن کردن با مشتریان. فرانک زوهارت<sup>۸</sup>: حمایت مدیریت ارشد، روابط با مشتری، روابط با عرضه‌کننده، مدیریت نیروی کار، رفتار کارکنان، مدیریت جریان فرآیند، داده‌های کیفیت و گزارش‌دهی، نقش بخش کیفیت، شاخص‌گذاری. دیوید گاروین: اطلاع‌رسانی، سرعت در ارائه خدمات، صحت خدمات، زیبایی، رفتار مناسب، قانونمندی، سادگی و سهولت، انعطاف‌پذیری. گاستر: قابلیت اعتبار، سرعت در ارائه خدمت، دسترسی، قابلیت پذیرش و زیبایی محیط. استوارت و والش: قابلیت اعتبار، سرعت ارائه خدمت، شایستگی، دسترسی، مفید بودن، دانش، قابلیت اعتماد، امنیت و درک نیازهای استفاده‌کننده (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲: ۴۲-۴۰). رویکردهای مختلف در مورد اثربخشی / کارآمدی: در رویکرد دستیابی به هدف؛

- 1- Peter Senjeh
- 2- Keith Smith
- 3- Zethamel
- 4- Murray & Atkinson
- 5- Parasuraman
- 6- Matson
- 7- Jessone
- 8- Frank Zohart

هر بنگاه کسب‌وکاری ایجاد شده تا به اهداف خاصی برسد، بنابراین کارایی بر اساس دستیابی نهایی بنگاه کسب‌وکار به اهدافش است به‌عنوان مثال یک بنگاه تجاری هدفش به حداکثر رساندن سود است یا اگر نیروی نظامی یک کشور در جنگ است هدف مغلوب کردن دشمن است (Ates, 2003: 183). در دیدگاه برنارد (۱۹۳۸) یک بنگاه کسب‌وکار وقتی کارآمد است که اهداف مطلوب خاص محقق شده باشد. لی و ویتفورد نیز کارآمدی را به‌عنوان حالت کلی از تلاش سازمانی برای دستیابی به اهداف مرتبط با رسالت آن سازمان، می‌بینند (Lee and Whitford, 2009: 5-6).

آدامز با طرح نظریه برابری معتقد است کارکنان سازمان بر حسب آنچه به سازمان می‌دهند، مانند تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری انتظار دارند به میزان متناسب دریافتی‌هایی نیز از سازمان مانند دستمزد، شهرت، روابط اجتماعی و پاداش‌های بیرونی داشته باشند. کارکنان همواره انتظار دارند بین داده‌ها و ستاده‌ها تعادل باشد؛ به‌عبارت دیگر، انتظار دارند با آن‌ها بر اساس عدالت رفتار شود. طبق نظر آدامز، افراد بر اساس عدالت سازمانی برانگیخته می‌شوند و هرگاه احساس کنند دریافت‌هایشان به‌عنوان پاداش، با انجام وظایفشان برابر است؛ کوشش بیشتری از خود نشان می‌دهند و هرگاه احساس نابرابری یا بی‌عدالتی سازمانی کنند، با واکنش‌های منفی از جمله کم‌کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل شدید آن استعفاء از کار، به این نابرابری پاسخ می‌دهند. بر این اساس او معتقد است آنچه بیش از همه عملکرد شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، عدالت سازمانی است. اما بسیاری از اندیشمندان مسائل سازمانی معتقدند مدیریت سازمان و راهبردهای او برای فعالیت‌های سازمان نیز می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. سبک مدیریت تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک مدیریت، بیانگر چگونگی تعامل مدیران با کارکنان تحت سرپرستی است (هیگس و گولت، ۱۳۷۴: ۱۸۶).

یکی از ابعاد کارآمدی در محیط کار، انعطاف‌پذیری است که از ناحیه توانمندی کارکنان و صاحبان فرآیندها اتفاق می‌افتد. کارمند نباید بگوید مأمورم و معذور، بلکه باید بر حسب مقررات و با استفاده از آموزش‌ها، اختیارات و استانداردهای موجود، ضریب انعطاف‌پذیری را بالا ببرد تا امکان پاسخگویی هم فراهم شود. توانمندسازی کارکنان در ارائه خدمات با کیفیت از اصول اولیه است که انعطاف‌پذیری خدمات که جزء ویژگی‌های خدمات با کیفیت است، منوط به داشتن توانایی توسط صاحبان فرآیندها است (صفدری، ۱۳۸۲: ۵).

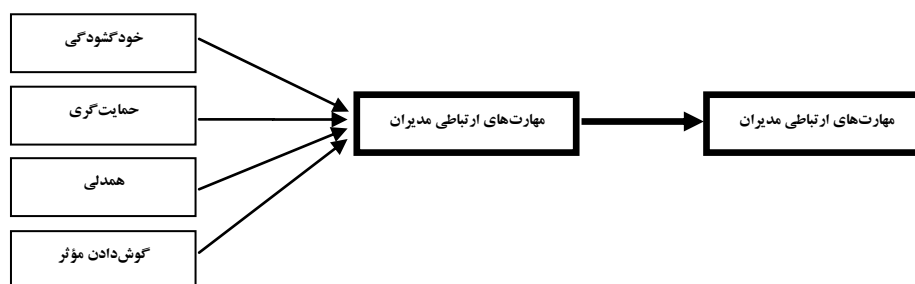
رویکردهای مختلف در مورد اثربخشی / کارآمدی؛ در رویکرد دستیابی به هدف: هر بنگاه کسب‌وکاری ایجاد شده تا به اهداف خاصی برسد، بنابراین کارایی بر اساس دستیابی نهایی بنگاه کسب‌وکار به اهدافش است به‌عنوان مثال یک بنگاه تجاری هدفش به حداکثر رساندن سود است یا اگر نیروی نظامی یک کشور در جنگ است هدف مغلوب کردن دشمن است (Ates, 2009: 183). در دیدگاه برنارد یک



## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

سازمان وقتی کارآمد است که اهداف مطلوب خاص محقق شده باشد. لی و ویتفورد نیز کارآمدی را به‌عنوان حالت کلی از تلاش سازمانی برای دستیابی به اهداف مرتبط با رسالت آن سازمان، می‌بینند (Lee and Whitford, 2009: 5-6). در این تئوری هدف اصلی سازمان یا بنگاه کسب‌وکار باید به روشنی مشخص باشد، در نهایت توانایی و کارآمدی سازمان یا بنگاه کسب‌وکار در ارتباط زیاد با هدفی است که به‌خاطر آن‌ها شکل گرفته و به سرمایه انسانی توجه شود.

رویکرد رضایت مردم؛ سازمان یا بنگاه کسب‌وکاری را کارآمد می‌داند که تلاش می‌کند نیازهای شهروندان و متقاضیان را برآورده کند. بنابراین درجه کارآمدی بر اساس رضایت شهروندان آن سنجیده می‌شود (Ates, 2003: 184). کارآمدترین سازمان‌ها یا بنگاه‌های کسب‌وکار دارای راضی‌ترین ارباب رجوع هستند اما این تئوری نقاط ضعفی دارد: ۱- سازمان‌ها و دولت‌هایی وجود دارند که حمایت‌های اصلی‌شان برخی از نخبگان و مردم برگزیده را در بر می‌گیرد. کارایی چنین دولت و سازمانی توسط رضایت نخبگان مشخص می‌شود. ۲- سنجش رضایت شهروندان و مراجعان در همه زمینه‌ها دشوار است. ۳- مفهوم اکثریت جدال‌برانگیز است. در آن ضابطه خطرناک عقیده اکثریت و نادیده گرفتن دیگران اقلیت وجود دارد. ۴- شهروندان به طور جزئی با عملکرد سازمان و دولت آشنا هستند و تنها نتایج برایشان مهم است (همان). با توجه به این رویکرد مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار با ارائه فضایی مناسب برای کارمندان در جهت ارائه خدمت می‌توانند رضایت مراجعین خود را چندین برابر کنند و به نظرات مراجعین خود در جهت بهتر شدن محیط کاری توجه کنند. کارآمدی در محیط کار در این پژوهش شامل ابعاد رعایت عدالت در ارائه خدمت، انعطاف‌پذیری در ارائه خدمت، زیبایی محیط کار و امکانات محیطی و توجه به سرمایه انسانی در این پژوهش می‌باشد.



شکل (۱): مدل نظری پژوهش

### روش

این تحقیق به لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر روشی از روش‌های اسنادی، پیمایشی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه حاوی اطلاعات مربوط به متغیرهای زمینه‌ای و اطلاعات مرتبط با شاخص‌های تعریف شده برای متغیرهای مورد توجه در فرضیه‌ها می‌باشد. در واقع

فرضیاتی که از نظریات تحقیق استنتاج شده، دارای تعدادی از مفاهیم اصلی هستند که باید هر کدام از این مفاهیم به لحاظ نظری و تجربی تعریف شوند.

جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کارکنان بنگاه‌های کسب‌وکار شهر کرمان از واحدهای صنفی خدماتی که دارای پروانه کسب می‌باشد و تعداد کارکنان هر بنگاه اقتصادی بیش از ده نفر است. با مراجعه به اتاق اصناف شهر کرمان، سایت ایرانیان اصناف معرفی شد. در این سایت اطلاعات تمامی واحدهای صنفی مختلف واقع در شهرستان‌های کشور وجود دارد. با توجه به اینکه ۶۷ بنگاه اقتصادی - خدماتی در شهر کرمان وجود دارد که برخی از آن‌ها دارای شعباتی در شهر کرمان و شهرستان‌های اطراف می‌باشد، ۵۰ درصد نمونه یعنی ۳۴ فروشگاه به صورت تصادفی به عنوان بنگاه اقتصادی کسب‌وکار انتخاب و از هر فروشگاه ۵ الی ۶ نفر از کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شد و در مجموع از ۱۸۲ نفر کارکنان تحقیق به عمل آمد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق روش نمونه‌گیری تصادفی می‌باشد.

**تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها:** کارآمدی در محیط کار (متغیر وابسته)؛ مفهوم کارآمدی/ اثربخشی<sup>۱</sup> و کارایی<sup>۲</sup> و بهره‌وری<sup>۳</sup> از مفاهیم علوم مدیریت و اقتصادند که امروزه بسیار مطرحند. کارایی، بیشتر مفهوم اقتصادی است و به معنای به حداکثر رساندن سود و مطلوبیت جامعه است. هر بنگاه کسب‌وکار در جهت رفع نیاز یا نیازهایی در جامعه شکل گرفته و در حال کار کردن است و بدون این نیازها وجود آن معنایی ندارد و کارآمدی بنگاه کسب‌وکار، به معنای دستیابی این بنگاه در اهدافش به منظور پاسخگویی به نیازهای جامعه است و هر بنگاهی که بتواند بیشتر به اهدافش دست پیدا کند؛ کارآمدتر است.

رعایت عدالت در ارائه خدمت: مشتریان خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابطاند و هر گونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می‌دانند و هرگونه فعالیت در بنگاه کسب‌وکار می‌بایست دارای یک قانون و رویه مشخص باشد و به طریقی تمامی فعالیت‌ها قانونمند گردند. نتیجه پایبندی به قوانین و مقررات، صحت انجام کار خواهد بود. خدمتی قابل قبول است که در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه انجام شده باشد. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۳۰).

**جدول (۲): تعریف عملیاتی شاخص رعایت عدالت در ارائه خدمت در محیط کار**

پاسخگویان	جملات
	مدیر، هنگامی که اشتهای را مرتب می‌شود آن را پذیرفته و عذرخواهی می‌کند.
	کارکنان بدون نظارت بیرونی، وظایفشان را به درستی انجام می‌دهند.
کارکنان	با تمامی مشتریان بدون تبعیض برخورد می‌شود.
	روابط دوستانه، در برآورده کردن خواسته‌های مشتریان دخیل نمی‌باشد.
	اریاب رجوع هر کس باشد، با او طبق مقررات عمل می‌شود.

- 1- Effectiveness
- 2- Efficiency
- 3- Production

## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

انعطاف‌پذیری در ارائه خدمت: انعطاف‌پذیری برای هر گونه تغییر در واقع نوعی تخصصی شدن فعالیت‌ها است که موجب بقای بنگاه کسب‌وکار و رضایت مشتری می‌شود. هر مشتری نیازمندی‌ها، الویت‌ها و سلیق خاص خود را دارد که هنگام بهره‌گیری از خدمات و فن‌آوری‌های مرتبط با آن این موارد را در نظر می‌گیرد و این موضوع بر دیدگاه‌های او نسبت به خدمت ارائه شده و مطلوبیت آن تأثیرگذار خواهد بود (حیدری و جعفری، ۱۳۸۵: ۲۳).

### جدول (۳): تعریف عملیاتی شاخص انعطاف‌پذیری در ارائه خدمت در محیط کار

پاسخگویان	جملات
کارکنان	قواعد و قوانین این فروشگاه، سخت و غیرقابل تغییر می‌اشد. کیفیت کالا یا خدمات، مرتب مورد سنجش قرار می‌گیرد.

زیبایی فضای ارائه خدمت و امکانات محیطی: شواهد تجربی نشان می‌دهد، محیط ملموس و فیزیکی خدمات می‌تواند اثری مهم بر پاسخ‌ها و تمایلات رفتاری مشتریان داشته باشد بعلاوه تحقیقات نشان می‌دهد که محل مناسب دریافت خدمت، عامل اساسی است که بر چارچوب انتظارات مشتری تأثیر می‌گذارد (سیدجوادی و کیماسی، ۱۳۸۴: ۱۴۸).

### جدول (۴): تعریف عملیاتی شاخص زیبایی فضای محیط کار و امکانات محیطی

پاسخگویان	جملات
کارکنان	فضای کافی جهت استقرار کارکنان و وسایل کار و مشتریان وجود دارد. کارکنان ظاهری تمیز و آراسته دارند. محل استقرار این فروشگاه طوریست که امکان مراجعه آسان و سریع مراجعان را فراهم می‌سازد. وجود امکانات تهویه، سیستم گرمایشی و سرمایشی مناسب در محیط کار به نحوی است که راحتی مشتریان را تأمین می‌کند. اصول سلامت جسمی و روحی کارکنان در محیط کار رعایت می‌شود. امکانات و ابزار لازم برای کار کردن در این فروشگاه فراهم است.

توجه به سرمایه انسانی در محیط کار: دکتر پتی؛ روابط انسانی در محیط کار را به خوشرویی<sup>۱</sup> در محل کار، مؤدب بودن<sup>۲</sup> در کار، رفتار دوستانه داشتن<sup>۳</sup> در محل کار، خوش‌مشرب بودن<sup>۴</sup> در محل کار، یاری‌رسان بودن<sup>۵</sup> در محل کار تعبیر نموده است (معیدفر، ۱۳۸۳: ۴۶).

### جدول (۵): تعریف عملیاتی شاخص توجه به سرمایه انسانی

پاسخگویان	جملات
کارکنان	ما در محیط کاری برای حل مسائل و مشکلات کاری خود، آزادانه به گفتگو و مباحثه می‌پردازیم. مدیر برای تحقق وظایف کارکنان، راه‌های جدیدی به آن‌ها پیشنهاد می‌دهد. گاهی اوقات مدیر برای کاهش فشار عصبی و تکرانی کارکنان، از شوخ طبعی استفاده می‌کند. کارکنان از طریق مشارکت و کسب پاداش‌های اقتصادی برانگیخته می‌شوند.

- 1- Cheerfull
- 2- Courteous
- 3- Friendly
- 4- Likeable
- 5- Helpful

احترام و ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع: خوشرویی و بشاش بودن در هنگام مواجه شدن با ارباب رجوع، گویایی این واقعیت است که او برای مراجعه کننده حرمت و اعتبار قائل است و این نوع برخورد باعث دلگرمی و آرامش روحی مراجعه کننده می شود. لذا اگر انجام کارش مستلزم فرصت بیشتری می باشد و یا اصلاً امکان پذیر نباشد، احساس ناراحتی نمی کند و با احساس رضایت محیط را ترک می کند (حقیقی، ۱۳۸۴: ۳۰).

**جدول (۶): تعریف عملیاتی شاخص احترام و ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع**

پاسخگویان	جملات
کارکنان	مدیر به نظرات مشتریان با دقت گوش می دهد. از نظرات مشتریان جهت بهبود انجام امور استفاده می شود. مدیر هنگامی که اشتباهی در برابر مشتری مرتکب می شود، آن را پذیرفته و عذرخواهی می کند. در این فروشگاه، فرم نظرسنجی مشتری وجود دارد. رعایت انصاف و بی طرفی و پرهیز از پارتی بازی در مواجهه با مشتریان وجود دارد.

مهارت های ارتباطی (متغیر مستقل): متغیر مستقل در این تحقیق، مهارت های ارتباطی مدیر می باشد. خودگشودگی؛ زمانی به وقوع می پیوندد که ما به گونه ای داوطلبانه چیزهایی در مورد خود به دیگران بگوییم. خودگشودگی مبتنی بر تکبر، عام گرایی و حالات تهدیدآمیز نیست. خودگشودگی به ما کمک می کند روابطی را که وجود دارد تقویت کنیم و آن ها را تحکیم بخشیم نه آنکه آنچه وجود دارد تخریب کرده و از بین ببریم. به عبارت دیگر باید گفت عمل خودگشودگی عملی سازنده و فعال است نه منفی و بازدارنده. (رابینز، ۱۳۸۶: ۴۹)

**جدول (۷): تعریف عملیاتی شاخص خودگشودگی**

پاسخگویان	جملات
کارکنان	انتقال تجربیات شفلی مدیر، باعث ارتقاء کیفیت مهارت های ما شده است. کارکنان در این محیط کار، همگی خود را عضوی از یک خانواده بزرگ می دانند و افتخار می کنند.

همدلی در نگاه نخست به معنای توانایی درک احساسات و عواطف دیگران تعریف می شود و از طرف دیگر می توان همدلی را وسیله ای جهت تشریک احساسات مثبت و منفی با دیگران و ارتقاء پیوند بین افراد تعریف کرد (گواشیریانی، ۱۳۹۳: ۱۴ برگرفته از زارعی متین و یوسف زاده، ۱۳۸۹: ۳۲). مهارت همدلی یعنی اینکه فرد بتواند زندگی دیگران را حتی زمانی که در آن شرایط قرار ندارد را درک کرده تا بتواند انسان های دیگر را وقتی با او بسیار متفاوت هستند، بپذیرد و به آن ها احترام بگذارد. بسیاری از رفتارهای خشن در سطح جامعه ناشی از نداشتن مهارت همدلی می باشد.

**جدول (۸): تعریف عملیاتی شاخص همدلی**

پاسخگویان	جملات
کارکنان	به نظرم این نگاه کسب و کار، بهتر از جاهای دیگر به کارکنان خود می رسد. کارکنان می توانند در فرآیند تصمیمات مدیریتی در محیط کار مشارکت کنند. به دغدغه ها و مشکلات شخصی کارکنان رسیدگی می شود.

## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

حمایت‌گری (حمایت اجتماعی): عبارت است از میزان ادراک فرد از این که مورد توجه و علاقه دیگران بوده، از دیدگاه آنان فردی ارزشمند است و چنانچه دچار مشکل شود به او یاری می‌رسانند. بنا به تعریف، حمایت اجتماعی شامل دو بُعد اساسی است، یکی جنبه ذهنی که نشان‌دهنده تصورات و ادراکات فرد از حمایت‌های اطرافیان است، و دیگری جنبه واقعی (عینی) است که عبارتست از میزان مساعدت‌ها و کمک‌های واقعی ارائه شده به فرد. برای اینکه بتوانیم سختی‌های زندگی که بنا به ماهیت اجتماعی مجبور به روبرو شدن با آن‌ها هستیم را پشت سر بگذاریم، نیاز به حمایت‌های اجتماعی داریم.

### جدول (۹): تعریف عملیاتی شاخص حمایت‌گری (حمایت اجتماعی)

پاسخگویان	جملات
کارکنان	تغییر پذیری ساعت حضور، در محل کار وجود دارد. بر اساس عملکرد و شایستگی کارکنان به آن‌ها پاداش داده می‌شود. از تناسب حقوق و میزان کاری که انجام می‌دهم، راضی هستم. اگر یکی از کارکنان دچار مشکل شود، مافوق به وی کمک مالی و فکری می‌دهد. از نظرات و مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها استفاده می‌شود.

گوش‌دادن، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های فردی، گوش‌دادن فعال است. گوش‌دادن به خودی خود روی نمی‌دهد به عبارت دیگر، برای کسب اطلاعات خوب و سودمند تنها شنیدن سخنان دیگران کافی نیست، آنچه مهم است؛ کیفیت گوش‌دادن است. گوش کردن، ترکیبی از شنیدن صحبت‌های فرد دیگر و انتظاری همراه با اضطراب، یعنی درگیری روان شناختی تهدید با طرف مقابل است. (بولتون، ۱۳۸۲: ۴۲)

### جدول (۱۰): تعریف عملیاتی شاخص گوش‌دادن

پاسخگویان	جملات
کارکنان	مدیر با ایجاد محیطی مشارکتی، موجب انگیزه در محیط کار می‌شود. وقتی یکی از کارکنان با مدیر صحبت می‌کند، او به دقت به صحبت‌هایش گوش می‌دهد. مدیر در هنگام صحبت کردن، صدایش به وضوح به گوش می‌رسد.

پایایی تحقیق: اعتماد یا پایایی مسئله کمی و تکنیکی است و بیشتر ناظر به این سؤال است که ابزار اندازه‌گیری با چه دقت و صحتی پدیده یا صفت مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند. ضریب آلفای کرونباخ از عمومیت بیشتری در این روش برخوردار است. اصولاً این روش برای محاسبه انسجام درونی ابزار اندازه‌گیری یا مقیاس‌ها به کار می‌رود. با توجه به آلفای کرونباخ پرسشنامه که بالای ۰/۷ است لذا پرسشنامه از پایایی برخوردار است و نیاز به حذف هیچ سؤالی نیست.

### جدول (۱۱): میزان آلفای کرونباخ (پایایی)

مقدار آلفا	تعداد گویه
۰/۹۵	۳۵

## یافته‌ها

### الف) یافته‌های توصیفی پژوهش (متغیرهای جمعیت‌شناختی): در این قسمت از تحقیق

به توصیف نتایج سنجش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان بنگاه‌های کسب‌وکار پرداخته می‌شود. جنسیت کارکنان بنگاه‌های کسب‌وکار مورد مطالعه: از ۱۶۸ پاسخگو ۷۶ نفر (۴۵/۲ درصد) مرد و ۹۲ نفر (۵۴/۸ درصد) زن بوده‌اند. یعنی می‌توان گفت، اکثر پرسش‌شوندگان زن بوده‌اند. وضعیت تأهل کارکنان فروشگاه‌های مورد مطالعه: از ۱۶۵ پاسخگو که به گزینه‌های مربوط به وضع تأهل پاسخ داده‌اند، ۸۱ نفر (۴۹/۱ درصد) مجرد، ۸۴ نفر (۵۰/۹ درصد) متأهل بوده‌اند. یعنی می‌توان گفت، اکثر پرسش‌شوندگان متأهل بوده‌اند. توزیع سن کارکنان فروشگاه‌های مورد مطالعه: از ۱۶۶ پاسخگو، ۳۲ نفر (۱۹/۳ درصد) در گروه سنی ۱۵ تا ۲۲ سال، ۷۳ نفر (۴۴ درصد) در گروه سنی ۲۳ تا ۳۰ سال، ۴۱ نفر (۲۴/۷ درصد) در گروه سنی ۳۱ تا ۳۸ سال، ۱۸ نفر (۱۰/۸ درصد) در گروه سنی ۳۹ تا ۴۶ سال و ۲ نفر (۱/۲ درصد) در گروه سنی ۴۷ تا ۵۴ سال می‌باشند. یعنی می‌توان گفت، اکثر پرسش‌شوندگان در طبقه سنی ۲۳ تا ۳۰ سال بوده‌اند. آخرین مدرک تحصیلی کارکنان فروشگاه‌های مورد مطالعه: از ۱۶۰ پاسخگو که به متغیر میزان تحصیلات پاسخ داده‌اند، ۸ نفر (۵ درصد) سیکل، ۷۳ نفر (۴۵/۶ درصد) دیپلم، ۲۷ نفر (۱۶/۹ درصد) فوق‌دیپلم، ۴۵ نفر (۲۸/۱ درصد) در حد لیسانس، ۶ نفر (۳/۸ درصد) فوق لیسانس، ۱ نفر (۰/۶ درصد) در مقطع دکتری بوده‌اند. بنابراین نتایج نشان می‌دهد میزان تحصیلات اکثریت پرسش‌شوندگان دیپلم بوده است. سابقه کار کارکنان فروشگاه‌های مورد مطالعه: از ۱۲۹ نفر، ۷۱ نفر (۵۵ درصد) ۱ تا ۴ سال سابقه کار داشته‌اند، همچنین ۳۱ نفر (۲۴ درصد) ۵ تا ۸ سال، ۱۵ نفر (۱۱/۶ درصد) ۹ تا ۱۲ سال، ۷ نفر (۵/۴ درصد) ۱۳ تا ۱۶ سال و ۵ نفر (۳/۹ درصد) ۱۷ تا ۲۰ سال از سابقه کار برخوردار بوده‌اند. مشخص‌کننده‌های مرکزی و نمودار توزیع فراوانی این متغیر نشان می‌دهد که سابقه کار کارکنان این فروشگاه‌ها پایین است.

### مهارت‌های ارتباطی مدیر با کارکنان فروشگاه: این متغیر در چهار بُعد؛ خودگشودگی،

همدلی، حمایت‌گری و گوش‌دادن مورد سنجش قرار گرفته است. میانگین مهارت‌های ارتباطی مدیر با کارکنان فروشگاه ۴۷/۷۷ بدست آمده، در مجموع نتایج توصیفی نشان می‌دهد که مهارت ارتباطی مدیر از نظر کارکنان زیاد و خیلی زیاد است.

### توزیع کارکنان برحسب نظرشان درباره ضعف جنبه‌های کاربردی و عملی فروشگاه:

برای سنجش این متغیر به صورت یک پرسش باز از کارکنان خواسته شده است که ضعف جنبه‌های کاربردی و عملی فروشگاه خود را بنویسند. از نظر کارکنان، پایین بودن تنوع محصولات و کیفیت، قیمت بالا و اینکه اطلاعات کافی در مورد کالاها وجود ندارد ضعف فروشگاه‌ها می‌دانستند.

## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

ضعف جنبه‌های کاربردی و عملی ینگاه کسب و کار (فروشگاه)	فراوانی	درصد	درصد معتبر
ضعف در پاسخگویی با ارباب رجوع	۲	۱/۱	۵
پایین بودن تنوع محصولات و کیفیت آن‌ها	۷	۳/۸	۱۷/۵
اسم علمی نان‌ها روی نام‌ها نوشته نشده است	۳	۱/۶	۷/۵
تأخیر در تماس تلفنی	۲	۱/۱	۵
قیمت‌ها بالا است	۶	۳/۳	۱۵
کمبود فضا و مکان	۳	۱/۶	۷/۵
عدم تطابق شرایط پرداختی بر حسب تایم کاری	۳	۱/۶	۷/۵
از ماشین‌های مدل پایین استفاده می‌شود	۲	۱/۱	۵
کف تعمیرگاه خاکی است	۱	۵	۲/۵
عدم وجود فروشگاه لوازم یدکی در نزدیکی تعمیرگاه	۱	۵	۲/۵
اطلاعات کافی در مورد کالاها نیست	۶	۳/۳	۱۵
ضعف مدیریت	۳	۱/۶	۷/۵
انتقادات کارمندان جواب داده نمی‌شود	۱	۵	۲/۵
جمع	۴۰	۲۲	۱۰۰
بی‌جواب	۱۴۲	۷۸	
جمع کل	۱۸۲	۱۰۰	

**توزیع کارکنان فروشگاه‌های مورد مطالعه برحسب پیشنهاد آن‌ها برای بالا بردن رضایتمندی کارکنان:** برای به دست آوردن پیشنهادات، از کارکنان طی یک پرسش باز سؤال شده است که فکر می‌کنید چه کارهایی انجام شود تا باعث رضایت بیشتر شما از کارتان شود؟ اکثر کارکنان، افزایش حقوق و مزایا، افزایش سرعت خدمات، تأمین مالی و دادن حقوق به موقع و قدردانی از زحمات کارکنان را پیشنهاد کرده‌اند.

**جدول (۱۳): توزیع فراوانی کارکنان فروشگاه‌ها برحسب اینکه چه کارهایی انجام شود، تا باعث رضایت بیشتر شما از کارتان شود؟**

پیشنهاد	فراوانی	درصد	درصد معتبر
تأمین نیروی جدید و ارتقای شغلی نیروهای قبلی	۲	۱/۱	۵/۹
افزایش سرعت خدمات	۷	۳/۸	۲۰/۶
افزایش حقوق و مزایا	۱۲	۶/۶	۳۵/۳
تنوع بیشتر اجناس	۲	۱/۱	۵/۹
روزهای تعطیل فروشگاه تعطیل شود	۲	۱/۱	۵/۹
سرعت کار کم شود	۱	۵	۲/۹
رعایت انصاف و عدالت و برخورد صحیح با پرسنل	۱	۵	۲/۹
تأمین مالی و دادن حقوق به موقع و قدردانی از زحمات کارکنان	۵	۲/۷	۱۴/۷
افزایش خلاقیت و هدفمندی در کار	۲	۱/۱	۵/۹
جمع	۳۴	۱۸/۷	۱۰۰
بی‌جواب	۱۴۸	۸۱/۳	
جمع کل	۱۸۲	۱۰۰	

**ب) یافته‌های استنباطی پژوهش:** در این قسمت به تحلیل نتایج استنباطی و سنجش متغیرهای اصلی پژوهش پرداخته می‌شود. در بررسی روابط همبستگی میان متغیرهای پژوهش، به بررسی فرضیه‌ها و روابط همبستگی میان متغیرها پرداخته می‌شود. با توجه به سطح سنجش فاصله‌ای متغیرهای مستقل و وابسته برای سنجش همبستگی از آزمون پیرسون استفاده شده است.

**فرضیه اصلی:** هر چه میزان مهارت ارتباطی مدیر با کارکنان افزایش یابد، آنگاه کارآمدی محیط کار افزایش می‌یابد.

با توجه به سطح معناداری  $\text{sig}=0/00$ ، رابطه میزان کارآمدی در محیط کار با میزان مهارت ارتباطی مدیر با کارکنان معنادار می‌باشد و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می‌گیرد. جهت این رابطه مثبت و مستقیم است. قدر مطلق میزان این تأثیر  $r=0/65$  می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی از شدت بالایی برخوردار است.

**جدول (۱۴): ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین میزان کارآمدی در محیط کار با میزان مهارت ارتباطی مدیر با کارکنان**

متغیرها	مهارت‌های ارتباطی مدیر با کارکنان
میزان کارآمدی در محیط کار	۰/۶۵
سطح معناداری sig	۰/۰۰

بررسی تأثیرات مستقیم مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار: از آنجایی که سنجش اثرات علی مستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته مورد نظر است از آزمون رگرسیون چندمتغیره استفاده می‌شود.

میزان کارآمدی در محیط کار، به‌عنوان متغیر وابسته و مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارکنان فروشگاه‌ها به‌عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده و در رگرسیون قرار گرفته‌اند. با توجه به جدول ANOVA در فاصله ۹۵ درصد سطح اطمینان معناداری برابر است با  $\text{sig}=0/00$  و چون میزان آن از ۰/۵۰ درصد کمتر است بنابراین خط رگرسیون توانایی تبیین پراکندگی‌های متغیر وابسته بر حسب تغییرات متغیرهای مستقل را دارد. از آنجایی که  $R^2=0/46$  است، نتایج نشان می‌دهد که خط رگرسیون به میزان ۴۶ درصد توانایی تعیین پراکندگی‌های متغیر وابسته براساس تغییرات متغیر مستقل را دارد و در اینجا این میزان نسبتاً قوی می‌باشد و از قدرت تبیین‌کنندگی بالایی برخوردار است.

**جدول (۱۵): مدل رگرسیون پیش‌بینی شده**

مدل	ضریب همبستگی R	ضریب تبیین Rsquare	ضریب تعیین تعدیل یافته	خطای معیار
Enter	۰/۶۵	۰/۴۶	۰/۴۴	۲۸/۴۶

**جدول (۱۶): نتایج آزمون Anova**

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	تحلیل واریانس F	سطح معناداری sig
تغییرات بین گروهی	۳۰۰۷۲/۹۵۶	۲	۱۵۰۳۶/۴۷۷	۱۸/۵۵	۰/۰۰
تغییرات درون گروهی	۳۴۰۳۶/۹۵	۴۲	۸۱۰/۴۰		
جمع	۶۴۱۰۹/۹۱۱	۴۴			



## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

جدول (۱۷): ضرایب رگرسیون مرتبط با مدل پیش‌بینی شده

جدول ضرایب				منبع تغییرات
sig	t	ضرایب استاندارد شده Beta	ضرایب استاندارد شده B	مقادیر
۰/۰۰	۴/۴۱۹		(عدد ثابت a)	
			۱۹۸/۴۹۰	
۰/۰۰	۵/۸۴۴	۰/۶۵	۲/۴۶۱	مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارکنان
			(عدد مستقل b)	

بررسی میزان کارآمدی محیط کار مدیران در کسب و کار به تفکیک نام فروشگاه‌ها: اگر بخواهیم به بررسی تفاوت و مقایسه میانگین‌های بیش از دو نمونه بپردازیم، از روش تحلیل واریانس یا آزمون F مستقل استفاده می‌کنیم. تحلیل واریانس برای آزمایش تفاوت بین گروه‌های مختلف داده‌ها یا نمونه‌ها بررسی می‌شود. در این تحقیق نیز به بررسی و مقایسه میزان موفقیت مدیران در بنگاه‌های کسب و کار به تفکیک ۳۴ فروشگاه مورد بررسی پرداخته می‌شود.

جدول (۱۸): آزمون F مستقل

سطح اطمینان sig	F	Mean Square (میانگین واریانس‌های بین گروه)	درجه آزادی	Sum of Squares	میزان کارآمدی محیط کار
۰/۰۱	۲/۴۶	۲۱۰۹/۰۳۳	۲۰	۴۲۱۸۰/۶۵	بین گروهی
		۸۵۵/۹۴۹	۲۶	۲۲۲۵۴/۶۶	درون گروهی
			۴۶	۶۴۴۳۵/۳۱	جمع کل

طبق جدول فوق sig به دست آمده در فاصله ۹۵ درصد برابر ۰/۰۱ است. بنابراین برای قضاوت به سراغ آزمون لیون می‌رویم.

جدول (۱۹): آزمون لیون

لیون	df	Df	سطح اطمینان sig
۱/۴۷۶	۱۲	۳۶	۰/۱۹

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول فوق سطح معناداری آزمون لیون در فاصله اطمینان ۹۵ درصد برابر ۰/۱۹ شده است یعنی می‌توان نتیجه گرفت که واریانس بین گروه‌ها همگن است یعنی میانگین کارآمدی در محیط کار بین فروشگاه‌های مختلف تفاوتی با هم ندارد.

تفسیر فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر حمایت‌گری مدیر بر کارآمدی در محیط کار از دیدگاه کارکنان: با توجه به مقدار T-value که خارج از بازه  $\{-۱.۹۶ \dots ۱.۹۶\}$  قرار دارد و یا مقدار sig (P Values) که از ۰/۰۵ کوچکتر است فرض  $H_0$  را رد و  $H_1$  را معنادار می‌کند. یعنی پیش‌بینی می‌شود در یک نمونه بزرگتر از همان جامعه این رابطه علی تأیید شود. از طرفی با توجه به مقدار  $\beta$  شدت تأثیر ۰/۸۹ است و جهت آن مثبت (مستقیم) است.

مدیر بنگاه کسب و کار می‌تواند با حمایت کردن از کارکنان آن‌ها را درک کند، ادراک یعنی اینکه فرد که مورد توجه و علاقه دیگران بوده، از دیدگاه آنان فردی ارزشمند است و چنانچه دچار مشکل شود به او یاری می‌رساند. مدیر می‌تواند در رفع برخی مشکلات در محیط کاری به کارکنان کمک کند به‌عنوان مثال: مدیر در محیط کاری بر اساس عملکرد و شایستگی کارکنان به آن‌ها پاداش دهد. بر طبق دیدگاه مک‌کلند، انگیزه موفقیت‌طلبی به‌طور مستقیم به توسعه اقتصادی بنگاه کسب و کار مربوط است. یکی از نیازهای موفقیت‌طلبی، برقراری ارتباط و حمایت‌گری کارکنان توسط مدیران بنگاه کسب و کار است. وقتی یکی از کارکنان در محیط کار دچار مشکل شود، مدیر می‌تواند برای رفع مشکل به او کمک مالی و فکری دهد.

تفسیر فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تأثیر خودگشودگی مدیر بر کارآمدی در محیط کار از دیدگاه کارکنان: با توجه به مقدار T-value که خارج از بازه  $\{۱.۹۶ \dots -۱.۹۶\}$  قرار دارد و یا مقدار sig (P Values) که از  $۰/۰۵$  کوچکتر است فرض  $H_0$  را رد و  $H_1$  را معنادار می‌کند. یعنی پیش‌بینی می‌شود در یک نمونه بزرگتر از همان جامعه این رابطه علی تأیید شود. از طرفی با توجه به مقدار  $\beta$  شدت تأثیر  $۰/۳۳۴$  است و جهت آن مثبت (مستقیم) است. در هر موقعیت ارتباطی، تفاوت‌هایی در طرفین ارتباط بین مدیر و کارکنان وجود دارد. گاهی ممکن است بر اساس نوع رابطه و بسته به طرفین ارتباط، میان ارتباط‌گران اختلاف به‌وجود آید و از هم دور شوند. به بیان دیگر در برخی از موقعیت‌های ارتباطی افراد تمایل دارند تفاوت‌هایشان را از طریق خودگشودگی نشان دهند و یا اثبات کنند. خودگشودگی به مدیر کمک می‌کند روابطی که بین او و کارکنان وجود دارد را تقویت و تحکیم کند، نه آن را تخریب کرده و از بین ببرد.

تفسیر فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تأثیر همدلی مدیر بر کارآمدی در محیط کار از دیدگاه کارکنان: با توجه به مقدار T-value که خارج از بازه  $\{۱.۹۶ \dots -۱.۹۶\}$  قرار دارد و یا مقدار sig (P Values) که از  $۰/۰۵$  کوچکتر است فرض  $H_0$  را رد و  $H_1$  را معنادار می‌کند. یعنی پیش‌بینی می‌شود در یک نمونه بزرگتر از همان جامعه این رابطه علی تأیید شود. از طرفی با توجه به مقدار  $\beta$  شدت تأثیر  $۰/۸۹۹$  است و جهت آن مثبت (مستقیم) است. افراد زیادی وجود دارند که از نظر فنی ماهر هستند، اما از بُعد میان فردی شایستگی لازم را ندارند. ممکن است که شنوندگان خوبی نباشند یا نتوانند نیازهای دیگران را درک کنند و یا در رفع اختلافات ضعف داشته باشند. با توجه به اینکه مدیران بنگاه‌های کسب و کار، کارها را از طریق افراد دیگر به انجام می‌رسانند؛ باید در ارتباط برقرار کردن، انگیزه دادن و تفویض اختیار به افراد دیگر مهارت کافی داشته باشند. با توجه به نظریه متقاعدسازی هاوُلند، برای اینکه کلام مدیر بنگاه کسب و کار برای کارکنانش تأثیرگذار باشد، بهتر است مدیر یک ارتباط رودررو با کارکنان داشته باشد، به حرف‌های آن‌ها با دقت گوش دهد، از زبان بدن متناسب استفاده کند و با همدلی کردن، پیام مخاطب را درک کند تا سوء تفاهمات از بین برود.

تفسیر فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تأثیر گوش دادن مدیر بر کارآمدی در محیط کار از دیدگاه کارکنان: با توجه به مقدار T-value که خارج از بازه  $\{-۱.۹۶ \dots ۱.۹۶\}$  قرار دارد و یا مقدار sig (P Values) که از  $۰/۰۵$  کوچک‌تر است فرض  $H_0$  را رد و  $H_1$  را معنادار می‌کند. یعنی پیش‌بینی می‌شود در یک نمونه بزرگ‌تر از همان جامعه این رابطه علی تأیید شود. از طرفی با توجه به مقدار  $\beta$  شدت تأثیر  $۰/۷۷۵$  است و جهت آن مثبت (مستقیم) است. با توجه به نظریه التون مایو، مدیر می‌تواند از طریق عوامل غیرمادی مانند همدلی، حمایت‌گری و گوش‌دادن انگیزه کاری کارکنان را افزایش دهد و یک محیط کاری دوستانه بوجود آورد که کارکنان احساس مسئولیت کنند و بدون نظارت خارجی، کارهای خود را در محیط کار با نظم بهتری انجام دهند.

### بحث و نتیجه‌گیری

ماهیت شغل یک مدیر ایجاب می‌کند که او با کارکنان، همکاران و مشتریان ارتباط داشته باشد و از مهارت‌های ارتباطی استفاده نماید. گاهی ناتوانی مدیر در برقراری ارتباط مناسب با سایر کارکنان در محیط کار به علت عدم برخورداری از مهارت ارتباطی و وجود نگرش‌های منفی و بی‌انگیزگی و نارضایتی شغلی در بین کارکنان موجب می‌شود که آن‌ها قادر به انجام وظایفشان در حد مطلوب نباشند و در نهایت با کاهش بهره‌وری مواجه شویم. با انجام این تحقیق مشخص شد که میان مهارت‌های ارتباطی مدیر، کار کارکنان و کارآمدی محیط کار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با اثبات این رابطه مدیر باید مراقب رفتارهای نامناسب خود و کارکنانش باشد زیرا برخورد نامناسب کارکنان با ارباب رجوع موجب از دست دادن مشتریان و پایین آمدن ارزش آن بنگاه کسب‌وکار نزد جامعه می‌گردد. بررسی نظریات ارتباطات نشان داد که مدیران برای تأثیرگذاری بر کارکنان باید دارای مهارت‌های ارتباطی خاصی مانند: همدلی، خودگشودگی، حمایت‌گری، گوش‌دادن و . . . باشند. مدیران با بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباطی می‌توانند نیازمندی‌های پرسنل خود را شناسایی نموده و انگیزه‌های لازم را در کارکنان خود ایجاد نمایند. بر اساس نظریه نفوذ اجتماعی، یکی از مهارت‌های ارتباطی که مدیر می‌تواند در تعامل با کارکنان خود به کار گیرد، خودگشودگی است. خودگشودگی، یکی از مؤلفه‌های مهارت‌ارتباطی در بهبود روابط، چیزی فراتر از آشکار کردن اطلاعات شخصی برای دیگران است. خودگشودگی زمانی به وقوع می‌پیوندد که ما به‌گونه‌ای داوطلبانه چیزهایی در مورد خود به دیگران بگوییم. خودگشودگی مبتنی بر تکبر، عام‌گرایی و حالات تهدیدآمیز نیست. خودگشودگی به ما کمک می‌کند روابطی را که وجود دارد تقویت کنیم و آن‌ها را تحکیم بخشیم نه آنکه آنچه وجود دارد تخریب کرده و از بین ببریم.

از آنجا که مدیر در توسعه و موفقیت و کارآمدی محیط کارش نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست مدیر و کارکنان صورت می‌پذیرد؛ برطرف کردن نیازهای روحی و روانی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به نظریه نفوذ اجتماعی و نظریه مدیریت حریم ارتباطات؛ مدیرانی که از طریق

خودگشودگی و همدلی بهتر می‌توانند شناخت درستی از نیازهای کارکنان خود داشته باشند، انگیزه‌های لازم را در کارکنان ایجاد نمایند و به‌مراتب کارکنان برخورد مؤثرتری با مشتریان داشته باشند که بر روی رضایت و جلب مشتری بسیار تأثیرگذار است. همدلی مؤلفه دیگر مهارت ارتباطی در بهبود روابط است. در نظریه مازلو مطرح شده است که نیازهای مربوط به تعلق، میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران از جمله نیازهای اساسی هر انسانی است. مهارت فرد در بر طرف کردن این نیاز می‌تواند به تعمیق روابط بیانجامد. یکی از مهارت‌های ارتباطی مدیر، حمایت‌گری از کارکنانش می‌باشد. این جنبه از رفتار مدیر عبارت است از شناخت مراتب نیاز کارکنان و پرورش آنان به‌منظور رسیدن به نیازهای برتر و فراهم ساختن فرصت‌های گوناگون برای شکوفا کردن استعدادها و ارتقای آنان به سطوح بالاتر.

با توجه به نظریه متقاعدسازی هاوولد و نظریه التون مایو یکی از ابعاد مهارت‌های ارتباطی گوش‌دادن مؤثر است. وقتی مدیر در جلسات گروهی که با کارکنان می‌گذارد و به سخنان کارکنان با دقت گوش می‌دهد پیام‌های مختلف را شنیده، معانی را درک کرده و سپس با ارائه بازخورد مطمئن می‌گردد که برداشت وی صحیح بوده و در پایان یک گفت و شنود، مدیر شناختی دقیق کسب می‌کند و باعث می‌شود کارکنان احساس آزادی عمل بیشتری داشته باشند و خود را مهم بدانند زیرا مدیر به آن‌ها توجه کرده و جویای نظراتشان شده است، در نتیجه آن‌ها احساس می‌کنند که این کسب‌وکار متعلق به آن‌هاست و آن‌ها جزئی از این کسب‌وکار هستند و به مشتریان با صبر و حوصله و خوشرویی جواب خواهند داد. بر اساس نظریه آدامز، کارکنان همواره انتظار دارند بین داده‌ها و ستاده‌ها تعادل باشد و با آن‌ها بر اساس عدالت رفتار شود. پس برای داشتن یک محیط کارآمد، مدیر باید رعایت عدالت در ارائه خدمت به کارکنان را مد نظر داشته باشد و به سرمایه انسانی توجه داشته باشد. ارزش‌های حوزه کارآمدی: بخشی از کارآمدی بنگاه کسب‌وکار، مبتنی بر انعطاف‌پذیری آن است، به‌طوری که یکی از ارزش‌های مطرح در سیاست‌های کلی نظام اداری، چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری در ساختار است.

با توجه به تأیید فرضیه اصلی و وجود رابطه میان مهارت‌های ارتباطی و کارآمدی در محیط کار، مدیر باید در پی راه‌هایی جهت بهبود و تقویت اخلاق و مهارت‌های ارتباطی در محیط کار خود باشد و با ارزش قائل شدن به اخلاقیات و مهارت‌های ارتباطی در محیط کار، زمینه افزایش کیفیت خدمات به کارکنان و مشتریان را فراهم کند که در میزان موفقیت بنگاه کسب‌وکار بسیار مهم می‌باشد. کارکنان سازمان خدماتی، به‌ویژه آن‌هایی که به‌طور مستقیم با مشتریان در تماس هستند، باید دانش مناسب و مهارت‌های لازم ارتباطی را کسب کنند. کارکنان می‌توانند برای برقراری ارتباط با دیگران و نمایندگان شرکت، یک گروه کاری تشکیل دهند و خدمت را با وقت‌شناسی کامل انجام دهند.

## نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار در کرمان

با توجه به اثبات فرضیه همدلی و وجود رابطه میان کارآمدی در محیط کار، مدیران می‌بایست از مدیریت آمرانه به مدیریت دموکراتیک حرکت کنند و فضای ذهنی در محیط کار را به گونه‌ای تغییر دهند که کارکنان تشویق به ارائه پیشنهادات در جهت پیشبرد اهداف بنگاه کسب‌وکار شوند. با توجه به اثبات فرضیه حمایت‌گری و وجود رابطه میان کارآمدی در محیط کار، مدیر بنگاه کسب‌وکار با بوجود آوردن تسهیلات رفاهی، توزیع عادلانه پاداش‌ها و برخورد عادلانه با کارکنان، زمینه رضایت شغلی و انگیزه را در کارکنان فراهم سازند و از این طریق کیفیت خدمات ارائه شده توسط بنگاه کسب‌وکار را تضمین نمایند. با توجه به اثبات فرضیه گوش‌دادن و وجود رابطه میان کارآمدی در محیط کار، مدیر با گوش‌دادن به سخنان کارکنان و مشتری که پیش‌نیاز تأمین رضایت مشتری محسوب می‌شود. به همان اندازه‌ای که خوب صحبت کردن مهم است، خوب شنیدن هم اهمیت دارد. باید شنونده خوبی بود، گاهی اوقات مکث کرد و به کارکنان اجازه داد پرسش‌های خود را مطرح کنند.

یکی از ابعاد کارآمدی در محیط کار، توجه به سرمایه انسانی می‌باشد. انگیزش نیروی انسانی مهمترین منابع هر بنگاه کسب‌وکار می‌باشد. این اهمیت در بنگاه‌های کسب‌وکار خدماتی به مراتب بیش از بنگاه‌های تولیدی و صنعتی است، زیرا رفتار و عملکرد کارکنان به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمت اثر می‌گذارد. کارکنان جوهره بنگاه کسب‌وکارند و مشارکت آن‌ها باعث خواهد گردید تا توانایی‌هایشان مزیت بنگاه محسوب گردد. ایجاد انگیزه، تعهد و مشارکت کارکنان، نوآوری و خلاقیت در پیشبرد اهداف بنگاه کسب‌وکار را به ارمغان آورد.

### منابع

- اخلاقی کتابچی، سیمین. (۱۳۸۲). بررسی عوامل مؤثر ارتباطی بر عملکرد مدیران شرکت سهامی بیمه البرز (از دیدگاه کارکنان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- ارباب، عباس. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی البرز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شرق.
- اقتداری، علی محمد. (۱۳۷۶). سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات مولوی.
- الوانی، سیدمهدی و بهروز ریاحی. (۱۳۸۲). سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران.
- بولتون، رابرت. (۱۳۸۲). روان‌شناسی روابط انسانی، ترجمه حمیدرضا سهرابی. تهران: افسانه حیات روشنایی.
- حقیقی، محمدعلی. (۱۳۸۴). مدیریت تطبیق، نظام اداری تطبیقی پیشرفته، چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
- حیدری، سعید و مصطفی جعفری. (۱۳۸۵). روندهای حاکم بر فن‌آوری‌های خدماتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۸، صص ۲۵-۱۴.

- رابینز، استیون پی و تیموتی، ای. جاج. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی (جلد ۱). ترجمه‌ی مهدی زارع، تهران: نص.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه‌ی علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سید جوادین، سید رضا و مسعود کیماسی. (۱۳۸۴). مدیریت کیفیت خدمات، چاپ اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- صفدری، علی. (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت، زیربنای طرح تک‌ریم ارباب رجوع، نشریه پیام تحول اداری، شماره ۱۲۰، صص ۴-۵.
- فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۹). ارتباطات انسانی (جلد اول، مبانی). تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- گواشیریانی، مطهره. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران بر انگیزش دبیران. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شرق.
- مرتضوی، محمدرضا. (۱۳۹۲). ارزیابی پیمایشی آسیب‌های اجتماعی در یزد با تأکید بر عوامل رسانه‌ای. مطالعات رسانه‌ای، سال هشتم، شماره بیست و دوم.
- معیدفر، سعید. (۱۳۸۳). پژوهش بررسی میزان اخلاق کار و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن در میان کارکنان ادارات دولتی استان تهران، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی تهران، صص ۴۶-۴۲.
- منوچهری، مژگان. (۱۳۷۹). بررسی عوامل مؤثر در بهبود ارتباطات از دیدگاه مدیران و دبیران مقطع متوسطه شهرستان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ. (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه‌ی قاسم کبیری. تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد).
- هیکس و گولت گریفیث، دانیل. (۱۳۷۴). روابط انسانی در مدیریت آموزشی، ترجمه‌ی خداداد بخشی. تهران: سمندر.

- APHSA. (2012). A Guidebook for Building Organizational Effectiveness Capacity: A Training System Example
- Ates, Hamza (2003). Effectiveness In Government: The Theory Of International Action In Comparative Perspective, G.U.I.I.B.F Dergisi
- Lee, Soo-oung, B, Whitford, Andrew. (2009). Government Effectiveness in Comparative Perspective, Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice.
- Walter, Achim. Thilo A, Mueller, Gabriele, Helfert. (2002). The Impact of Satisfaction Trust & Relationship Value on Commitment Theoretical Considerations & Empirical Results, university of Karlsruhe.