



## Providing A Conceptual Model of Interpersonal Communication Skills of Educational Managers and Staff in Zanjan University Of Medical Sciences

Shahla moradi <sup>1</sup> , Manizheh Zakaryaei <sup>2\*</sup> , Mohammad masoud vakili <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

<sup>2</sup> Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

<sup>3</sup> Department of Health Education and Promotion, Faculty of School Health, Zanjan University of Medical sciences, Zanjan, Iran.

\*Corresponding author: Manizheh Zakaryaei, Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran. E-mail: [manjihzakaryaei@yahoo.com](mailto:manjihzakaryaei@yahoo.com)

### Article Info

### Abstract

**Keywords:** *interpersonal communication skills, model, Educational staff, Zanjan University of Medical Sciences*

**Introduction:** Interpersonal communication has been constantly considered in recent years and has been considered as an important requirement for successful job performance in organizations. This study was conducted with the aim of providing a conceptual model of interpersonal communication skills of Educational managers and staff in Zanjan University of Medical Sciences.

**Methods:** This research was conducted with a mixed approach. In the qualitative phase, with the grounded theory approach of Strass Corbin(2008), by reviewing texts and in-depth and semi-structured interviews with 10 managers and expert educational staff in the field of the subject under study, a model of interpersonal communication skills was designed and in the quantitative part The fit of the model was determined by completing the questionnaire by 200 people of the research sample, through confirmatory factor analysis and using Lisrel software.

**Results:** In the first stage of open coding, 216 concepts were obtained. Open and axial coding phase data was classified in the form of 90 concepts and 16 major categories. Then, they were classified according to situational, interactive/process and consequential characteristics. In the selective coding stage, the category of communication based on human dignity was chosen as the central category. The conceptual model was based on 61 items and 12 confirmation factors and indicators showed the appropriate fit of the model.

**Conclusion:** The results of the study showed that the conceptual model includes the components of (individual characteristics, professional characteristics, occurrence of civil behavior, strengthening of human and social relations, attention to moral and ideological principles, occurrence of deviant and abnormal organizational behavior, quality of work life, factors structural and managerial, establishing communication based on human dignity, improving organizational attitudes and organizational excellence) can adequately explain interpersonal communication skills based on human dignity.

## ارائه الگوی مفهومی مهارت‌های ارتباطی میان فردی مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان

شهلا مرادی<sup>۱</sup>، منیژه ذکریایی<sup>۲\*</sup>، محمد مسعود وکیلی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

<sup>۳</sup> گروه آموزش بهداشت و ارتقاء سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی زنجان، زنجان، ایران

\* منیژه ذکریایی، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

ایمیل: manjihzakaryaei@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه:** ارتباطات میان فردی در سالهای اخیر بطور مداوم مورد توجه قرار گرفته و به عنوان یک الزام مهم برای انجام عملکرد شغلی موفق در سازمان‌ها مطرح بوده است. مطالعه حاضر با هدف ارائه الگوی مفهومی مهارت‌های ارتباطی میان فردی مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان انجام شد.

**روش‌ها:** پژوهش با رویکرد ترکیبی انجام شد. در مرحله کیفی با رویکرد نظریه زمینه‌ای اشتراک کوربین (۲۰۰۸)، با بررسی متون و مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با ۱۰ نفر از مدیران و کارکنان آموزشی خبره در زمینه موضوع مورد مطالعه، الگوی مهارت‌های ارتباطی میان فردی طراحی و در بخش کمی، برازش الگو با تکمیل پرسشنامه توسط ۲۰۰ نفر نمونه تحقیق، از طریق تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل تعیین شد.

**یافته‌ها:** در مرحله اول کدگذاری باز، ۲۱۶ مفهوم به دست آمد. داده‌های مرحله دوم کدگذاری باز و محوری، در قالب ۹۰ مفهوم و ۱۶ مقوله عمده طبقه بندی شد. سپس برحسب ویژگیهای شرايطی، تعاملی/فرایندی و پیامدی طبقه بندی شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله ارتباط بر اساس کرامت انسانی، به عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد. مدل مفهومی بر اساس ۶۱ گویه و در ۱۲ عامل تایید و شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب مدل بود.

**نتیجه‌گیری:** نتایج مطالعه نشان داد مدل مفهومی شامل مولفه‌های ویژگی‌های فردی، خصوصیات حرفه‌ای، بروز رفتارهای مدنی، تقویت روابط انسانی، اجتماعی، توجه به اصول اخلاقی و ایدئولوژیکی، بروز رفتارهای انحرافی و ناپه‌نچار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، عوامل ساختاری و مدیریتی، برقراری ارتباط بر اساس کرامت انسانی، بهبود نگرش‌های سازمانی و تعالی سازمانی، می‌تواند مهارت‌های ارتباطی میان فردی بر اساس کرامت انسانی را بطور مناسب تبیین نماید.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های ارتباطی میان فردی، الگو، کارکنان آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی زنجان

انسان به عنوان موجودی اجتماعی برای رفع نیازهای زندگی فردی و اجتماعی خود و رسیدن به اهداف سازمانی نیازمند ارتباط و تعامل با سایر هموعان خود است. یکی از فرضهای اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگیهای فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است. این موضوع ارتباط تنگاتنگی با جنبه‌های مختلف فردی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دارد. از آنجائی که بروز یک رفتار معین، وابسته به شرایط مشخصی است، لذا مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در لندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت‌های فردی، توسعه ارتباطات انسانی در دنیای امروز و تفاوت‌های فرهنگی در جوامع مختلف، نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است [۱]. ارتباطات میان فردی در سال‌های اخیر بطور مداوم مورد توجه قرار گرفته و به عنوان یک الزام مهم برای انجام عملکرد شغلی موفق در سازمان‌ها مطرح بوده است و به همین دلیل شرکت‌ها و مؤسسات، اهمیت زیادی به ارتباطات میان فردی می‌دهند. منطقی به نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین موانع برای اثربخشی سازمانی، فقدان ارتباط موثر قلمداد شود [۲]. مهارت ارتباط میان فردی برای اولین بار توسط بارسون و سامتر (Barson & Sumter) در سال ۱۹۹۰ مطرح شد. عدم وجود این مهارت مانع از برقراری روابط سالم بوده و واکنش‌های اجتماعی نامعقولی به همراه دارد. برقراری ارتباط بین فردی، زمانی صورت می‌گیرد که افراد با هم تعامل داشته باشند. با توجه به اینکه هر ارتباطی یک تبادل است و حداقل دو نفر باید در آن شرکت داشته باشند. افراد به طرق گوناگون با یکدیگر صحبت می‌کنند، گوش می‌دهند، مشاهده می‌کنند و نسبت به هم واکنش نشان می‌دهند، اطلاعات بسیاری رد و بدل می‌کنند و این همان شیوه زندگی اجتماعی است [۳]. هارجی (Harji) ارتباط میان فردی را فرآیندی می‌داند که طی آن اطلاعات، معانی و احساسات را از طریق پیام‌های کلامی و غیرکلامی با دیگران در میان می‌گذاریم [۴]. مولفه‌های ارتباطات بین فردی شامل ارتباطات بین فردی، آگاهی از خود و خود فاش‌سازی، خود نظمی و شفافیت، آگاهی از دیگران، قبول کردن بازخورد و ارزیابی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها می‌باشد [۵]. امروزه کارفرمایان شایستگی ارتباطی را یکی از معیارهای اصلی استخدام و ارتقا می‌دانند و محققان آن را نوعی سرمایه انسانی قلمداد می‌کنند که برای موفقیت مدیران و کارکنان در همه سطوح و بهبود عملکرد سازمان لازم است [۶]. بعبارتی ارتباطات ستون فقرات رهبری و مدیریت است. هوش ارتباطی

به یک مدیر کمک می‌کند سبک ارتباطی خاص خود را با همکاران و کارکنانش در محیطی که در آن کار می‌کند، تنظیم کند [۷]. ارتباطات به قدری در سازمان حائز اهمیت است که دیوید کواک معتقد است بیشتر موفقیت مدیر در این است که بتواند از مهارت‌های انسانی (ایجاد رابطه متقابل با افراد) استفاده کند [۸]. بنابراین مدیران باید نحوه برقراری ارتباطات موثر را بدانند. در سازمان‌های امروزی که همزمان با پیچیده‌تر شدن فزاینده زندگی، چالش‌های جدیدی برای انسان پدید آمده است، اهمیت ارتباطات بیشتر می‌شود [۷]. چان (Chan) و دیگران، (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان "استفاده از واتس‌آپ و مهارت‌های ارتباطی میان فردی در بین دانشجویان دانشگاه‌های خصوصی" برقراری ارتباط میان فردی از طریق شبکه‌های اجتماعی مجازی را بعنوان یک راهبرد مشوق ارتباط میان فردی می‌دانند [۹]. نارهان (Narehan) و دیگران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با هدف بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر شایستگی ارتباطی در بین دانشجویان سال آخر کارشناسی در دو دانشگاه دولتی در مالزی دریافتند که بین ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی ارتباطی، ارتباط معناداری وجود دارد [۱۰]. نتایج پژوهش بودیکا و آیبابووا (Bodika & Aigbavboa) (۲۰۱۸)، نشان داد که رابطه بین فردی در کارکنان صمیمیت را تقویت، ارتباطات را غنی و درگیری‌های بین فردی را کاهش می‌دهد. روابط بین فردی خوب و کار در محیط دلگرم از تاخیر در پروژه جلوگیری می‌کند [۱۱]. یافته تحقیق از دیپسینر (Ozdipciner) و دیگران (۲۰۱۵) نشان داد که پنج عامل ارتباط مثبت، درک مطلب و بیان، ارتباط منفی، خطاهای ارتباطی و تقویت ارتباط، از عوامل موثر بر برقراری ارتباط در بین ساکنان پاموله ترکیه است [۱۲]. نظری و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان "رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی در سازمان‌های ورزشی استان همدان و ارائه مدل" انجام دادند. نتایج بیانگر وجود رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با رفتار شهروندی و سرمایه اجتماعی در بین کارکنان بود [۱۳]. اوکورو (Okoro) (۲۰۱۷) ضمن ترسیم نقش و اهمیت اثربخشی بین فردی و شایستگی ارتباطی در رقابت سازمانی، نشان داده است که اثربخشی ارتباطات بین فردی به طور چشمگیری در افزایش عملکرد نیروی کار و بهره‌وری کلی سازمان نقش داشته و فرصت‌های استخدام برای فارغ التحصیلان مدرسه تجاری و همچنین پیشرفت‌های تبلیغاتی سریع در سازمان را تسهیل کرده است و همچنین مهارت‌های ارتباطی شفاهی و کتبی را یک نیاز ضروری در برنامه درسی آموزش تجاری دانسته است [۱۴]. نوابز و مایلسکی (Mileski & Nwabue) موفقیت سازمان را وابسته به

ارتباطات مؤثر به ویژه در یک محیط جهانی چند فرهنگی و رقابتی می‌داند، اما وی معتقد است، هنوز انواع ارتباطات مؤثر که بر رقابت‌پذیری تاثیر می‌گذارند، به‌خوبی کشف نشده است. اگر چه مدیران سازمان‌ها از اهمیت ارتباطات آگاه هستند، اما در مقایسه با سایر عوامل، به ارتقاء استفاده از ارتباطات مؤثر پرداخته و خارج سازمان توجه کمتری می‌شود [۱۵]. رامسدان (Ramsdan) برای رهبری مطلوب نظام آموزشی، استقبال از تعامل و برقراری ارتباط با نیروی انسانی در محیط آموزشی را در زمره ویژگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران مطرح می‌کند [۱۶].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارتباطات ضعیف، رایج‌ترین منبع تعارض میان افراد است. بنابراین مدیران می‌توانند با برقرار کردن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی، زمینه مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند [۱۷]. دکی (Deky) اظهار می‌دارد، مطالعه شایستگی ارتباط بین‌فردی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی محدود بوده و دانش ما از این شایستگی‌ها و طریقه یادگیری آنها اندک است. لذا شایستگی ارتباطی در سازمان حوزه‌ای است که نیاز به مطالعه و توجه بیشتری دارد. از طرف دیگر باید توجه داشت در عصر حاضر زندگی بشر در ابعاد مختلف به‌شدت در حال تغییر و دگرگونی است و توسعه انسان‌ها در راستای هماهنگی و همخوانی با این سیل تحولات، وظیفه اصلی نظام آموزشی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین صلاحیت‌های مدیران آموزشی داشتن مهارت ارتباطی است [۱۸]. و تحقق این امر مستلزم آن است که کارکنان سازمان‌های آموزشی، از مهارت‌های ارتباط میان‌فردی مناسب برخوردار باشند، چرا که ارتباط میان مدیر و کارکنان، به‌طور مستقیم بر تداوم و ارتقاء بهره‌وری حرفه‌ای اثر دارد و به همین دلیل این ارتباط باید در بالاترین سطح از قائل شدن احترام و حفظ کرامت انسانی رخ دهد [۱۹]. فدراسیون جهانی آموزش پزشکی، مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی را جزو یکی از هفت نیازمندی‌های اساسی حداقلی در حوزه آموزش پزشکی جهت ارائه مراقبت‌های مرتبط با سلامت دسته‌بندی نموده و هسته مرکزی محتوای یادگیری در برنامه آموزشی مهارت بالینی قلمداد کرده است [۶].

متأسفانه در سیستم آموزشی ما نیز علیرغم نقش حیاتی سازمان‌های آموزشی در حیات فردی و اجتماعی افراد جامعه و رشد و توسعه همه‌جانبه آنان، توجه به مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین و تاثیرگذارترین عوامل در بهبود روند نظام آموزشی، توسط مدیران آموزشی مورد توجه ویژه قرار نگرفته است به‌ویژه اینکه میان واحدها و افراد سازمان مورد نظر تعامل سازنده و مطلوب وجود ندارد و تفاهم لازم حاصل نمی‌شود. لذا بررسی عوامل مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی

میان‌فردی با توجه به اثربخشی آنها اهمیت دوچندان دارد. از این رو تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی در میان مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان انجام شد. تا از طریق آن مدیران بتوانند در جهت بهبود کیفیت مهارت‌های ارتباط میان‌فردی مابین مدیران و کارکنان آموزشی برنامه‌ریزی کنند. و از طریق آرایه‌ی مدل مفهومی از ارتباط‌های میان‌فردی، خلاء تحقیقاتی در این حوزه را تا حدی پر کرده، و زمینه توسعه‌ی مدل‌های قبلی را فراهم آورد.

**روش کار:** پژوهش با رویکرد تحقیق آمیخته با دو روش کیفی و کمی بصورت متوالی، در دانشگاه علوم پزشکی زنجان در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ انجام شد. در مرحله کیفی با رویکرد نظریه زمینه‌ای اشتراس و کوربین (Corbin & Strauss) (۲۰۰۸)، با بررسی متون و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، ابعاد و مولفه‌های الگوی مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی شناسایی و مدل پژوهش طراحی گردید. جهت بررسی متون، پژوهشگر با مطالعه کتب و مقالات داخلی و خارجی و رساله‌های پژوهشی به جمع‌آوری داده‌های مرتبط با پژوهش پرداخت.

نظریه زمینه‌ای در زمینه‌هایی بهره‌گیری می‌شود که پژوهش‌های اندکی صورت پذیرفته و نظریه‌ی چارچوب‌داری در دست نباشد، نظریه زمینه‌ای با اتخاذ پارادایم تفسیرگرایی اجتماعی، استدلال استقرایی و اکتشافی و رویکرد قیاسی امکان‌پذیر برای پژوهشگران حوزه‌های موضوعی مختلف فراهم می‌کند و به دنبال ایجاد یک نظریه، مدل و الگوست [۲۰]. در بخش کیفی جهت مصاحبه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. تا از بهترین فرد اطلاعات مورد نیاز اخذ شود. بدین جهت مدیران و کارکنان آموزشی خبره دانشگاه علوم پزشکی زنجان که در زمینه موضوع مورد مطالعه تجربه کافی داشتند، به صورت هدفمند، دعوت به شرکت در مطالعه شدند. محتوای مصاحبه‌های ضبط شده به داده‌های متنی تبدیل شد و نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه یافت. در مطالعه حاضر، با انجام ۱۰ مصاحبه با مدیران و کارکنان آموزشی، محقق متوجه شد که کدهای جدیدی استخراج نمی‌شوند و به اشباع نظری دست یافته است. در نظریه زمینه‌ای اشباع به معنای کامل شدن تمام سطوح کدها و در دسترس نبودن داده‌های مفهومی جدید برای نشان دادن کدهای جدید یا گسترش کدهای موجود است در اینصورت پژوهشگر به کفایت داده‌ها رسیده و نمونه‌گیری را خاتمه می‌دهد [۲۱]. بر طبق نظر اشتراس و کوربین، نظریه

زمینه‌ای، رویه‌ای برای مفهوم‌بندی داده‌ها (کدگذاری باز)، مقوله‌بندی و ارتباط دادن بین مقولات (کدگذاری محوری)، ساخت داستان که در واقع مقولات را بهم مرتبط می‌سازد (کدگذاری انتخابی)، می‌باشد [۲۲]. در این پژوهش تحلیل داده‌ها به صورت دستی و با استفاده از روش تحلیل محتوای قراردادی انجام شد. پس از ضبط مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی خط به خط متن روی کاغذ، توسط محقق بازنگری متن صورت گرفت و مفاهیم موجود در هر خط یا جمله مرتبط با موضوع اصلی پژوهش مشخص و مفهوم اصلی جملات معنادار به صورت کد استخراج شد. سپس با قراردادن کدهایی با مفهوم مشترک در یک طبقه و نامگذاری آن‌ها، دسته‌بندی کدها آغاز شد. در ادامه طبقات حاصل از مرحله قبل بر اساس تشابه دسته‌بندی و طبقات مشابه با هم ادغام شدند و در طبقات و زیر طبقات جای گرفتند. با مشخص شدن مقوله محوری ارتباط بین مقوله‌های دیگر از طریق نظر خبرگان مشخص گردید. در پژوهش حاضر قابلیت اعتماد و اعتبار داده‌های کیفی بر اساس شاخص تشریح شده لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba) تعیین گردید [۲۳]. در این راستا محقق ضمن صرف زمان کافی جهت جمع‌آوری داده‌ها، مشارکت و تعامل کافی با شرکت‌کنندگان و مرور دوباره و تایید کدها و برداشت‌های حاصل از تحلیل داده‌ها توسط آنان، تلاش بر افزودن اعتبار (Credibility) تحقیق نمود. تکرار گام به گام و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، و همچنین کدگذاری مجدد توسط دو نفر متخصص خارج از تیم تحقیق و آشنا به روش نظریه زمینه‌ای جهت افزایش اعتماد داده‌ها (Dependability) صورت گرفت که توافق بین نظرات وجود داشت. جهت افزایش معیار تایید پذیری (Conformability) داده‌ها از تایید اساتید هیئت علمی دانشگاه و نظرات تکمیلی آنان استفاده شد. همچنین قابلیت انتقال داده‌ها (Transferability) با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند نظری و با در نظر گرفتن حداکثر تنوع در ویژگی‌هایی نظیر جنسیت، سطح تحصیلات و سمت کارکنان آموزشی و تلاش جهت ارائه توصیف غنی از گزارش تحقیق به منظور ارزیابی و قابلیت کاربرد تحقیق در سایر زمینه‌ها صورت گرفت. در مرحله دوم از روش تحقیق کمی استفاده گردید. ابتدا بر اساس

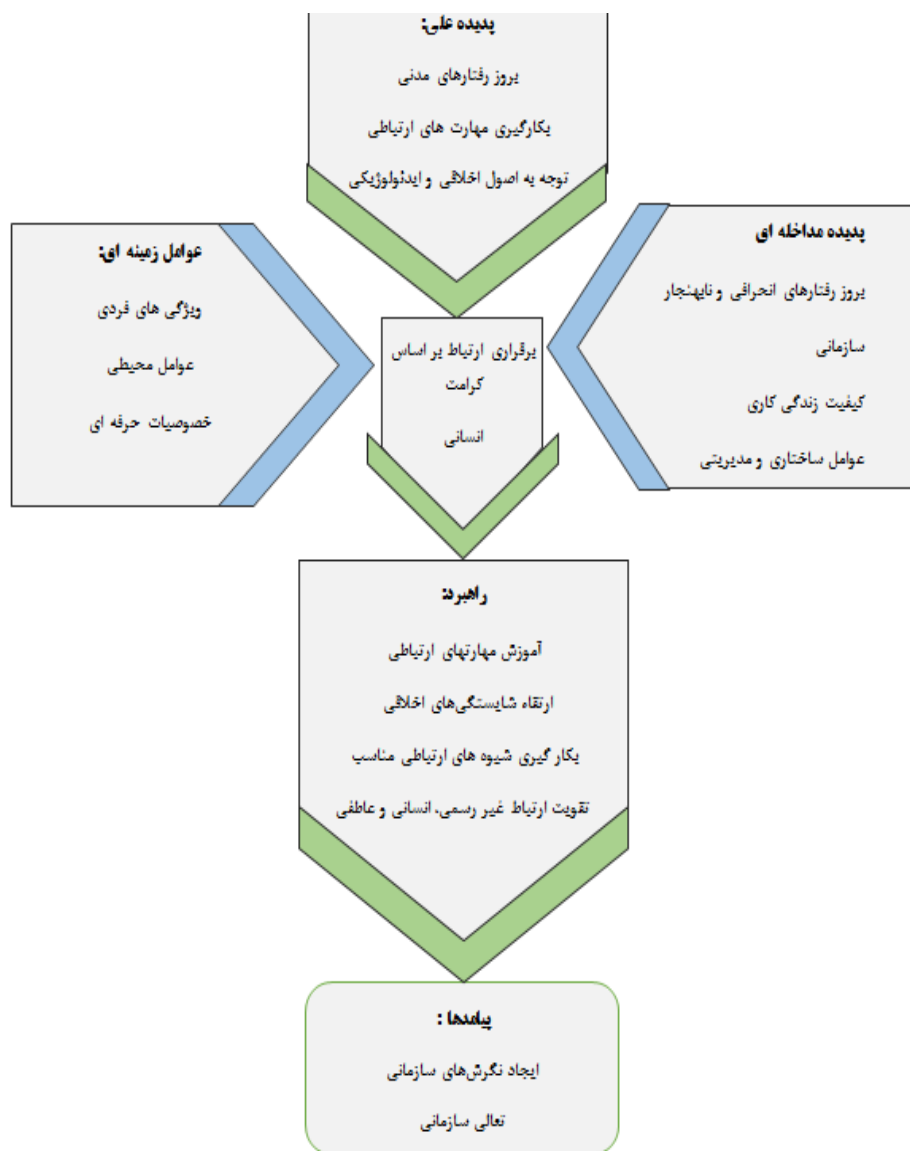
نتایج کیفی، ابزار اندازه‌گیری بر اساس مولفه‌های شناسایی شده و در قالب ابزار پرسشنامه محقق ساخته با ۹۲ گویه بر اساس مقیاس لیکرت طراحی گردید. جهت ارزیابی روایی ابزار، از روایی صوری و محتوایی با دو رویکرد کیفی و کمی، و با نظرخواهی از گروه خبرگان (۱۶ نفر)، و گروه هدف (۱۵ نفر) و محاسبه شاخص‌های تاثیر آیتم، نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا، بهره گرفته شد [۲۴]. و ضریب پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ بدست آمد.

جامعه آماری در بخش کمی، کلیه مدیران و کارکنان آموزش دانشگاه علوم پزشکی شهر زنجان در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۲۰۰ نفر بود (۵۸ نفر مدیر، ۱۴۲ نفر کارکنان). که همگی آنان به روش تمام شماری بعنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. و پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت. بنابراین حجم نمونه‌ی تحقیق با حجم جامعه آماری یکسان بود. معیار ورود آنان دارا بودن حداقل یک سال سابقه اشتغال در واحد آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و واحدهای تابعه بوده است. نوع مطالعه مقطعی بوده و معیار خروج مد نظر نبود.

جهت تحلیل اطلاعات در بخش کمی پس از بررسی نتایج حاصل از مصاحبه (بخش کیفی پژوهش)، تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از پرسشنامه کمی در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. ابتدا در سطح توصیفی، با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی مانند جداول و نمودارهای توزیع و درصد فراوانی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان، به میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق با نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ پرداخته شد. و سپس جهت تعیین برازش الگو از تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل (Lisrel) نسخه ۸/۸ استفاده شد.

#### یافته‌ها

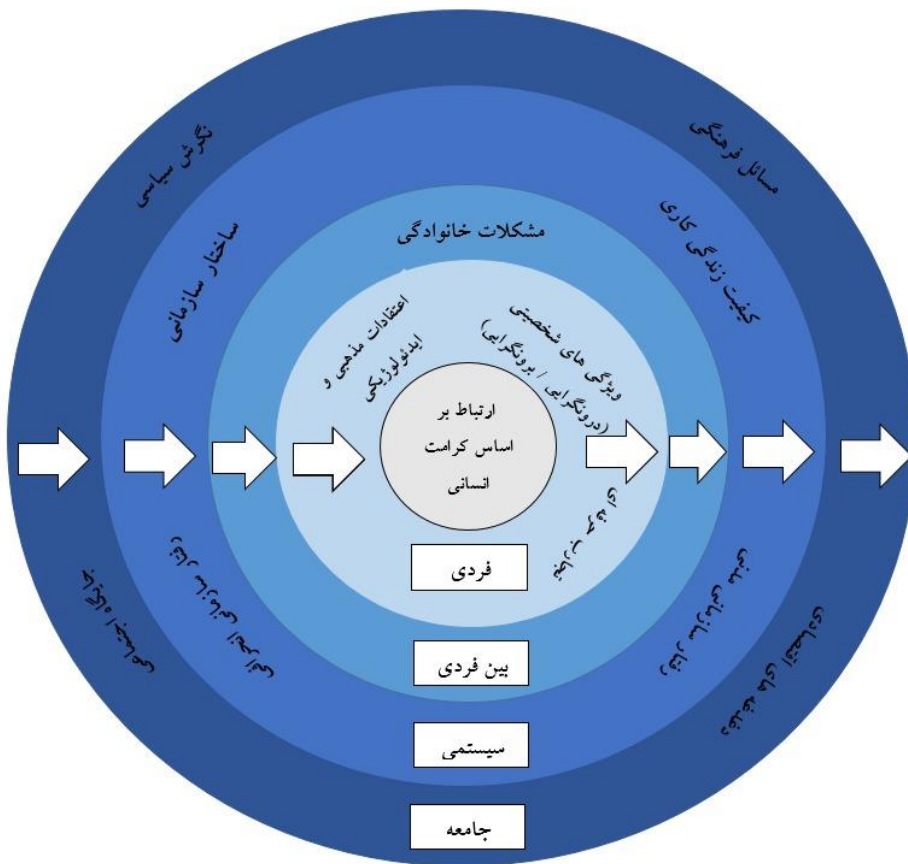
در بخش کیفی پژوهش بر اساس مصاحبه‌های انجام شده در نتیجه کدگذاری باز و محوری، در مجموع ۲۱۶ کد اولیه استخراج شد. پس از حذف موارد مشابه ۹۰ کد باز، ۱۶ مقوله محوری و ۶ طبقه اصلی استخراج گردید.



**شکل ۱: تئوری پژوهش: شرایط، زمینه ها و عوامل مداخله گر در پدیده برقراری ارتباط بر اساس کرامت انسانی**

در شکل ۱ الگوی مهارت های ارتباطی میان فردی بر اساس نظرات گروه خبرگان و تحت تاثیر مجموعه ای از شرایط مشخص و در ۳ دسته طبقه بندی شده است: شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر. این شرایط در امتداد یکدیگر و به صورت یک کلیت واحد بر روی "برقراری ارتباط بر اساس کرامت انسانی" که پدیده محوری پژوهش می باشد، تاثیر می گذارد. کارکرد درست پدیده برقراری ارتباط بر اساس کرامت انسانی، مستلزم بکارگیری راهبردهایی می باشد. در سایه این تعاملات و فرایندها، پیامد برقراری ارتباط بر اساس کرامت انسانی، حاصل می شود. ماتریس شرطی پیامدی با کنار هم قرار دادن قطعات مختلف، تصویری کامل از آنچه در حال رخ دادن است را نشان می دهد و شرایط میکرو و ماکرو را به تصویر می کشد. این ماتریس به محقق کمک می نماید تا دامنه شرایط و پیامدهایی که رویدادها و تجربیات شرکت کنندگان در آن واقع شده اند را بیابد. ماتریس شرطی - پیامدی رفتار ارتباط بر اساس کرامت انسانی در شکل ۲ نشان داده شده است.

پیامد برقراری ارتباط بر اساس کرامت انسانی، حاصل می شود. ماتریس شرطی پیامدی با کنار هم قرار دادن قطعات مختلف، تصویری کامل از آنچه در حال رخ دادن است را نشان می دهد و شرایط میکرو و ماکرو را به تصویر می کشد. این ماتریس به محقق کمک می نماید تا دامنه شرایط و پیامدهایی که رویدادها و تجربیات شرکت کنندگان در آن واقع شده اند را بیابد. ماتریس شرطی - پیامدی رفتار ارتباط بر اساس کرامت انسانی در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: ماتریس شرطی - پیامدی رفتار ارتباط بر اساس کرامت انسانی

بارعاملی، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده و گویه‌های دارای بارعاملی پایین‌تر از  $0/4$  حذف شدند. به این صورت که بارعاملی ۱۶ عامل اصلی با تمام عوامل فرعی آنها محاسبه شد و عامل دوم حذف و عامل ۵۱۰ و ۱۳ با هم و نیز عامل ۱۲ و ۱۴ با هم ادغام شدن

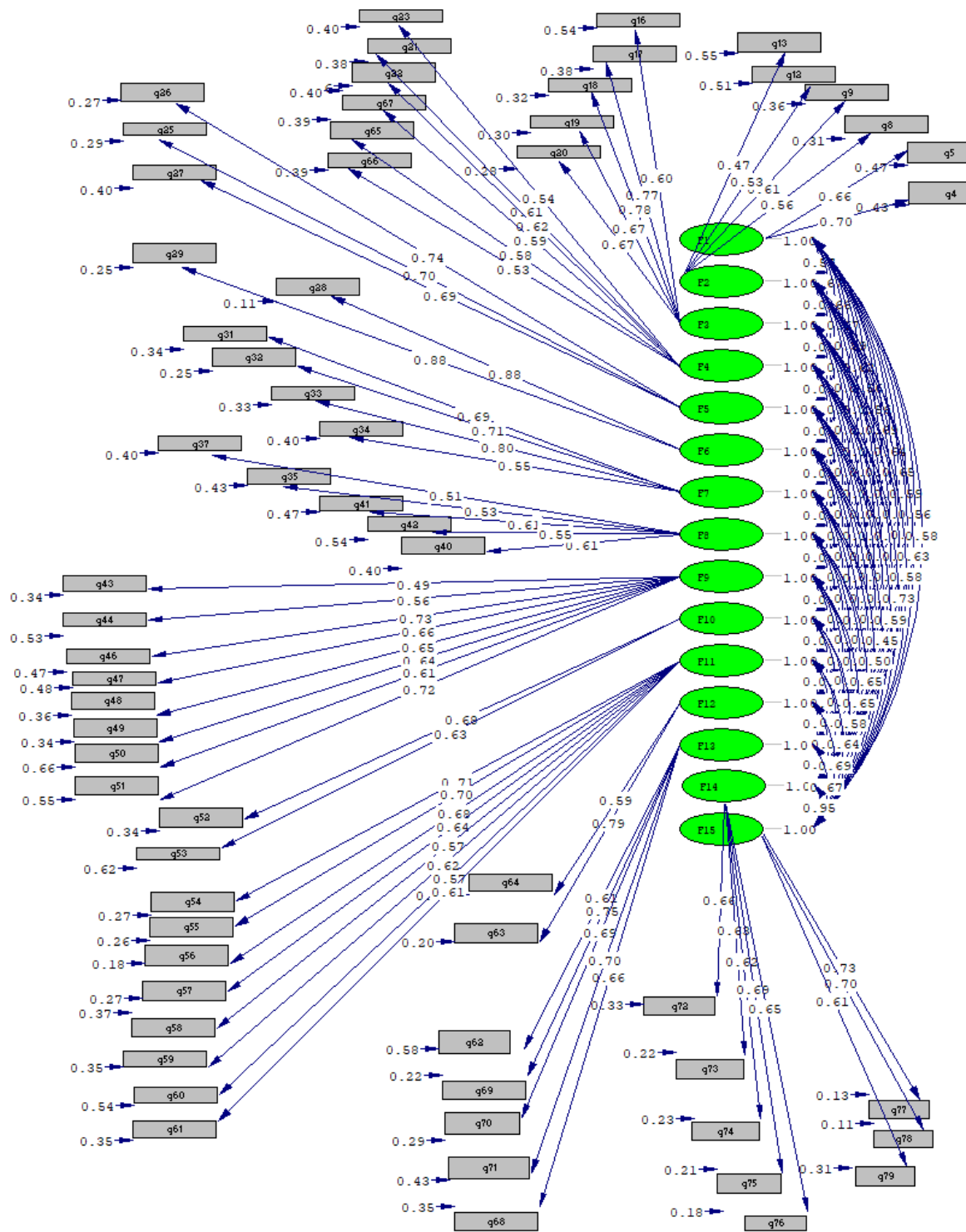
به منظور تعیین برازش الگوی بدست آمده، پرسشنامه با ۹۲ سوال، شامل کلیه عوامل شناسایی شده مطالعه کیفی در اختیار گروه خبرگان و صاحب‌نظران قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصل از محاسبه نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا، تعداد گویه‌ها به ۷۴ مورد کاهش یافت. پایایی ابزار نیز با محاسبه شاخص آلفای کرونباخ بالای  $0/7$  ارزیابی و تأیید شد. جهت تعیین د. جدول ۱: شاخص‌های برازش مدل و برازش قابل قبول

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	شاخص‌های برازش مدل	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۷۵	$RMSEA < 0.1$
	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/f	۲/۰۸	$CMIN/df < 5$
	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۸۷	$0.05 < PNFI$
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص توکر-لویس	NNFI(TLI)	۰/۹۷	$0.90 < NNFI$
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۴	$0.90 < NFI$
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۷	$0.90 < CFI$
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۷	$0.90 < IFI$
شاخص‌های برازش مطلق	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۶۳	$0.90 < GFI$
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۵۹	$0.80 < AGFI$
	ریشه میانگین مربعات باقیمانده	RMR	۰/۰۶۸	$0.5 > RMR$

شاخص‌ها مورد تایید است. شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۶۳، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI) ۰/۵۹، بدست آمده که با توجه به سطح تایید برازندگی می‌توان نتیجه گرفت که مدل حاضر از نقطه نظر این دو شاخص مورد تایید نیست. ولی با توجه به این مطلب که اگر مقادیر حداقل سه شاخص برازش مطلوب باشند، می‌توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است [۲۵] بنابراین ساختار عاملی مدل تحقیق حاضر به لحاظ شاخص‌های برازش مورد تایید است.

جهت تعیین برازش الگو از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸ استفاده شد. نتایج در جدول ۱ آورده شده است. ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) ۰/۰۷۵ و کاسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df) ۲/۰۸، شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI) ۰/۸۷ و شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR) ۰/۰۶۸، شاخص توکر-لویس (NNFI)، شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص برازش افزایشی (IFI) بالاتر از ۰/۹۰ گزارش شده است. که با توجه به سطح تایید برازندگی همه این شاخص‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل حاضر از نقطه نظر این





شکل ۳: خروجی تحلیل ابزار ارزیابی مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی مبتنی بر کرامت انسانی با استفاده از نرم افزار لیزرل (LISREL)

نتایج حاصل از آزمون، در شکل ۳ نشان داد که تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها بالای ۰/۴ بوده و مطلوب است.

## بحث

بر اساس یافته‌های پژوهش در مرحله کیفی با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای، ۱۶ عامل اصلی و ۹۰ عامل فرعی در ۳ دسته عوامل شریاطی، راهبردی و پیامدی شناسایی و در دیاگرام نظریه زمینه‌ای جای گرفتند. مطابق الگوی نظریه زمینه‌ای، عوامل شریاطی (علی، زمینه ای، مداخله ای)، راهبرد و پیامد با پدیده برقراری مهارت‌های ارتباطی بر اساس کرامت انسانی در ارتباط هستند. شرایط زمینه‌ای مستخرج از ۲ عامل ویژگی‌های فردی و خصوصیات حرفه‌ای بود. عامل "ویژگی‌های فردی" با ابعادی چون برخورداری از انعطاف‌پذیری مناسب، روان‌رنجوری، و اهمیت دادن به شرایط جسمانی و سن افراد در ارتباط هست. شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد و برخورد و رفتار متناسب با آن ویژگی می‌تواند بر مهارت‌های ارتباطی اثر مثبت داشته باشد. همچنین خصوصیات حرفه‌ای مانند برخورداری از وجدان کاری بالا، مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی، رعایت نظم و انضباط اداری و تبعیت از دستورالعملها موجب ایجاد وحدت رویه و جلوگیری از تضادها و اختلاف نظرها می‌شود.

شرایط علی شامل ۲ مولفه بروز رفتارهای مدنی، توجه به اصول اخلاقی و ایدئولوژیکی می‌باشد. که نقش اصلی در بروز پدیده برقراری ارتباط بر مبنای کرامت انسانی دارد. اجتناب از رفتارهای ضدارزشی مانند غیبت و سخن‌چینی، سوءظن و سوء تفاهم، موجب جلب اعتماد دیگران و تحکیم روابط شده و دارا بودن روحیه انتقادپذیری در مدیران، توجه به اصول اخلاقی و ایدئولوژیکی و بها دادن به ارزش‌های انسانی موجب مدیریت روابط انسانی - سازمانی، تقویت ارزش‌های اخلاقی و بروز رفتار صحیح و قابل قبول در هنگام تعامل با دیگران می‌شود.

شرایط مداخله‌ای متشکل از ۳ مولفه بروز رفتارهای انحرافی و ناپه‌نجان‌سازمانی، کیفیت زندگی کاری، عوامل ساختاری و مدیریتی می‌باشد. شرایط مداخله‌گر می‌توانند اجرای راهبردها را تسهیل و یا مانع شوند. عامل بروز رفتارهای انحرافی و ناپه‌نجان‌سازمانی مانند زیرآب‌زنی بعلت احساس حسادت و تملق‌گویی بخاطر رسیدن به اهداف شخصی و غرور و تکبر، اثرات روانی و اجتماعی نامطلوبی بر جو و فضای سازمانی داشته و موجب ایجاد نگرش‌ها و احساسات منفی و ایجاد کدورت در روابط میان فردی می‌شوند. کیفیت زندگی کاری از بعد نگرش و احساسات مثبت و منفی کارکنان در محیط کار، در کیفیت ارتباطات بین کارکنان تاثیر فراوانی دارد. تامین امنیت شغلی و تبیین درست شرح وظایف، از عوامل اولیه اثرگذار در ایجاد آرامش ذهنی و رضایت کارکنان است. جلب مشارکت کارکنان، و حمایت روانی و مالی و جبران زحمات کارکنان و تشویق مادی

آنان، موجب ایجاد نگرش‌های مثبت سازمانی از قبیل تعهد و تعلق، انگیزه و احساس رضامندی شده و در روابط بین فردی در محیط کار و در نتیجه در بهبود عملکرد تاثیر مطلوبی خواهد داشت.

عوامل ساختاری و مدیریتی، مولفه دوم شرایط مداخله‌گر است. در این راستا اعتماد به کارکنان و واگذاری مسئولیت به آنها موجب ایجاد انگیزه در آنان شده و ایجاد جو عاری از ترس و استرس و ایجاد موقعیتی که کارکنان بتوانند در خصوص مسائل سازمانی و شخصی براحتی گفتگو داشته باشند، موجب راحتی در برابر عقید کارکنان می‌شود. انتصاب کارکنان و مدیران بر اساس توانایی، تجربه، تخصص متناسب با جایگاه شغلی و رعایت تناسب شغل و شخص در سازمان باعث ایجاد نگرش مثبت و انگیزه در کارکنان می‌شود.

راهبردهای تقویت روابط انسانی شامل ۲ مولفه بکارگیری مهارت‌ها و شیوه‌های ارتباطی مناسب و تقویت روابط انسانی، اجتماعی و عاطفی است. مدیران می‌توانند با برقراری ارتباط مستقیم و شنیدن نظرات، مشکلات و پیشنهادات کارکنان و همچنین استفاده از زبان بدن، بازخورد مناسب و بهنگام و رازداری در ایجاد اعتماد، اطمینان و ایجاد نگرش مثبت در کارکنان موثر باشند. برقراری ارتباطات گروهی در جلسات و شوراها بواسطه مشورت و استفاده از خرد جمعی، در تصمیم‌گیری‌های بهتر و ایجاد روابط مطلوبتر موثر است و همچنین برقراری ارتباط در کانالها و فضای مجازی به جهت گسترش دامنه ارتباطات رسمی و غیررسمی، عاطفی و تقویت همدلی می‌تواند در تقویت ارتباط میان فردی نقش داشته باشد. پدیده محوری شامل مولفه "برقراری ارتباط بر اساس کرامت انسانی" می‌باشد. ایجاد احساس ارزشمندی و اعتماد به نفس، داشتن احترام متقابل، حفظ شان و منزلت دیگران، بالا بردن آگاهی کل کارکنان، داشتن آرامش کلام، جلب مشارکت کارکنان از سوی مدیران و حفظ حریم خصوصی در این راستا حائز اهمیت است.

پیامدها شامل مولفه‌های بهبود نگرش فردی، سازمانی و تعالی سازمانی بود. ایجاد نگرش‌های فردی و سازمانی مثبت شامل رضایت شغلی، تعهد و تعلق سازمانی، ایجاد انگیزه در پیشبرد اهداف سازمانی بوده که از طریق بهبود عملکرد و تحقق اهداف آموزشی منجر به تعالی سازمانی می‌شود. توسعه مشارکت کارکنان در مدیریت امور و افزایش روحیه کار تیمی از پیامدهای دیگر محسوب می‌شود که اثر تقویت‌کنندگی و هم‌افزایی در بهبود روابط بین فردی داشته و تعالی سازمانی را در پی دارد.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش [۲۶] همخوانی دارد. پژوهش مذکور به تاثیر مثبت ارتباطات بین فردی بر عملکرد معلمان و موفقیت سازمان اشاره دارد. که با مولفه ۱۰ این تحقیق همسوست. نتایج این پژوهش همچنین با یافته‌های مطالعه [۲۷] که ارتباط بین شخصیت روان‌رنجوری را با مهارت‌های ارتباطی تایید می‌کند، هماهنگ است. این یافته با عامل ۱۲ این تحقیق هماهنگی دارد. نتایج این پژوهش همچنین با نتایج مطالعه [۱۱] همسوست. پژوهش مذکور ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای، اجرای قوانین و مقررات، نظام ارزشی و فرهنگی، روابط انسانی، عدم ثبات کاری، موانع فیزیکی محیط کار، تشویق و تنبیه، بهبود کارایی و تعهد کاری، بهبود عملکرد، دستیابی به اهداف سازمانی را برای ارتقاء ارتباط پیشنهاد داده است. که با مولفه‌ها و زیرمولفه‌های شماره ۹، ۱۲، ۱۰، ۲، ۴، ۱۱، ۶، ۱۱ مربوط به پژوهش حاضر همخوانی دارد.

همچنین یافته‌های پژوهش [۱۸] با یافته‌های پژوهش حاضر همسوست. پژوهش مذکور در طراحی و تبیین مدل شایستگی ارتباط بین فردی سازمانی، شاخص‌هایی چون مدیریت تعارض، همدلی، انعطاف‌پذیری، حمایت‌گری را موثر دانسته است. که با مولفه‌های شماره ۱، ۲۶، ۱ پژوهش حاضر همسوست.

همچنین پژوهش [۲۸] به عواملی چون ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی، عوامل سازمانی، کانال‌ها و سبک‌های ارتباطی، بعنوان عوامل موثر در ارتباط اثربخش میان مدیران پرستاری و پرستاران اشاره می‌کند که با مولفه‌های ۱، ۷، ۲ و پژوهش حاضر همخوانی دارد.

یافته پژوهش [۲۹] مولفه‌های رفتار و خصوصیات دانش‌آموز از جمله ویژگی‌های فردی، اجتماعی و پیروی از قوانین کلاس، جو روانی کلاس، اهمیت دادن به شخصیت و مشکلات خانوادگی دانش‌آموز، جایگاه اجتماعی و اقتصادی و احترام به دانش‌آموز، انعطاف‌پذیری در قوانین، عدالت در ارتباط، ایجاد اعتماد به نفس، برقراری ارتباط چشمی، تشویق کلامی، داشتن اعتماد به دانش‌آموز، واگذاری مسئولیت، اطلاعات به‌روز و سطح بالای معلم، رقابت‌جویی و سن را بعنوان عوامل موثر بر برقراری ارتباط موثر ارائه می‌کند. که با مولفه و زیرمولفه‌های ۳، ۶، ۸، ۹، ۱۲ پژوهش حاضر همسوست.

این پژوهش همچنین با یافته‌های پژوهش [۳۰] همپوشی دارد. پژوهش مذکور در "طراحی الگوی ارتباط با مشتری در بیمارستان" به مولفه‌ها و شاخص‌هایی مانند آشنایی با مهارت‌های ارتباطی، نیروی انسانی توانمند، برخورداری از منابع مالی کافی، آگاهی و التزام به ارزش‌های اسلامی، برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه برقراری ارتباط، بازخورد، مصاحبه چهره به چهره با گیرنده خدمت، مستندسازی نظرات و بازخوردها، بهره‌وری و

بهبود کیفیت خدمات، مشخص شدن وظایف و تفویض اختیار می‌پردازد که با مولفه‌ها وزیر مولفه‌های ۱۰، ۷، ۱۱، ۲، ۸ پژوهش حاضر همخوانی دارد.

مولفه ۱ در این پژوهش با یافته [۳۱] که برقراری ارتباط میان فردی از طریق شبکه‌های اجتماعی مجازی را بعنوان یک راهبرد مشوق ارتباط میان فردی و افزایش تعامل همه می‌دانند، همسوست. مولفه ۱۰ در این پژوهش با یافته [۳۲]، که حاکی از اثرات مثبت روابط با کیفیت بالا بین رهبران و پرستاران در محیط کار بر رفتارهای کاری از جمله تعهد بالاتر، بهبود عملکرد پرستاران و کاهش استرس شغلی و افزایش ادراک از تاثیر اجتماعی هست، تطبیق دارد. همچنین زیر مولفه کیفیت زندگی کاری در مولفه ۶ این پژوهش با یافته تحقیق [۳۳] همسوست. پژوهش مذکور نوع استخدام موقت را بدلیل جابجایی و چرخش افراد و تغییر مداوم پست سازمانی در ایجاد مشکل ارتباطی و نیز عدم رضایت شغلی افراد موثر می‌داند. یافته پژوهش [۳۴] بیانگر این است که اساتید با تقویت مهارت‌های کلامی و بازخورد می‌توانند کیفیت تدریس خود را ترقی بخشند چرا که مهارت‌های ارتباطی بویژه بازخورد، عامل مهمی در افزایش اثربخشی تدریس محسوب می‌شود. پژوهش مذکور با مولفه ۱ پژوهش حاضر هم راستاست. همچنین مولفه ۳ این پژوهش با یافته [۳۵] که حفظ کرامت انسانی حفظ کرامت انسانی را در برقراری ارتباط میان فردی موثر می‌داند، همسوست. یافته [۳۶] تقویت شایستگی اخلاقی را بر ارتباط میان فردی موثر می‌داند. که با مولفه ۲ در این پژوهش همخوانی دارد. یافته پژوهش [۳۷] موید این مطلب است که در دانشجویان مامایی بین معدل و سطح برقراری ارتباط بین فردی ارتباط معنی دار وجود دارد. در بین ابعاد مورد بررسی (عوامل فردی، اجتماعی، حرفه‌ای، محیطی، عوامل مرتبط با آموزش و شرایط بالینی بیمار) عوامل حرفه‌ای تاثیر بیشتری بر ارتباط دانشجویان مامایی با بیماران دارد. مولفه ۱۲ و ۹ پژوهش حاضر منطبق با این یافته است.

یافته پژوهش [۳۸] ویژگی‌های شخصیتی، حرفه‌ای، اجرای قوانین و مقررات، نظام ارزشی و فرهنگی، روابط انسانی، عدم ثبات کاری، موانع فیزیکی محیط کار، تشویق و تنبیه، بهبود کارایی و تعهد کاری، بهبود عملکرد، دستیابی به اهداف سازمانی، را برای ارتقاء ارتباط دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان پیشنهاد داده است، که با مولفه‌ها و زیر مولفه‌های شماره ۲، ۹، ۷، ۱۰، ۱۱، ۶، ۱۲ پژوهش حاضر همخوانی دارد.

با عنایت به پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور و مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها که در خصوص مهارت‌های ارتباطی و عوامل موثر بر آن به اجرا در آمده، می‌توان نتیجه گرفت نتایج پژوهش حاضر با عوامل و

مولفه های مهارت‌های ارتباطی پژوهش‌های مورد مطالعه، همپوشانی دارد. چرا که تقریباً در همه آنها برخی از مولفه های مزبور به عنوان یکی از مهم ترین مولفه ها مطرح شده است. با دقت در عوامل و مولفه ها و زیر مولفه های شناسایی شده می توان گفت الگوی بدست آمده یکی از جامع ترین الگوهای مطرح شده در خصوص عوامل موثر بر مهارت‌های ارتباط میان فردی می باشد.

با توجه به نوع مطالعه و روش نمونه گیری ممکن است نتایج مطالعه از تعمیم کمتری برخوردار باشد. دشواری در یافتن نمونه مورد پژوهش با توجه به سمت اجرایی برخی نمونه های شرکت کننده در مطالعه از محدودیتهای مطالعه حاضر محسوب می شود. نظر به اینکه پژوهشهایی که بر روی افراد انسانی انجام می شوند دارای محدودیتهای واقعیت‌گویی، قضاوت فردی و مشکل زمان و مکان مصاحبه هستند. این پژوهش هم از آنها مبری نیست. در مطالعه حاضر اگر چه در حد بضاعت سعی در بدست آوردن نتایج قابل توجه بود اما نمی توان مدعی شد که تمام عوامل موثر بر مهارت ارتباطی میان فردی کنترل شده باشد و ممکن است از دیدگاه خبرگان مشارکت کننده، عوامل موثر بر ارتباطات میان فردی مغفول مانده باشد. از این رو تعمیم نتایج مطالعه با احتیاط لازم صورت گیرد. با توجه به اینکه شرکت کنندگان در این مطالعه، به طور مستقیم با دانشجویان نیز در ارتباط هستند، پیشنهاد می شود در مطالعات آتی، نظرات و تجارب دانشجویان نیز مورد مطالعه قرار گیرد. تا دیدگاه جامع و منصفانه‌ای نسبت به این مفهوم بدست آید. طراحی و اجرای مطالعات مکمل با روش‌های عینی تر نظیر روش مشاهده‌ای و همچنین مطالعات بیشتر جهت بررسی عوامل و مولفه های communication). Stylistics Studies of the Holy Quran. 2020;4(1):204-226. (Persian)

5. Nazari, and Babaei. "The role of psychological skills on interpersonal communication and functional efficiency of Iranian basketball referees." Scientific Quarterly Journal of Communication Management in Sports Media. 2017;4 (2): 55-63. (Persian)
6. moradi Sh, zakaryaei M, vakili M M. Explaining interpersonal communication facilitators in educational managers and staff at the university of medical sciences: A qualitative study. J Med Educ Dev 2022;15(46):41-53.(Persian)
7. sadraei s, zolfaghari zaferani r, vedadi a. The relation between cultural intelligence and demographic factors of banking industry managers with their communication quotient . ( case study: keshavarzi bank ). Journal of Cultural Management. 2020;14(49):115-131. (Persian)

مهارت‌های ارتباطی میان فردی و راهکارها و پیامدهای ناشی از آنها بصورت جداگانه صورت بگیرد.

### نتیجه گیری

با توجه به نتایج بدست آمده از این تحقیق می توان گفت که هر یک از مولفه های شناسایی شده الگو، می تواند در افزایش و ارتقاء ارتباط براساس کرامت‌انسانی و ایجاد رضایت و نگرش مثبت در کارکنان و مدیران آموزش دانشگاه و بهبود کیفیت خدمات موثر باشد. لذا تدارک برنامه‌ها و الگوهای جهت ارتقاء و تقویت هر یک از این مولفه‌ها ضروری می نماید و نیازمند توجه هر چه بیشتر مسئولان و مدیران دانشگاه به تدارک چنین برنامه‌های تقویتی و آموزشی برای اعضای سازمان و کارکنان و نگاه همه‌جانبه به این الگو می باشد.

### ملاحظات اخلاقی

این مقاله مستخرج از رساله دکترای مدیریت آموزشی باکد شناسایی ۱۳۸۴۸۲۸۴۰۵۷۱۸۲۱۱۳۹۹۱۶۲۲۸۲۴۱۸ مصوب ۱۳۹۸/۱۰/۱۶ دانشگاه آزاد اسلامی می باشد.

### تضاد منافع

نویسندگان اعلام می دارند در این مطالعه تضاد منافی وجود نداشته است.

### سپاسگزاری

از زحمات تمام کسانی که ما را در مسیر تحقق این پژوهش یاری نمودند، کمال امتنان را داریم.

### منابع

1. Sohrobi, and Moharramzadeh. "Classification of managers through communication skills and cultural intelligence in sports organizations." Sociological Strategic Studies in Sports. (2022);1(1):79-91. (Persian)
2. Singh A, K Ilalropuii. Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness. International Journal of Research in Management & Business Studie. (2014); 1 (4):36-39.
3. Afrookhteh L, Parsa Moein K, Ghorban Jahromi R. The Effectiveness of Self-Control Training in Improving Interpersonal Skills, and Educational Performance of Adolescent Girls. Journal of Applied Family Therapy. 2020;1(3):121-137. (Persian)
4. Ghorbankhani S, Mohseni T. Analysis of Quranic discourse in explaining the main characteristics of effective communication (Case study of interpersonal

8. Amiri A. The relationship between managers' communication skills and employees' job performance ,Master's thesis, Islamic Azad University, Shahriar branch; 1997. (Persian)
9. Chan TJ, Yong WK, Harmizi A. Usage of WhatsApp and interpersonal communication skills among private university students. *Journal of Arts & Social Sciences*. 2020; 3(2): 15-25.
10. Hassan N, Sumardi NA, Aziz RA. The influence of personality traits on communication competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2019;9(13):493-505.
11. Bodika M, & Aigbavboa C. Construction employees' interpersonal relationship: A review of the literature. In *Proceedings of the World Congress on Engineering* . 2018; 2: 4-6.
- 12- Ozdipciner N S, Ceylan S, & Soydas M E. Factors affecting communication skills a case study on residents of pamukkale, Turkey. *International journal of Economics, Commerce and Management*. 2015; 3(2):1-11.
13. Nazari R, Rezaei F, Hadi Tip H. Relationship between communication skills and social capital in sports organizations of Hamadan province and model presentation. *Sports Management Journal*. 2018; 10 (1):33-48. (Persian)
14. Okoro, Melvin. C. Washington, Otis. Thomas. The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis Ephraim. *International Journal of Language and Linguistics*. 2017; 4(3):28.15.
15. Nwabueze, Uche, & Mileski.j .Achieving competitive advantage through effective communication in a global inviroment. *Jurnal of International studies*. 2018; 11(1): 50-66.
16. Jahanian, R. Qualifications of Educational Managers, *Educational Management Research Quarterly*. 2009;1(3):122-130. (Persian)
17. Gyotaj H, Moghly A. Investigating the relationship between the communication skills of managers and the performance of employees in the police command of Bandar Abbas city. *PMSQ*. 2016; 12(3): 451-476. (Persian)
18. Damghanian H, Rastegar A, Yazdani Ziarat M. Designing and Explaining the Competency Model in Organizational Interpersonal Communication. *Management Studies in Development and Evolution*. 2018;27(88):143-174. (Persian)
19. Ibrahim Y, Ahamat A. INTERPERSONAL COMMUNICATION SKILLS OF NURSE MANAGERS AND NURSING PERFORMANCE. *IJMS*;2019;26(1):99-145.
20. Corbin J, Strauss A. *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: SAGE Publications; 2008.
21. Hajiloo M, Mohammadi N, Doroudi H, Mansouri A. Designing an Educational Human Resource Development Model with a Good Governance in Iranian Universities of Medical Sciences: A Qualitative Research. 2021;14 (4):161-171.(Persian)
22. Tayebi Abolhasani A. Introduction to research methodology: Standard procedures for qualitative data analysis. *Science and Technology Policy Letters*. 2019;9(2):67-96. (Persian)
23. Lincoln Y, Guba E. *Naturalistic Inquiry*. California:Sage Publication; 1985, 105-17.
24. Vakili MM, Jahangiri N. Content Validity and Reliability of the Measurement Tools in Educational, Behavioral, and Health Sciences Research. *Journal of Medical Education Development*. 2018;10:106-18.(Persian)
25. Pahlwan Sharif S, Sharif Nia H. Factor analysis and structural equation modeling with SPSS and AMOS software. Tehran: Jamia Nagar; 2019. (Persian)
26. Basir S, Basir M. The influence of interpersonal communication and work culture on teacher performance in Junior High School at Wajo Regency (Indonesia). *Revista Espacious*. 2020;41(6):12-7.
27. Kathryn S. Holmes, Joseph D. Zuckerman, Martine C. Maculatis, Alan M. Friedman, Eleanor Lawrence, and Donna P. Phillips. Personality Predictors of Communication Skills Among Orthopedic Surgery Residents. *Journal of Surgical Education*. (2019);77 ( 1):202-212.
28. Farajzadeh Z, Karimi Z. Factors Affecting the Effective Relationship between Nursing Managers and Nurses from the Nurses' Viewpoint. *Journal of Nursing Education*. 2019;8(6):27-33. (Persian)
29. Lāri N, Hejāzi E, Ejei J, Jowkar B. Teachers' perception of the factors influential on teacher-student relationship: A phenomenological analysis. *Educational Innovations*. 2019;18(7):53-80. (Persian)
30. Abbaszadeh M, Askari R, Alizadeh M, Bahrami MA. Designing customer relationship management model in hospital. *Management Strategies in Health System*. 2017;2(2):96-107. (Persian)

31. Martin C, MacDonald BH. Using interpersonal communication strategies to encourage science conversations on social media. *PLOS One*. 2020;15(11): e0241972
32. Tran K T, Nguyen P V, Dang T T, & Ton T N. The impacts of the high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam. *Behavioral sciences*.2018;8(12): 109.
33. Zandieh s, Karim Z, Mohammad H, AkbitBin. the effect of the type of employment on the organizational citizenship behavior of service-oriented employees, using the mediating variables of stagnation and job insecurity. *New Urban Management Quarterly*. 2018; 6(20):53-76. (Persian)
34. Yazdani E, Suleiman Pourimran, M. The relationship between communication skills and teaching quality of university professors from the perspective of medical students, *North Khorasan Journal of Medical Sciences*. 2016; 9(4): 82-88. (Persian)
35. Falsafi et al. Presenting the model of human dignity of employees in Iran's government organizations. *Management Studies (Improvement and Transformation*. 2020;29(97):162-190. (Persian)
36. Mohiuddin G, & Hossain, M. Ethical leadership: Its issues and impacts in organization. *International Journal of Islamic Management and Business*. 2016; 2(2): 1-9.
37. Namazi A, Homayounfar H. Measuring interpersonal communication skills and related factors in nursing and midwifery students. *Journal of health-oriented research*. 2017; 2(4): 369-380. (Persian)
38. Hassani H, Bagheri M, Ghorchian NG, Jafari P. Presenting a Model of Factors Affecting the Effectiveness of Communication in Students of Rafsanjan University of Medical Sciences in the Academic Year of 2018-2019: A Descriptive Study. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*. 2021;19(10):1089-1104.(Persian)