

## رابطه مهارت ارتباطی مدیران با انگیزش کارکنان در بیمارستان مدرس تهران

سید جمال الدین طبیبی<sup>۱\*</sup>، امیر اشکان نصیری پور<sup>۲</sup>، زهره ظهیری ابیانه<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۷/۱۵

### چکیده:

**زمینه و هدف:** مدت‌هاست که مساله مهارت‌های ارتباطی مدیران و انگیزش کارکنان در بیمارستان‌های کشور مطرح بوده است. پژوهش حاضر، تعیین رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با انگیزش کارکنان برای شناسایی وضعیت موجود و ارائه راهکارهایی مناسب به منظور ارتقاء سطح انگیزش کارکنان در بیمارستان مدرس تهران بود.

**مواد و روشها:** پژوهش حاضر به روش توصیفی-همبستگی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش ۶۶ نفر بود که ۱ نفر مدیران ارشد و میانی و ۵۵ نفر کارکنان زیر مجموعه آنها بودند که به روش خوشه‌ای در بخش‌های درمانی و اداری تعیین گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای ۳ بخشی می‌باشد. بخش اول اطلاعات دموگرافیک، بخش دوم مهارت‌های ارتباطی و بخش سوم انگیزش را سنجید. برای سنجش مهارت ارتباطی مدیران از پرسشنامه اردشیرزاده (۱۳۸۴) برای انگیزش کارکنان از پرسشنامه مخبری (۱۳۸۷) استفاده گردید.

به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss، شاخصهای آماری، فراوانی مطلق و نسبی، میانگین و انحراف معیار و از آزمونهای ناپارامتریک، ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

**یافته‌ها:** میانگین ابعاد سه گانه مهارت ارتباطی مدیران از بیشترین به کمترین عبارت بود از بعد مهارت غیر کلامی (۳/۵۷ ± ۰/۵۷) بعد مهارت ارتباطی زمینه‌ای (۳/۲۴ ± ۰/۶۲) بعد مهارت ارتباطی کلامی (۳/۲۳ ± ۰/۸۸) بود. نمره میانگین انگیزش کارکنان (۲/۵۷ ± ۰/۵۵) بود. همچنین یافته‌های حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد فقط بین بعد مهارت ارتباطی زمینه‌ای و انگیزش کارکنان با ضریب همبستگی  $r = 0.25$  و  $p\text{-value} = 0.042$  رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

**نتیجه گیری:** از آنجا که رابطه معنی دار بین بعد زمینه‌ای مهارت ارتباطی مدیران (همدلی، گوش دادن موثر، خود شکوفایی) و انگیزش کارکنان وجود دارد گسترش این بعد با برنامه‌های آموزشی می‌تواند باعث بالارفتن انگیزش در کارکنان شود.

**کلمات کلیدی:** مهارت ارتباطی، انگیزش کارکنان، بیمارستان مدرس

<sup>۱</sup> استاد، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول)  
09121303567Email:sjtabibi@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
Email:nasiripour@srbiau.ac.ir 09121991372

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Email: zahiryzohreh@yahoo.com 09371628228

**مقدمه**

ارتباطات را می‌توان عنصر الزام آور توفیق در تمام سیستم‌ها و زیر سیستم‌های اجتماعی تلقی نمود. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف سازمان عامل مؤثری است. بخش مهمی از روابط در سازمان، مربوط به ارتباط بین مدیران و کارمندان می‌باشد بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسؤول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. (۱)

مدیریت یکی از اجزای مهم سیستم مراقبت‌های بهداشتی درمانی است که کلید حل بسیاری از مشکلات تلقی می‌گردد. (۲)

مدیران در سازمانهای خدمات بهداشتی و درمانی علاوه بر داشتن وظایف عام مدیریت دارای وظایف مهمتری هستند که پاسخگویی به نیازها و تقاضاهای بهداشتی و درمانی افراد جامعه و سعی و کوشش برای نجات جان افراد و یا ارتقا سطح تندرستی آنها است و این خود بر حساسیت و اهمیت کار مدیران در این بخش می‌افزاید. بنابراین نظر به اینکه مدیران بخشهای مختلف بیمارستان نقش عمده‌ای در سرپرستی و هدایت نیروی انسانی درمانی و غیردرمانی و نهایتاً ارتقا کارایی و اثربخشی فعالیتهای بیمارستان را بر عهده دارند و هدف نهایی این گروه حفظ، نگهداری و تامین سلامت افراد در جامعه می‌باشد لذا بیش از مدیران سایر سازمانها به برقراری ارتباط مؤثر و داشتن مهارت ارتباطی نیاز دارند. (۳)

در این میان انگیزش یکی از عوامل موفقیت حرفه ای است انگیزش در همه سازمانها یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می‌شود. لازم به ذکر است که انگیزش کارکنان بر بهره وری و عملکرد سازمان، رضایت شغلی افراد، نحوه سرپرستی مدیریت، نحوه انجام وظایف و ... تاثیر می‌گذارد در نتیجه به منظور افزایش کارایی هر چه بیشتر باید انگیزاننده را در او شناخت و سپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش کارایی همت گماشت. (۴)

منابع انسانی در بیمارستانها عامل کلیدی می‌باشند از این رو انگیزش نیروی انسانی در تحقق هدف‌های سازمان حائز اهمیت می‌باشد مدیران بیمارستانها با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان می‌توانند در تحقق اهداف بیمارستان گام بردارند. (۵)

عیدی (۱۳۸۹) پژوهشی با موضوع بررسی تاثیر کیفیت مهارتهای ارتباطی اساتید بر رضایت تحصیلی دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی انجام داد نتیجه گرفت میزان رضایت دانشجویان از مهارتهای ارتباطی کلامی، غیر کلامی، و بازخورد

اساتید متفاوت است و رابطه معنی داری بین آنها وجود ندارد. (۶)

اردشیرزاده (۱۳۸۴) پژوهشی با موضوع رابطه مهارت ارتباطی مدیران صدا و سیما بر میزان رضایتمندی کارکنان به روش توصیفی و پیمایشی انجام داد و نتیجه گرفت که از میان مهارتهای ارتباطی کلامی، غیر کلامی و زمینه‌ای مهارتهای ارتباطی غیر کلامی بیشترین تاثیر را در میزان رضایت مندی کارکنان داشته است و رابطه‌ای معنی داری بین مهارت ارتباطی زمینه‌ای مدیران و انگیزش کارکنان وجود دارد. (۷)

نورلیزا و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان رابطه مهارت ارتباطی و انگیزش کاری معلمان با سابقه در مالزی انجام دادند نتیجه گیری کردند بین مهارت ارتباطی مدیران و انگیزش کاری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد این پژوهش در بین پنج معلم متخصص از پنج مدرسه مختلف انجام شد داده‌ها از مصاحبه، مشاهده تدریس در کلاس درس بدست آمد. تقویت مثبت و انگیزه قوی منجر به تشویق و رضایت و تعهد نسبت به کار می‌شود و مهارت ارتباطی و انگیزش کاری در بهبود آموزش تاثیر دارد. (۸) با توجه به نقش و اهمیت مهارت ارتباطی مدیران، این پژوهش در نظر دارد به مطالعه رابطه مهارتهای ارتباطی مدیران با انگیزش کارکنان بپردازد که نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان رهنمودی برای مدیریت بیمارستانها در جهت افزایش انگیزش کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

**مواد و روش‌ها:**

مطالعه حاضر از نوع توصیفی - همبستگی بود. جامعه پژوهش مدیران ارشد و میانی شاغل در بیمارستان مدرس و کارکنان تحت سرپرستی آنها بودند جمعیت مورد مطالعه با استفاده نمونه گیری خوشه ای ۶۶ نفر بود که ۱۱ نفر آنها مدیران ارشد و میانی بودند. بخشهای مورد مطالعه به دو صورت درمانی و اداری طبقه بندی شدند. بخشهای درمانی شامل: بخش ای سی یو قلب، ای سی یو جنرال، بخش داخلی، بخش جراحی از بین ۱۶ بخش درمانی انتخاب شدند. بخش مدارک پزشکی، حسابداری، کارگزینی از بین ۱۰ بخش اداری با توجه به تعداد کارکنان و میزان همکاری آنها انتخاب شدند. نمونه گیری در هر بخش به صورت خوشه ای بود. جمع آوری داده‌ها در طی تیر ماه سال ۹۰ انجام پذیرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه مهارت ارتباطی و انگیزش شغلی استفاده شد. به منظور سنجش مهارتهای ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان از پرسشنامه اردشیرزاده (۱۳۸۴) استفاده شد روایی پرسشنامه مهارت ارتباطی به روش روایی محتوا و پایایی پرسشنامه با انجام یک مرحله پیش آزمون انجام گرفت که ابتدا ۲۴ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع آوری گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه

**روش تجزیه و تحلیل داده‌ها**

برای تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی مانند میانگین، فراوانی، انحراف معیار استفاده شد. اما برای تحلیل دقیقتر از تحلیل استنباطی استفاده شد. جهت تعیین رابطه مهارت ارتباطی با انگیزش شغلی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. و نرم افزار مورد استفاده SPSS بود.

**یافته‌ها :**

تعداد افراد شرکت کننده در پژوهش ۶۶ نفر بودند. از این تعداد بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان از نظر جنسیت ۴۸ نفر معادل (۷۲/۷ درصد) را زنان تشکیل دادند. بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان از نظر سن، ۲۹ نفر معادل ۴۳/۹٪ در گروه سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال بودند. از نظر میزان تحصیلات بیشترین فراوانی متعلق به مدرک فوق دیپلم و لیسانس ۴۶ نفر معادل (۶۹/۷٪) را تشکیل دادند. بیشترین فراوانی از نظر سنوات خدمت مربوط به افراد با سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال با ۳۶ نفر معادل (۵۴/۵٪) بودند. از نظر نوع قرارداد بیشترین تعداد افراد با وضعیت استخدامی پیمانی با فراوانی ۲۸ نفر معادل (۴۲/۴٪) بودند.

در رابطه با سنجش مهارت ارتباطی بالاترین امتیاز مربوط به بعد مهارت ارتباطی غیر کلامی با میانگین (۳/۵۷) و پایین ترین امتیاز به بعد مهارت ارتباطی کلامی با میانگین (۳/۲۳) اختصاص داشت. این مطالعه نشان داد که نمره میانگین در بعد کلی مهارت ارتباطی (۳/۳۷) بود. جدول (۱).

**جدول شماره (۱) میانگین امتیاز ابعاد مختلف مهارت ارتباطی مدیران**

متغیر	مهارت ارتباطی کلامی	مهارت ارتباطی غیر کلامی	مهارت ارتباطی ای	مهارت ارتباطی
میانگین	۲.۳۳	۳.۵۷	۳.۲۴	۳.۳۷
انحراف معیار	۰.۸۸	۰.۵۷	۰.۶۲	۰.۵۷

با توجه به جدول شماره (۲) نمره میانگین در بخشهای درمانی واداری به طور جداگانه بررسی شد و مشاهده گردید در بخشهای درمانی نمره میانگین در بعد کلی مهارت ارتباطی

مهارت ارتباطی ۹۶٪ تعیین گردید و مورد تایید قرار گرفت. پرسشنامه مورد نظر شامل ۲۳ پرسش بود و شامل مولفه‌های مهارت ارتباطی کلامی، مولفه‌های مهارت ارتباطی غیر کلامی، مولفه‌های مهارت ارتباطی زمینه‌ای سنجیده شد.

به منظور سنجش میزان انگیزش شغلی کارکنان از پرسشنامه انگیزش شغلی هرزبرگ استفاده شد که حاوی ۳۴ سوال بود و پایایی پرسشنامه توسط مخبری (۱۳۸۷) با ضریب الفای کرونباخ ۰.۹۳٪ مورد تایید قرار گرفت. در این پرسشنامه ۱۱ مولفه در ارتباط با انگیزش شغلی مورد ارزیابی قرار گرفت. این ارزیابی بر مبنای مولفه‌های عوامل انگیزشی (موفقیت، قدردانی، نفس کار، رشد و پیشرفت، مسئولیت) سنجیده شد. مولفه‌های عوامل بهداشتی (سرپرستی، روابط، امنیت، حقوق و پاداش، شرایط کار، خط مشی و سیاست) سنجیده شد.

سوالات در هر دو پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت امتیازدهی شد در هر دو پرسشنامه عدد ۵ به معنی کاملا موافقم، عدد ۴ به معنی کاملا موافقم، عدد ۳ به معنی نظری ندارم، عدد ۲ به معنی مخالفم و عدد ۱ به معنی کاملا مخالفم است هر دو پرسشنامه مقیاس مطلوبیت در ۵ گروه، نمرات میانگین کمتر از ۱/۵۰ بسیار ضعیف، ۱/۵۱ تا ۲/۵ ضعیف، ۲/۵۱ تا ۳/۵۰ متوسط، ۳/۵۱ تا ۴/۵۱ مطلوب، ۴/۵۱ تا ۵ بسیار مطلوب استفاده گردید. جهت گردآوری داده‌ها پرسشنامه توسط پژوهشگر در بین افراد مورد پژوهش به صورت حضوری توزیع و نکات لازم و همچنین پرسشهای مطرح شده از طرف کارکنان توضیح داده شد و پس از تکمیل پرسشنامه به جمع آوری آن اقدام گردید.

**جدول شماره (۲) توزیع نمره میانگین ابعاد مهارت ارتباطی در بخش درمانی و اداری**

ابعاد مهارت ارتباطی	مهارت ارتباطی زمینه‌ای	مهارت ارتباط کلامی	مهارت ارتباطی غیر کلامی	مهارت ارتباطی
	$\times \pm SD$	$\times \pm SD$	$\times \pm SD$	$\times \pm SD$
بخش درمانی	۳/۱۷±۰/۶۰	۳/۱۵±۰/۸۳	۳/۵۶±۰/۴۸	۳/۲۷±۰/۴۹
بخش اداری	۳/۲۴±۰/۵۳	۳±۰/۶۲	۳/۳۸±۰/۳۷	۳/۱۹±۰/۴۶

با توجه به جدول شماره (۳) در بررسی انگیزش شغلی در کل افراد مورد مطالعه نمره میانگین (۲/۵۷) بود همچنین نمره میانگین عوامل انگیزش با (۲/۶۴) بیشتر از نمره میانگین عوامل بهداشتی با (۲/۵۲) بود. جدول (۳)

جدول شماره (۳) میانگین امتیاز مولفه انگیزش شغلی

متغیر	عوامل بهداشتی	عوامل انگیزش	انگیزش شغلی
میانگین	۲/۵۲	۲/۶۴	۲/۵۷
انحراف معیار	۰/۵۷	۰/۶۴۲	۰/۵۵۸

نمره انگیزش شغلی در بخشهای اداری بیشتر از بخشهای درمانی بود. همچنین نمره میانگین دو بعد عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی در بخشهای اداری بالاتر از بخشهای درمانی بود. جدول (۴)

جدول (۴) توزیع نمره میانگین ابعاد انگیزشی در بخش درمانی و اداری

ابعاد مهارت ارتباطی	عوامل بهداشتی	عوامل انگیزشی	انگیزش شغلی
	$\times \pm SD$	$\times \pm SD$	$\times \pm SD$
بخش درمانی	$۲/۲۷ \pm ۰/۴۳$	$۲/۵۴ \pm ۰/۵۳$	$۲/۴۲ \pm ۰/۴۳$
بخش اداری	$۲/۶۸ \pm ۰/۵۲$	$۲/۶۳ \pm ۰/۴۵$	$۲/۶۵ \pm ۰/۴۵$

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین مهارت ارتباطی مدیران با انگیزش کارکنان رابطه معنی داری وجود داشت ( $r=۰/۲۵۳$  و  $p=۰/۰۴۲$ ). در بخشهای درمانی و اداری نیز تنها رابطه بعد مهارت زمینه ای مدیران تایید شد. جدول (۵)

بعد مهارت ارتباطی زمینه ای با انگیزش رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. نتایج آزمون ضریب همبستگی نشان داد بین بعد مهارت ارتباطی کلامی با انگیزش و بین بعد مهارت ارتباطی غیر کلامی با انگیزش رابطه معنی داری وجود نداشت. اما بین

جدول (۵) نتایج آزمون ضریب همبستگی ابعاد مهارت ارتباطی مدیران و انگیزش شغلی کارکنان

P - VALUE	ضریب همبستگی	متغیرها
۰/۳۸۷	۰/۱۰۹	ویژگی مهارت ارتباطی و انگیزش شغلی
۰/۰۴۲	۰/۲۵۳	ویژگی مهارت ارتباط زمینه ای و انگیزش شغلی
۰/۵۷۳	۰/۰۷۱	ویژگی مهارت غیر کلامی و انگیزش شغلی
۰/۳۲۴	۰/۱۲۴	ویژگی مهارت کلامی و انگیزش شغلی

## بحث و نتیجه گیری :

نظر به اینکه مدیران بخشهای مختلف بیمارستان نقش عمده ای در سرپرستی و هدایت نیروی انسانی پزشک و غیر پزشک برعهده دارند و هدف نهایی این گروه حفظ و نگهداری و تامین سلامت افراد جامعه است بنابراین به برقراری ارتباط موثر و داشتن مهارت ارتباطی مناسب با کارکنان نیاز دارند داشتن انگیزه شغلی بالادر کارکنان بیمارستان نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات و رضایت بیماران دارد.

در رابطه با سنجش مهارت ارتباطی نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که میزان مهارت ارتباطی مدیران با میانگین (۳/۳۷) در حد متوسط بود چرا که در محدوده متوسط (۳/۵-۲/۵) قرار داشت. میانگین نمره مهارت ارتباطی به ترتیب بیشترین به کمترین عبارت بود از مهارت ارتباطی غیر کلامی با میانگین (۳/۷۵)، مهارت ارتباطی زمینه‌ای با میانگین (۳/۲۴) و مهارت ارتباطی کلامی با میانگین (۳/۲۳). این میانگین‌ها نشان داد که مهارت ارتباطی زمینه‌ای و مهارت ارتباطی کلامی در سطح متوسط قرار دارد و مهارت ارتباطی غیر کلامی در سطح مطلوبی بود اما فاصله زیادی تا وضعیت بسیار مطلوب وجود دارد. مهارت ارتباطی مدیران در این پژوهش در بخشهای درمانی شامل: (بخش جراحی، بخش داخلی، ای سی یو قلب وای سی یو عمومی) با میانگین (۳/۲۷) در سطح متوسط بود مهارت ارتباطی غیر کلامی با میانگین (۳/۵۶) بیشترین و کلامی با میانگین (۳/۱۵) پایین ترین نمره میانگین را دارا بودند. در بخشهای اداری شامل: (مدارک پزشکی، کارگزینی، حسابداری) مهارت ارتباطی مدیران متوسط با میانگین (۳/۱۹) بود مهارت ارتباطی غیر کلامی با میانگین (۳/۳۸) بیشترین و مهارت ارتباطی کلامی با میانگین (۳) پایین ترین بود. به طور کلی نمره مهارت ارتباطی مدیران در بخشهای درمانی با میانگین (۳/۲۷) بالاتر از نمره میانگین مهارت ارتباطی در بخشهای اداری با میانگین (۳/۱۹) بود.

نتایج پژوهش عیدی (۱۳۸۹) پیرامون میزان رضایتمندی دانشجویان از مهارت ارتباطی اساتید نشان داد که نمره مهارت ارتباطی کلامی نسبت به مهارت ارتباطی زمینه‌ای و مهارت ارتباطی غیر کلامی در رتبه پایین تری قرار دارد و نمره مهارت غیر کلامی در سطح مطلوب سنجیده شد که مطابق پژوهش حاضر است. (۶) نتایج پژوهش حاضر در مهارت غیر کلامی با نتایج پژوهش فولادی (۱۳۸۷) که مهارت غیر کلامی کارکنان دانشگاه آزاد مراغه را ضعیف ارزیابی کرد هم خوانی داشت اما با نتیجه این پژوهش که مهارت کلامی کارکنان این دانشگاه را متوسط ارزیابی نمود هم خوانی دارد. (۹) هم چنین نتایج این مطالعه با پژوهش قره محمدی (۱۳۸۸) که مهارت کلامی

مدیران را خوب ارزیابی کرده مغایر است و با مهارت زمینه‌ای که آن را متوسط ارزیابی نموده همخوانی دارد (۱۰). در رابطه با سنجش انگیزش شغلی در بین کارکنان مورد مطالعه نتایج نشان داد که نمره میانگین (۲/۵۷) بود و در حد متوسط قرار داشت و میانگین عوامل انگیزشی بالاتر از عوامل بهداشتی بود. انگیزش شغلی در بخشهای درمانی با نمره میانگین (۲/۴۲) در سطح ضعیف قرار داشت و پایین تر از بخشهای اداری با میانگین (۲/۶۵) بود. نتایج پژوهش مخبری که سطح انگیزش پرستاران شاغل در بیمارستان عرفان را در حد پایین ارزیابی کرد با پژوهش حاضر مطابقت دارد. مخبری (۱۳۸۷) نتیجه گرفت تفاوت معنی داری بین بعد عوامل بهداشتی و انگیزشی وجود دارد عوامل انگیزشی در افزایش انگیزش شغلی کارکنان موثرترند که با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی دارد (۵).

نتایج پژوهش نشان داد که بین مهارت ارتباطی مدیران و انگیزش کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد. در این زمینه در پژوهشی که توسط غلامی در شرکت برق منطقه مازندران انجام شد نتیجه گرفت که رابطه معنی داری بین شاخصهای ارتباطات و رضایت شغلی وجود نداشت (۱۱).

نتیجه مطالعه نورلیزا و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد بین مهارت ارتباطی مدیران و انگیزش کاری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد که مغایر با پژوهش حاضر است (۸). عیدی (۱۳۸۹) نتیجه گرفت میزان رضایت دانشجویان از انواع مهارت ارتباطی اساتید متفاوت است و رابطه معنی داری بین مهارت ارتباطی اساتید و رضایت دانشجویان وجود ندارد و نتایج مشابه پژوهش حاضر است (۶).

بین مولفه مهارت ارتباطی زمینه‌ای و انگیزش کارکنان رابطه معنی داری وجود نداشت. حسینی (۱۳۸۶) نتیجه گرفت بین مهارتهای ارتباطی زمینه‌ای و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که نتایج پژوهش حاضر را تایید میکند. (۱۲) همچنین در پژوهش اردشیر زاده (۱۳۸۴) نیز نشان داد که رابطه‌ای بین مهارت ارتباطی زمینه‌ای مدیران و انگیزش کارکنان وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر چه مهارتهای ارتباطی زمینه‌ای مدیران که شامل گوش دادن موثر، همدلی، و خود گشودگی است در بین مدیران افزایش یابد می‌تواند در افزایش انگیزش کارکنان موثر باشد. (۷)

بین مولفه مهارت ارتباطی غیر کلامی مدیران و انگیزش شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود نداشت. عیدی (۱۳۸۹) نتیجه گرفت بین مهارت ارتباطی غیر کلامی اساتید و رضایت دانشجویان رابطه معنی داری وجود ندارد (۶). اردشیرزاده (۱۳۸۴) نتیجه گرفت که رابطه معنی داری بین مهارت ارتباطی غیر کلامی مدیران و انگیزش کارکنان وجود دارد (۷).

انسانی به شمار می‌رود که متأسفانه به این مهم کمتر توجه می‌شود.

- بنابه نتایج پژوهش انگیزه در بین کارمندان بیمارستان در حد متوسطی قرار داشت و در این بین کارکنان شاغل در بخش درمانی انگیزش ضعیف تری نسبت به کارکنان اداری داشتند در خصوص پاداش‌ها و تشویقات، پیشنهاد می‌گردد عوامل و موضوعاتی که می‌تواند منجر به تشویق و پاداش کارکنان شود، به دقت بررسی و تدوین گردد و در صورتی که هر یک از کارکنان عوامل مورد نظر را به درستی به انجام برسانند، مورد تشویق واقع شوند و توجه بیشتری به طراحی نظام حقوق و دستمزد و نظام پاداش در بیمارستان بخصوص برای پرستاران مبذول شود.

- از آنجا که لازمه هر اقدام پیشگیرانه‌ای شناخت علل آن پدیده‌ها است. بنابراین توصیه و آشنا نمودن کارکنان با دیدگاه‌های علمی ضروری است و برای بالابردن انگیزش شغلی کارکنان برگزاری کارگاه‌های آموزشی توصیه می‌شود.

- توصیه می‌شود تا هر چند وقت یکبار از کارکنان سنجش انگیزش به عمل آید تا هر کدام انگیزش شغلی پایین تری دارند تحت آموزش مستمر قرار گیرند.

- پیشنهاد می‌شود مولفه‌های ابعاد انگیزش شغلی یعنی عوامل بهداشتی و انگیزشی تئوری هرزیبرگ را در خط مشی بیمارستان لحاظ نمایند و افرادی را که در مولفه‌هایی در سطح پایین تر از متوسط قرار دارند آموزش داده تا در آن مولفه تقویت شوند و به سطح بالاتری برسند.

### تشکر و قدردانی :

بدین وسیله از اساتید محترم و پرسنل بیمارستان مدرس که در انجام مراحل مختلف این پژوهش یاری نمودند سپاسگزاری می‌شود.

بین مولفه مهارت ارتباطی کلامی مدیران و انگیزش کارکنان رابطه‌ای وجود نداشت. عیدی (۱۳۸۹) نتیجه گرفت بین مهارت ارتباطی کلامی اساتید و رضایت دانشجویان رابطه معنی داری وجود ندارد (۶). اردشیرزاده (۱۳۸۴) نتیجه گرفت رابطه معنی داری بین مهارت ارتباطی کلامی و انگیزش کارکنان وجود دارد. (۷)

با توجه به نتایج به دست آمده از آنجا که بین مهارت ارتباطی مدیران و انگیزش کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد و سطح انگیزش پایین است. برای رفع این مشکل در کوتاه مدت استفاده از تکنیک‌هایی چون، توسعه شغل، غنی سازی شغل، ایجاد گروه‌های کاری، دادن بازخورد، و گردش مشاغل توصیه می‌شود. و در بلند مدت جهت ایجاد تغییرات اساسی تر، طراحی مجدد مشاغل با توجه به مدل ویژگی‌های شغل توصیه می‌گردد همچنین دلیل وجود رابطه معنی دار بین بعد زمینه‌ای مهارت ارتباطی مدیران و انگیزش کارکنان گسترش این بعد از مهارت ارتباطی که شامل همدلی، گوش دادن موثر و خود شوکوفایی است با برنامه‌های آموزش می‌تواند باعث بالارفتن انگیزش در کارکنان شود.

با توجه به نتایج پیشنهادات زیر می‌تواند مثمر ثمر واقع گردد:

- با توجه به نتایج به دست آمده نمره مهارت ارتباطی مدیران در سطح متوسط بود لذا توصیه می‌شود که دوره‌های آموزشی برای مدیران از لحاظ بهبود سطح مهارت ارتباطی فراهم شود تا به سطح مطلوب برسند.

- باتوجه به رابطه معناداری که بین مهارت ارتباطی زمینه ای مدیران و انگیزش کارکنان وجود دارد گسترش این بعد از مهارت ارتباطی که شامل همدلی، گوش دادن موثر و خودگشودگی است توصیه می‌شود.

- چگونگی ارزشیابی کارکنان و انتصاب و ارتقای آنان از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در انگیزش و کارآیی نیروی

## References

- 1-Irannejad parizi ,m.sasangohar ,p.organization and management from theory to practice. 7 nded.Tehran :banking institute;1382winter.
- 2-Ahanchian ,A.study relation effectiveness management organizational health guidance and high school.zanjan: training and eduction research concil ; 1381.
- 3- Jafari,t. study effectiveness of group counseling with approach job compatibility on increase

employment motivation state inspector general. islamic azad university, Tehran, 1381

4-Pilevary,N.study relation efficiency and performance of human resources ,M.A Islamic azad university maraghe,1386.

5-Mokhbery ,f.study effectiveness of group counseling with approach Devis job compatibility increased job motivation of nurses in erfanhospitall. Islamic azaduniversity,Tehran, 1387.

- 6-Eidy,fathali .study effect of communication skills quality of teachers on student satisfaction Islamic azad university,Tehran,1389.
- 7-Ardeshirzade,m.communication skills of managers the irib rate employee satisfaction communication sciences .islamic azad university,Tehran,1384.
- 8-Norliza ,a.zalizanM.NorzainiA.SaemahR. communication skills and work motivation amongst expert teachers .procedia Social and Behavioral Sciences 7(C) (2010) 565–567.
- 9-foladi , a . study indicators of human communication skills, Islamic azad university,Tehran,1387.
- 10- Gharemohamadi,sh . the relationship between communication skills of middle level managers and their effectiveness Islamic azad university, Tabriz.
- 11- Gholami ,s .the relationship between indicators communication and job satisfaction in the electric company mazandaran. islamicazad university,Tehran,1387.
- 12-Hoseini ,r. the relation of the chief of stuff job satisfaction and nurses in brojerd imam Khomeini and shahid chamran hospitals Islamic azad university,lorestan,1380.

## Relationship Between Managers Communication Skill and Staff Motivation in Modarres Hospital of Tehran

Tabibi Seyed J.<sup>1\*</sup>, Nasiripour AA.<sup>2</sup>, Zahiri abyaneh Z.<sup>3</sup>

Submitted: 2012.6.9

Accepted: 2012.10.6

### Abstract

**Background:** It is a long time that the matter of manager's Communication skills and staff motivation have come up in Iranian hospitals. This study determined the relationship between manager's communication skills and staff motivation to identify the present situation and provide managers with appropriate strategies to enhance the motivation level of employees in the Modares hospital.

**Materials and Methods:** This study was conducted using a descriptive-correlative method. The statistical society consisted of 66 individuals including 11 top and mid-level managers and 55 of their affiliated staff which were selected using a clustered model from the medical and administration sections. Data were collected using a 3- part questionnaire. Demographic data were measured in the first part while communication skills and motivation were measured in the second and third parts separately. Manager's communication skills were measured using the Ardeshirzadeh(2005) questionnaire while Mokhbery questionnaire (2008) was used to measure staff motivation.

The data were analyzed by the SPSS software using statistical indicators, relative frequency, mean and standard deviation, nonparametric tests and Pearson correlation factor.

**Results:** The average of the three dimensions of manager's communication skills were  $(3.57 \pm 0.57)$  for non-verbal skills,  $(3.24 \pm 0.62)$  for the underlying communication skills and  $(3.23 \pm 0.88)$  for verbal communication skills in a descending order while the average score of staff motivation was  $(2.57 \pm 0.55)$ . Meanwhile results from the Pearson correlation factor showed that there is only a significant positive relationship between the underlying communication skills and staff motivation with the correlation coefficient of  $r=0.25$  and  $p\text{-value} = 0.042$ .

**Conclusion:** Since there is a significant relationship between the underlying management communication skills (empathy, effective listening and self-efflorescence) and staff motivation, improving this dimension can increase the motivation of employees.

**Keywords:** Communication Skills, Staff Motivation, Modares Hospital

---

1.Professor,Health Care Management Group , Azad Islamic University, Science and Research Branch,Tehran,Iran  
(\*Corresponding Author)

2.Associate Professor, Health Care Management group , Azad Islamic University, Science and Research Branch,Tehran,Iran

3.MA student of Health Care Management, Azad Islamic University, Science and Research Branch,Tehran,Iran