

## ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی مدیران بیمارستانی در ارتباطات میان‌فردی سازمانی: یک مطالعه‌ی کیفی

علی اکبر فرهنگی<sup>۱</sup>، عباس بازرگان<sup>۲</sup>، سیدجمال‌الدین طیبی<sup>۱</sup>، حسن ناوی پور<sup>۳\*</sup>

### مقاله‌ی پژوهشی

#### چکیده

ارتباطات میان‌فردی مدیران بخش مهمی از توانایی و عاملی کلیدی در اثربخشی عملکرد به‌شمار می‌رود و بر کیفیت سطح خدمات و سلامت جامعه تأثیرگذار است. در زمینه‌ی مهارت ارتباطی مدیران حوزه‌ی سلامتی با رویکرد توجه به درک آنان مطالعات کم‌تری انجام شده است. این مطالعه با هدف تبیین درک مدیران بیمارستانی از ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی سازگار با شایستگی ارتباطی انجام شد. این مطالعه با رویکرد کیفی و با روش آنالیز محتوا به شیوه‌ی استقرایی انجام شد. نمونه‌گیری به‌صورت مبتنی بر هدف شروع و تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. از مصاحبه و مشاهده‌ی بدون‌ساختار، به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شد و تمامی مصاحبه‌ها ضبط و دست‌نویس شدند. با استفاده از روش تحلیل محتوا و به‌صورت مقایسه‌ای مداوم، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

مشارکت‌کنندگان در مطالعه ۲۳ نفر از مدیران بیمارستانی شهر تهران (۱۴ نفر زن، ۹ نفر مرد، محدوده‌ی سنی بین ۳۵ الی ۵۳ سال، ۵ تا ۲۳ سال سابقه‌ی کاری شامل: مدیر داخلی ۷ نفر، مترون ۴ نفر، سوپروایزر ۵ نفر، و سرپرستار ۷ نفر) بودند. در فرآیند آنالیز محتوا به شیوه‌ی استقرایی، شش درونمایه، در ابعاد اخلاقی (نوع‌دوستی و انسان‌گرایی - راستی و درستی - اعتمادگرایی) و شخصیتی (پشتکار و مسؤولیت‌پذیری - قاطعیت - پویایی و کمال‌طلبی)، به‌عنوان درونمایه‌های اصلی از داده‌های پژوهش انتزاع شد. آن‌ها دارای معانی و ماهیت ویژه‌ای هستند که مدیران در فعالیت‌های خود در ارتباط با کارکنان بیمارستان تجربه کرده‌اند. آن‌ها هم‌چنین با توجه به آموزه‌های دینی و فرهنگ جامعه‌ی مورد مطالعه بیان شده‌اند و هر کدام دارای طبقات متعددی نیز هستند. مطالعه‌ی حاضر نشان داد شش درونمایه‌ی حاصل از ادراک و تجربه‌ی مدیران بیمارستانی در ابعاد اخلاقی و شخصیتی در بهبود ارتباطات میان‌فردی مدیران حایز اهمیت است و می‌تواند به برنامه‌ریزان حوزه‌ی سلامت کمک کند تا با توجه به دو معیار مهم و اثرگذار ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی - ایرانی جامعه، شرایط را برای ایجاد بستر لازم در سازگار شدن مدیران با این ویژگی‌ها فراهم نمایند.

**واژگان کلیدی:** ویژگی اخلاقی و شخصیتی، ارتباطات میان‌فردی، ارتباطات سازمانی

<sup>۱</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران

<sup>۳</sup> دانشجوی دوره دکترای مدیریت دولتی دانشگاه تهران

\* نشانی: تهران، تقاطع بزرگراه شهیدچمران و آل احمد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران گروه مدیریت دولتی، تلفن: ۰۹۳۸۷۲۹۸۱۰۹

## مقدمه

ارتباطات در مطالعات سازمانی عاملی مهم در موفقیت سازمانی به‌شمار رفته (۱) و در تئوری‌های سازمان، جایگاهی مرکزی دارد (۲). مدیران برای اثربخشی عملکرد نیازمند مهارت‌های ارتباطی هستند (۳) و بروز و ظهور مهارت‌های ارتباط بین فردی عاملی کمک‌کننده به‌شمار رفته (۴) و می‌تواند به تحقق مأموریت‌های سازمانی کمک کند (۵). از طرفی ارتباط درون‌سازمانی باعث بروز شفافیت رفتاری شده (۶) و در مراودات سازمانی حیاتی بوده و ارزش آن بخش جدا نشدنی از ارزش خدمات می‌باشد (۷).

ارتباطات از مهارت اصلی مدیران بوده و عامل تغییر سازمانی است (۸). از جمله‌ی این مهارت‌ها که فرهنگ هر جامعه در آن نقش به‌سزایی دارد (۹، ۱۰)، اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان است که عنصری اساسی در فرایند ارتباط به‌شمار رفته (۱۱) و هم‌چون دیگر مهارت‌های ارتباطی مثل مهارت‌های گفتاری و نحوه‌ی رفتار با دیگران آموختنی است (۱۲). نتایج نشان داده که روابط بین مدیران و کارکنان از جمله عوامل اثرگذار بر بهره‌وری، کاهش غیبت، نوآوری و کیفیت خدمات است (۱۳) و عوامل شخصیتی نیز در کسب این مهارت‌ها مؤثر بوده و فرآیندهای یاد شده را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۴).

سازمان‌های تیم‌محور به‌ویژه سازمان‌های بهداشتی - درمانی که دارای محیطی پویا و آسیب‌پذیرند برای نظارت و کنترل نیازمند مدیرانی برخوردار از مهارت ارتباطی در شکل‌دهی به مهارت‌های اعضای تیم هستند (۱۵). مدیران حوزه‌ی سلامتی باید به‌خوبی آگاه باشند که هرگونه بی‌اعتمادی ناشی از خدشه‌دار شدن روابط بین فردی در سازمان می‌تواند به فعالیت‌های سلامتی محور آنان آسیبی جدی وارد نماید (۱۶) که این ضرورت تلاش مدیران را برای کسب و توسعه‌ی این مهارت‌ها قطعی می‌سازد (۱۷). از طرفی دریافت‌کنندگان خدمات معتقدند که کیفیت عملکرد ارتباطی

مدیران ناکارآمد بوده (۱۸) و خطاهای ارتباطی علت اصلی ناکارآمدی مهارت‌های بالینی نیز دانسته شده است (۱۹). ۸۳ درصد مراجعان از کیفیت تعامل مدیران و کارکنان و ۶۲ درصد از کیفیت پاسخگویی مدیران ابراز نارضایتی نموده‌اند که نشان‌دهنده‌ی نارسایی ارتباطی مدیران است (۲۰، ۲۱). لذا ضرورت توجه به مهارت‌های ارتباطی مدیران در بخش خدمات بیش‌تر از گذشته احساس می‌شود (۲۲). کمبود پژوهش در زمینه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران حوزه‌ی سلامتی خصوصاً بر اساس تجربه و درک جاری خود مدیران که به رفاه ملی جامعه مربوط می‌شود وجود دارد. به همین دلیل این مطالعه طی سال‌های ۸۸-۱۳۸۷ به بررسی ادراک مدیران بیمارستانی از ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی پرداخته تا به مدیران برای توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی کمک نموده و عملکرد ارتباطی آنان را بهبود و توسعه بخشد و رضایت‌مندی کارکنان بیش از پیش بهبود یافته و کیفیت خدمات تضمین گردد.

## روش کار

با توجه به این‌که هدف این مطالعه تبیین ادراک مدیران از ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی آنان در برقراری ارتباط است، جهت کشف و دستیابی به این ویژگی‌ها از رویکرد کیفی و روش آنالیز محتوا<sup>۱</sup> استفاده شد. در این روش از طریق فرایند طبقه‌بندی سیستماتیک، گدها و درونمایه‌ها مورد شناسایی قرار می‌گیرند. تحلیل محتوا چیزی فراتر از استخراج محتوای عینی برگرفته از داده‌های متنی است؛ از این طریق می‌توان درونمایه‌ها و الگوهای پنهان را از درون محتوای داده‌های شرکت‌کنندگان در مطالعه استخراج کرد (۲۳). با توجه به این‌که در رویکرد کیفی پدیده‌ها باید در بستر طبیعی مورد مطالعه قرار گیرند، بیمارستان‌های شهر تهران به‌عنوان محیط پژوهش انتخاب و در این مطالعه برای نمونه‌گیری افراد مورد نظر از نمونه‌گیری هدفمند یعنی از مدیرانی که در بیمارستان‌ها

<sup>1</sup> Content analysis

سابقه‌ی مدیریت داشتند استفاده شد تا هدف پژوهش تحقق یابد. برای پیدا کردن نمونه‌های با تجربه که داده‌های غنی‌تری داشته باشند از نمونه‌های اولیه جهت شناسایی آن‌ها استفاده می‌شد. روند نمونه‌گیری به صورت روش گلوله برفی هم بوده است (۲۴). داده‌ها در این مطالعه از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار و مشاهده‌ی میدانی جمع‌آوری گردید. ملاک انتخاب مدیران شرکت‌کننده در این مطالعه داشتن حداقل ۵ سال سابقه‌ی کار مدیریت بیمارستانی، و ابراز تمایل جهت شرکت در مطالعه بود. در این مطالعه برای رسیدن به مرحله‌ی اشباع داده‌ها، با ۲۳ مشارکت‌کننده مصاحبه انجام شد و مهارت‌های ارتباطی آنان در برخورد با همکارانشان مورد مشاهده قرار گرفت. شرکت‌کنندگان از لحاظ سابقه‌ی کار، سن، جنس، وضعیت تأهل، تحصیلات، و شغل دارای ویژگی‌های نسبتاً متنوعی بودند. مصاحبه‌ها به صورت انفرادی و در محیط کار مدیران به شکلی که ورود و خروج ارباب رجوع آزاد باشد انجام شد. هدف پژوهشگر آن بود که با بررسی عمیق تجارب مدیران به تبیین ادراک آنان از ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی‌شان که در توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی نقش دارد بپردازد که با طرح سؤالات باز مانند: لطفاً در مورد نحوه‌ی ارتباط خودتان با زیر دستان آن‌گونه که هر روز با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنید توضیح دهید؛ ارزیابی شما از ارتباط با همکارانتان چگونه است... مصاحبه شروع و براساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان سؤالات عمق‌دهنده جهت کشف داده‌های مرتبط مثل: حال که می‌فرمایید همکاران به من اعتماد دارند چه ویژگی یا چه رفتاری داشتید که آن‌ها به شما اعتماد کردند، مصاحبه ادامه می‌یافت.

#### شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها

جمع‌آوری داده‌ها با مصاحبه‌ی مدیران بیمارستانی شامل: مدیر داخلی، مترون، سوپروایزر و سرپرستان بخش‌ها شروع شد، پس از انجام مصاحبه با ۵ نفر از مدیران و کدگذاری مصاحبه‌ها، داده‌های به‌دست آمده پژوهشگر را به انجام و ادامه‌ی مصاحبه با دیگران هدایت نمود که ۲۳ مورد

مصاحبه‌ی عمیق انجام شد. کلیه‌ی مصاحبه‌ها و مشاهدات میدانی توسط پژوهشگر انجام شد. مصاحبه با هر فرد بسته به میزان همکاری و علاقه در ۲ الی ۶ جلسه صورت گرفت. مدت جلسات به‌طور متوسط حدود یک ساعت بود. از آنجایی که مصاحبه در محیط کار و ساعات اداری انجام می‌شد و ورود و خروج ارباب رجوع آزاد بود، گاهی اوقات به دلیل پیشامدهای پیش‌بینی نشده‌ی اداری مصاحبه‌ها با بعضی مدیران قطع و در زمان دیگری ادامه می‌یافت و به دلیل انجام مصاحبه‌های بعدی برای کنترل کدهای استخراج شده گاهی اوقات مصاحبه به ۶ جلسه هم می‌رسید. لازم به ذکر است که در ابتدا پژوهشگر جهت دستیابی به مشارکت‌کنندگان با ارائه‌ی معرفی‌نامه به مسئولان مراجعه و با توضیح اهداف پژوهش پس از اخذ موافقت، به واحدهای پژوهشی معرفی گردید و پس از مراجعه به هر واحد پژوهشی افرادی که دارای اطلاعات ذی‌قیمت و تجارب ارزنده در زمینه‌ی موضوع پژوهش داشتند مشخص شدند. پس از کسب موافقت هر مشارکت‌کننده به توضیح و تشریح اهداف پژوهش پرداخته و با تعیین وقت قبلی مصاحبه و مشاهده آغاز می‌گردید. مشارکت‌کنندگان نسبت به محرمانه بودن داده‌ها اطمینان حاصل نمودند. در ابتدای هر مصاحبه پژوهشگر ضمن معرفی خود از افراد مورد مطالعه درخواست می‌کرد که با معرفی خود، سابقه‌ی کاری و فعالیت‌های روزمره‌شان را توضیح دهند. با توجه به توضیحات مشارکت‌کنندگان سایر سؤالات و ابهاماتی که در ذهن پژوهشگر به وجود می‌آمد مطرح و تا انتهای مصاحبه به شکلی که سؤالات پژوهش مورد بررسی قرار گیرد و تجارب مدیران بیان شود ادامه می‌یافت.

#### شیوه‌ی تجزیه و تحلیل

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای قراردادی در تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متنی استفاده شد. مصاحبه‌ها از نوار پیاده و به روش تحلیل مقایسه‌ای<sup>۱</sup> تحلیل شد.

<sup>۱</sup> Constant comparativanahysis

چند بار آنان را ملاقات نموده تا اعتماد شرکت‌کنندگان را جلب نماید و فضایی مناسب جهت انجام مصاحبه‌ی عمیق به وجود آید. در طول مطالعه جهت اعتبار بخشیدن به داده‌ها بدان معنی که داده‌ها و مقوله‌های به دست آمده از دیدگاه مشارکت‌کنندگان معنی‌دار باشد، پژوهشگر ضمن تماس و ارتباط دائمی با نمونه‌ها به بازنگری داده‌ها و مقوله‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، توسط مشارکت‌کنندگان و تأیید آنان پرداخت<sup>۶</sup>. از طرفی برای تأیید و صحت داده‌های به دست آمده و مقوله‌های طبقه‌بندی شده به افراد خبره و کارشناس در زمینه‌ی موضوع پژوهش مراجعه و بازنگری مقوله‌ها و طبقات نیز توسط آنان انجام و مورد تأیید قرار گرفت<sup>۷</sup>. اعتباربخشی نتایج بخش فعالی از فرایند پژوهش است. در این کار پژوهشگر به شیوه‌ی مقایسه‌ای پیوسته تحلیل داده‌ها در جریان کدگذاری به تطابق همگونی میان اطلاعات و مقوله‌های پدیدار شده می‌پردازد (۲۸). این فرایند مشابه بازبینی داده‌ها، نسبت به مقوله‌ها انجام گرفت. پژوهشگر سؤالاتی درباره‌ی مقوله‌ها و سطوح با مشارکت‌کنندگان طرح نمود و پس از آن داده‌ها مرور و برای اعتباربخشی بیرونی از اعضاء هیأت علمی، خبرگان و کارشناسان امر استفاده شد. علاوه بر آن، با تعدادی از مدیران بیمارستانی که در پژوهش مشارکت نداشتند کدها و طبقات انجام شده در میان گذاشته شد و تناسب و تطابق یافته‌ها نیز توسط آنان مورد تأیید قرار گرفت.

### نتایج

شرکت‌کنندگان در مطالعه شامل ۲۳ نفر از مدیران بیمارستان‌های شهر تهران بودند که مشخصات آن‌ها در جدول شماره‌ی یک آمده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها، متن هر مصاحبه چندین بار خوانده شد تا محقق کاملاً در داده‌ها غوطه‌ور شده و آشنایی کامل با داده‌ها حاصل گردد. بعد از مشخص شدن مفاهیم، ۱۸۳۵ کد اولیه استخراج شد. این کدها چندبار مرور، خلاصه‌سازی و براساس تشابه و

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در راستای هدف پژوهش یعنی بررسی عمیق تجارب مدیران جهت تبیین ادراک آنان از ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی که در توسعه مهارت‌های ارتباطی نقش دارد در شش مرحله شامل: آشنا شدن محقق با داده‌ها - تولید کدهای اولیه از داده‌ها - جست‌وجو برای یافتن درون‌مایه‌ها با مرور کدهای مختلف استخراج شده در مراحل قبلی - بازنگری درونمایه‌ها و مقایسه‌ی مجدد آن‌ها با داده‌ها برای اطمینان از صحت آن‌ها - تعریف و نامگذاری درونمایه‌ها، و آماده کردن گزارش نهایی انجام شد (۲۵). بدین ترتیب، در این مطالعه، براساس توصیف مشارکت‌کنندگان در مطالعه، مفاهیم آشکار و پنهان مشخص شد، مفاهیم کذبندی، خلاصه‌سازی و طبقه‌بندی شد و درونمایه‌ها از آن‌ها استخراج گردید. در کدگذاری اولیه متن هر مصاحبه چندبار خوانده شد. جملات اصلی و کدهای طبیعی<sup>۱</sup> استخراج گردید. سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر در ارتباط بودند مقوله‌بندی شدند (۲۳). کدها براساس واحدهای معنایی برگرفته از توصیف مشارکت‌کنندگان استخراج و سپس بر اساس اختلافات یا شباهت‌ها طبقه‌بندی گردیدند. به‌نحوی که هر کد فقط در یک طبقه قرار گیرد (۲۶). در طول این مطالعه روش‌هایی برای اطمینان از صحت و پایایی داده‌ها انجام گرفت. اعتبار<sup>۲</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۳</sup>، تناسب<sup>۴</sup>، و قابلیت تأیید<sup>۵</sup> به‌عنوان معیارهای دقت علمی در پژوهش‌های کیفی هستند که توسط Lincoln و Guba ارائه شده‌اند (۲۷) و در این مطالعه مورد توجه قرار گرفتند. یکی از بهترین روش‌ها برای ایجاد اعتبار، درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با موضوع است که در این مطالعه پژوهشگر با حضور در بیمارستان و مصاحبه و پیاده‌سازی آن‌ها در طی ۲ سال با موضوع مورد مطالعه و داده‌ها و مدیران بیمارستان‌ها درگیر بوده است. قبل و در طول انجام پژوهش ارتباط و تعامل مناسب با شرکت‌کنندگان داشته و

<sup>۱</sup> In vivo

<sup>۲</sup> Credibility

<sup>۳</sup> Dependability

<sup>۴</sup> Fitness

<sup>۵</sup> Confirmability

<sup>۶</sup> Membercheck

<sup>۷</sup> Specialcheck

بودن. اگر موردی را ببینم که حقه، دنبال می‌کنم، حمایت می‌کنم و تلاش می‌کنم تا مشکل را حل کنم» [مدیر ۲۰]. احترام گذاشتن به افراد ارتباطات مدیر را با کارکنان تقویت می‌کند. «..... یکی از همکارانم را که خیلی با من جور نبود و مخالف بود پیشنهاد دادم برای سرپرستی به واحد. چون کاربلد بود، اتفاقاً مسئول اون قسمت هم شد. آدم‌ها را نمی‌خوام خراب کنم اخلاقم اینه و هیچ ربطی هم به مدیریت و این جور چیزها ندارم آدم‌ها را دوست دارم یعنی آدمند و قابل احترام، همه انسانند» [مدیر ۳].

با ادب سخن گفتن یک مهارت ارتباطی و ویژگی انسانی است. «..... بعضی از دوستان به علت این‌که ارتباط کلامی خوبی دارن در کارشان موفق هستن. زیبا صحبت می‌کنن، ادب را رعایت می‌کنن ولی من هرچه هم تلاش می‌کردم، دلسوزی هم نشان می‌دادم فایده نداشت ادب می‌خواست. این ارتباطات و لفظ قلم، حتی در کار فرد و ارتباط فرد مؤثر بود» [مدیر ۱۱]. کمک‌رسانی به افراد و آزار نرساندن به دیگران خصیصه‌ی مهم انسانی اخلاقی است که به فرد در روند رشد یافتگی کمک می‌کند «..... من مدیری داشتم فوق‌العاده بد اخلاق، کسی هم خودش را درگیر با او نمی‌کرد آسیب‌رسان به دیگران بود. اما مدیری هم بود که همه احساس خوشایندی از رابطه با او داشتن چون به دیگران آسیب نمی‌رسوند، آن‌ها را اذیت نمی‌کرد» [مدیر ۱۶].

اهمیت دادن به انسان‌ها، دیدن آن‌ها در کار باعث بهبود شرایط کاری شده و افراد با دلگرمی به کار می‌پردازند «..... برای افراد ارزش قائله، با آن‌ها خوب کار می‌کنم، خب منم با او ارتباط بهتری دارم. ولی وقتی ببینی فردی آدم‌ها برایش مهم نیستن فقط به دنبال پست و مقامه تا خودش به جایی برسه، مسلماً آدم هم نمی‌خواد با او ارتباط برقرار کنه» [مدیر ۳].

۲- راستی و درستی: این درونمایه از جمله مفاهیم ارتباطی است که برای داشتن شخصیت قوی مورد نیاز است. شرکت‌کنندگان در مطالعه آن را در ابعاد صداقت، راستگویی و درست گویی، صمیمیت، رو راست بودن و نداشتن نفاق و

تناسب طبقه‌بندی شدند، و با مرور بیشتر و مقایسه‌ی طبقات معنای درونی آن‌ها به صورت درونمایه‌های اولیه شناسایی گردیدند. تم‌های اولیه دوباره با داده‌ها مقایسه شد تا از صحت آن‌ها اطمینان حاصل شود. سپس درونمایه‌ها براساس ماهیت، به صورت مفهومی و انتزاعی نامگذاری شدند. بدین ترتیب، این درونمایه‌ها، ماهیت و ابعاد هر یک از ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی را در توسعه‌ی مهارت ارتباطی پدیدار ساختند. این درونمایه‌ها در بعد ویژگی‌های اخلاقی شامل (نوع‌دوستی و انسان‌گرایی، راستی و درستی، اعتمادگرایی) و در بعد ویژگی‌های شخصیتی شامل (پشتکار و مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، پویایی و کمال‌طلبی) است.

### ویژگی‌های اخلاقی

۱- نوع‌دوستی و انسان‌گرایی: پس از ایمان به خدا و دین، سرآمد عقل، بشردوستی و نیکی به مردم است، چه خوب باشند و چه فاسق<sup>۱</sup>. از جمله ویژگی‌های شخصیتی مؤثر در کار با دیگران درونمایه‌ی نوع‌دوستی است که مشارکت‌کنندگان در ابعاد علاقه‌مندی به انسان‌ها، مشکل‌گشایی از کار، ارزش و احترام گذاشتن و اهمیت دادن به افراد، رعایت ادب در کلام، کمک‌رسانی به دیگران، در طی فعالیت‌های روزمره‌شان درک و آن را بیان نموده‌اند. «..... من یک مدیر خوب داشتم بقیه بد نبودن اما یکی‌شان پاکار بود مثل یک کارمند کار می‌کرد. همه‌ی افراد از او راضی بودن، واقعاً علاقه‌مند به انسان‌ها بود، آدم این خصیصه را از او یاد می‌گیره که چه جور به انسان‌ها و به کارش علاقه‌مند بشه» [مدیر ۱۶]. مشکل‌گشایی و رفع موانع کاری افراد از جمله ویژگی اخلاقی به دست آمده از تجربه‌ی مدیران است که بر آن تأکید داشتند «..... مدیر ما در اتاقش به روی همه‌ی کارکنان بازه و افراد می‌تونن مراجعه کنن و مسائلشون را با او در میان بذارن. از نظر برخورد و ارتباط فرد خوبیه. در بیمارستان مدیران دیگری هم بودن اما بیشتر آن‌ها به دنبال منافعشان

<sup>۱</sup> رأس العقل بعد الدین التودد الي الناس و اصطناع الخیر الي کل برّ و

فاجر (مستدرک الوسائل (چاپ قدیم)، ج ۲، ص ۶۷)

دورویی و تملق‌گویی در تجربه‌ی خود درک و معنا نموده‌اند. «.... وقتی آدم می‌بیند که این فرد دائم چپ و راست دروغ می‌گه و همش اهل دغل بازی، خب نمی‌تونم با او ارتباط برقرار کنم. اما اگر ببینم که صادقانه داره کار می‌کنه، برای افراد ارزش قائله و با اونا خوب کار می‌کنه، رو راست و صادقه، صمیمیه، خب من هم با او ارتباط بهتری برقرار می‌کنم» [مدیر ۱۴].

خصیصه‌ی نفاق و دورویی و تملق یک عامل بازدارنده‌ی ارتباطی است، به‌نحوی که به اعتماد متقابل مدیران با کارکنان لطمه می‌زند «..... این آدم به‌عنوان مدیر همش چشم چشم می‌گه، رو راست نیست، خب این یعنی بله قربان‌گو بودن، ما را هم بله قربان‌گو می‌خواد. به‌عنوان مدیر من این آدم را قبول ندارم، هیچ ارتباطی هم نمی‌تونم با او داشته باشم» [مدیر ۱۴].

۳- اعتمادگرایی: اعتماد درون‌نمایه‌ی دیگری است که از تجربه‌ی مدیران در زندگی شغلی آنان انتزاع شده و در ابعاد رازداری، گوش دادن، عادل بودن، عدم سوءاستفاده از دیگران، هم‌دلی و هم‌دردی، شفاف‌سازی، اغماض، کاربلد بودن و خبیرگی، حامی بودن، هم‌صحبتی با افراد و تعامل داشتن با افراد معنا شده است «..... بدون اعتماد هیچ رابطه‌ای به‌وجود نمی‌آید ولی این‌که اعتماد می‌کنن می‌بینن، خودشون می‌گن اگر ما به شما چیزی می‌گیم پیش خودتون می‌مونه. اگر آدم یک مشکلی داره راحت می‌آید و به شما می‌گه واقعاً راز دارید. آدم با یک راحتی می‌آید و با شما صحبت می‌کنه. خب من فکر می‌کنم همین چیزه‌است که طرف اعتمادش جلب می‌شه» [مدیر ۱۸]. عادل بودن در برقراری ارتباط با دیگران عنصری اعتمادزاست «.... پرسنل همیشه جایی که کار می‌کنن دنبال این هستن که هرچه وجود داره، به‌صورت متعادل بینشان پخش بشه و خیلی مهمه برای یک مدیر در سطح کادر درمان، سخت‌ترین و مهم‌ترین جزء کارش همین عدالته. در کار سخت و طاقت‌فرسای ما، عدالت خیلی مهم‌تره و ارتباط هم در عدالت خیلی مهمه» [مدیر ۹]. همدلی پدیده‌ی مؤثری در مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی است «..... در آن وضعیت

باید باهاش همراه می‌شدم من فکر می‌کنم این جوروی بیش‌تر تأثیرداره، همیشه فکر می‌کنم اگر من جای آن‌ها باشم دوست دارم چه جوروی با من رفتار کنن» [مدیر ۱]. خودگشودگی و شفاف‌سازی در تعامل با دیگران و رشد صلاحیت‌های فردی مؤثر است «..... این شیوه‌ی ارتباط من با این‌هاست که باعث بالا رفتن درک آن‌ها می‌شه من فقط شرایط را باز می‌کنم. بعد هم برای این‌که تداوم داشته باشه از اول همیشه هدف‌هایم را روشن می‌کنم اونا می‌دونن که من چی می‌خوام ازشون. هدف را به شفافیت روشن و بازگو می‌کنم می‌دانند که بایستی به‌کجا برسند. هیچ چیزی را نمی‌گذارم سوءتعبیر بشه به شفافیت صحبت می‌کنم» [مدیر ۱۵].

چشم‌پوشی از خطای دیگران اعتماد را در روابط بین فردی به‌وجود می‌آورد «..... من صدایش زدم و موضوع را یادآوری کردم که اشتباه کردی، گفت آره من درگیر بودم. گفتم این بار به‌خاطر فعالیت‌های قبلیت که خوب بوده و برای بیمار خطر خاصی ایجاد نکرد، چشم‌پوشی می‌کنم. سعی می‌کنم وجدان درد در اونا ایجاد کنم تا حواسشان را بیش‌تر جمع کنن» [مدیر ۱۸]. گوش دادن به‌عنوان عنصری حیاتی در مهارت‌های ارتباطی و همدلی به‌شمار می‌رود. «اگر پای دردلشون نشستنی خب ارتباط پیدا می‌شه و حرف تو را هم خوب می‌شنون و از تو حرف‌شنوی خواهند داشت. شاید چیز دیگه نمونه این ارتباط را به‌وجود بیاره» [مدیر ۶]. خبیرگی و کاربلد بودن باعث ایجاد اعتماد شده و روابط بین فردی مدیران را بهبود می‌بخشد. «بعد از آن‌که این‌ها عملاً دیدن که من کاربلدم و از عهده‌ی کار خوب برمی‌آیم، وقتی این را دیدن اعتماد کردن یعنی باید عملی ببینن تا قبول کنن حتی خودم هم باید عملی ببینم تا بتونم به‌کسی اعتماد کنم. فرد مسؤول باید واردتر از دیگران باشه تا مشکلی براش پیش نیاد» [مدیر ۳]. داشتن پشتوانه‌ی حمایتی از عناصر مهم اعتماد است. «..... چیزی که من هیچ‌وقت فراموش نمی‌کنم خیلی مهمه که مسؤول بالاتر برای آدم واقعاً پشتوانه‌ی مدیریتی باشه تا بتونه کارش را ادامه بده» [مدیر ۱۴]. هم‌صحبتی و تعامل در جلب

و از نظر دقیق بودن از اول این‌جوری بودم چون از اول به همه چیز حواسم جمع بوده، دقیق بودم و کارم را درست انجام می‌دهم و سرسری با کار برخورد نمی‌کنم» [مدیر ۳]. «... تلاشم بود و انگیزه‌ای که داشتم تا جایی را که می‌خواهم درست بشه همش به خاطر تلاش بود. تلاش بی‌وقفه در جهت ارتقا کیفیت، ارتباط با بیمار، با بالادست، با زیر دست، با زیر مجموعه همش همین» [مدیر ۱۹].

داشتن احساس مسئولیت برای مسئولیت‌پذیری یک ضرورت است «...یک الگوی تمام عیار بود انسان از خود گذشته، از نظر علمی قوی بود، خیلی خوب اداره می‌کرد، خودش کار می‌کرد و نسبت به بیماران هم احساس مسئولیت داشت» [مدیر ۱۶]. متعهد بودن به کار و سازمان از جمله ویژگی‌هایی است که باعث بهبود ارتباطات میان‌فردی در سازمان شده و در اثربخشی ارتباطات نقش مهمی دارد. «... ببینید ما مدیری داریم که در قسمت اداری کار می‌کنه. روحیه‌ی عجیبی در کار کردن داره یعنی از یک اعتقاد و تعهدی در کار برخورداره، خیلی با دل و جان کار می‌کنه» [مدیر ۱۱]. آن‌چه به فرد کمک می‌کند تا عملکرد موفق‌تری در کار داشته باشد داشتن روحیه‌ی ترس بودن و به استقبال خطر رفتن است «... زمانی که آدم توی بخش، دیدم خیلی جو بدیه، با من لج هستن و نمیخوان من باشم توی هم‌چین جوی شروع کردیم به کار، بعد این‌ها چه کردن‌ها، کم نگذاشتن از اذیت کردن جووری هم جوسازی کردن که پزشک‌ها، رئیس بخش هم مخالف شدن، یواش یواش با اونا ارتباط برقرار کردم و وقتی خودم مطمئن شدم با رفتن آن‌هایی که می‌خواستند بروند موافقت کردم، به من گفتن که نکن، این‌کار را، فکر نمی‌کردن من با رفتنشون موافقت کنم، مات موندن با یک ریسک بالایی این کار را کردم اما بالاخره شد آن‌چه باید می‌شد» [مدیر ۸].

۲- قاطعیت: یکی از ویژگی‌های شخصیتی قاطعیت است که برای موفقیت در عملکرد نیاز است و فرد آن را از تجارب و آموزش‌های گذشته‌ی خود می‌آموزد و در طول زمان توسعه

اعتماد کارکنان مؤثر است «...باید با این بچه‌ها اخت شویم علت نفوذم در بچه‌ها این است که با آن‌ها هم‌دل می‌شم، هم‌صحبت می‌شم، می‌آیم این‌ها را در وجودشان شناسایی می‌کنم، در عمق وجودشان که توی کار باید با این‌ها چه‌جوری عمل کنم. درک اونا و این جز با همکاری، هم‌نشینی، هم‌صحبتی نمی‌شه و این‌ها همه در سایه‌ی معامله و به نظر من ارتباط معنایی جز اعتماد ندارد و اگر بگویم که ارتباط همان اعتماد است درست گفته‌ایم» [مدیر ۲۳]. مردم را بنده‌ی خدا دانستن از جمله ابعاد اعتماد در برقراری ارتباط است. «من جز آموزه‌های دینی عمل دیگری در موفقیت سراغ ندارم اگر مردم را ولی نعمت به معنای واقعی بدونیم در پیشرفت تأثیر داره و باعث تداوم ارتباط می‌شه، همین آموزه‌های دینی که عامل استحکام در ارتباط‌هاست» [مدیر ۱۲].

#### ویژگی‌های شخصیتی

۱- پشتکار و مسئولیت‌پذیری: این درونمایه توسط شرکت‌کنندگان در برقراری ارتباط با زیردستان مهم دانسته شده است. آن‌ها معتقدند، تلاش برای یادگیری هرچه بیشتر، پاسخگو بودن، دقیق و منظم بودن، روحیه‌ی تلاشگری، احساس مسئولیت، اعتقاد و تعهد در کار، اهمیت قائل شدن و خطرپذیری به بروز، مسئولیت‌پذیری و پشتکار کمک می‌کند. «... بعد از مدتی احساس کردم که این محیط برای من جنبه‌ی یادگیری نداره به‌خصوص که کم‌تر در تعامل با دیگران قرارداشتم یک محیط کاملاً بسته است. دوست داشتم چیزی بیش‌تر بدونم محیط کارم را تغییر دادم، هم بهتر با دیگران در تعامل هستم. هم یادگیری بیش‌تری دارم و راضیم» [مدیر ۲۳]. «... ببینید هر جا که با اعتقاد عمل بشه نتیجه‌ی مثبت می‌دهد ضعف آن‌جاست که می‌گیریم کار خرابه ولش کن، هر جا یک نفر می‌خواد کار درست بشه خب درست می‌شه من خیلی نمی‌پذیرم بگیم چون جامعه این‌جوریه ما نباید کار را درست کنیم. هر کسی در هر جا هست همان‌جا را باید درست کنه هرکس مسئول اعمال خودش» [مدیر ۱۴]. «... دقتم زیاده

بیش تر بدونیم تا مثرثمر باشیم» [مدیر ۳]. «..... من چندین برابر او هم کار می‌کردم ولی چون او ارتباطش بهتر بود از من موفق‌تر بود. به مرور ایام احساس کردم از مواردی که به من ضربه می‌زنه همین بحث ارتباطم با دیگرانه، لذا رفتم به سمت رفتاری بینابین، هم رفتار و هم اخلاق. یعنی به دنبال کسب مهارت و اصلاح خودم رفتم» [مدیر ۱۷].

داشتن روحیه‌ی انعطاف‌پذیری باعث اصلاح رفتارهای ارتباطی شده و برخوردار بودن از روحیه‌ی انعطاف‌پذیری باعث ایجاد جو همکاری شده و ارتباطات سازمانی بهبود می‌یابد. «..... معمولاً افراد در جاهای مختلف کار می‌کنند تنظیم چند تا شیفت و هماهنگی آن‌ها کار مشکلیه به همین علت سعی می‌کنم با اونا همکاری کنم و خودم را با اونا وفق بدم و انعطاف داشته باشم. تا مشکلات جدی پیدا نکنند، گرچه این کار مشکله ولی روابط من با کارکنان خیلی بهتر شده و آن‌ها هم راضی‌تر هستن و با من هم همکاری‌شون خیلی بهتر شده» [مدیر ۲۰].

انتقادپذیری به مدیران کمک می‌کند تا ضمن برقراری یک ارتباط منطقی با دیگران، ارتباطشان را تداوم بخشند. «..... وقتی تو محیطی که یک کلمه به کسی می‌گی پرخاش می‌کنه یا با گفتن کوچک‌ترین کلمه‌ای بهش بر می‌خوره و ناراحت می‌شه. دیگه کار خسته‌کننده می‌شه و نمی‌شه ارتباط خوبی هم با چنین فردی داشته باشی من یک وقت‌هایی به بچه‌ها می‌گم اون احترام‌هایی که شما پرسنل می‌گذارید آدم متوجه ایراد و اشتباهش نمی‌شه و بعضی وقت‌ها هم متوجه نمی‌شه و فکر می‌کنه کارش درسته. بعضی وقت‌ها هم این جور شده و به من گفتن، خب من هم می‌پذیرم، خب یک تفاهمی به وجود می‌آید» [مدیر ۱۸].

می‌دهد. «.... آن چیزهایی که به شخصیت آدم بر می‌گرده شخصیت‌های جدیه، به نظر من افرادی که جدی نیستن هیچ وقت مدیران موفق می‌نستن، هر چیزی را سرسری می‌گیرن، تفکر عمیق ندارن، وقت نمی‌گذارند، خب آدمی که هیچ جدیت و برندگی در کار نداره چه جوری می‌تونه به جایی برسه تا حال بتونه مهارتی را هم کسب بکنه، شدنی نیست» [مدیر ۱۹].

پایداری و داشتن روحیه‌ی مقاومت عملکرد ارتباطی افراد را در ارائه‌ی خدمات تحت الشعاع قرار می‌دهد. «.... مدیرانی را می‌شناسم که فوق‌العاده قوی و پا برجا هستن و از یک روحیه‌ی مقاومی برخوردارند، هیچ وقت خسته و درمانده نمی‌شن این روحیه باعث می‌شه که تلاش خوبی هم در کار، آن هم کار ما که مدام با رنج و درد همراه داشته باشند، از مشکلات شان خالی نمی‌کنند و در نمی‌زنند چون یک روحیه‌ی مقاوم و اصرار در رسیدن به هدف دارن، یک خمیرمایه‌ای دارن که وجود اونا را از انرژی پر کرده» [مدیر ۱۰].

۳- پویایی و کمال‌طلبی: از جمله دورنمایه‌هایی که مشارکت‌کنندگان در مطالعه در فراگیری و توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی مهم دانسته‌اند پویایی و کمال‌طلبی است که در ابعاد دست‌یابی به کمال، رشد توانایی‌ها و قابلیت‌ها، خوداصلاحی، انعطاف داشتن و انتقادپذیری، حق‌پذیری و اشتباه‌پذیری، علاقه و انگیزه ادراک معنی شده است. «...ما تو حیطة‌ای که وارد شدیم باید تجارب مختلف رو کسب بکنیم. یک موقعی آدم می‌تونه احساس کنه کامله که تو کار خودش بالا رفته باشه، یعنی وقتی می‌تونی بگی کامله که همه‌ی این‌ها رو با هم داشته باشی. خب من به‌خاطر همین قضیه راه افتادم و حرکت کردم و خیلی چیزها را تجربه کردم و یاد گرفتم» [مدیر ۷]. «..... جوری بچه‌ها را پرورش دادم که از تو بخش خودم با اطمینان کامل چهار نفر مدیر می‌تونم بدم بیرون، که بخش را اداره کنند چون آدم باید تربیت کنه افراد را، من این جور فهمیدم که مدیر باید به همه آموزش بده تا کار بلد بشن و رشد کنن خودشون آمدن گفتن که ما دوست داریم



## جدول شماره ۱- مشخصات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان

## در مطالعه

جنس	مرد ۹ نفر، زن ۱۴ نفر
سن	۳۵ الی ۵۳ سال (میانگین ۴۴ سال)
وضعیت تأهل	متاهل ۱۳ نفر، مجرد ۳ نفر
سابقه‌ی کار	۵ تا ۲۳ سال (میانگین ۱۴ سال)
سطح تحصیلات	از لیسانس تا فوق لیسانس
سمت مدیریتی	مدیر داخلی ۷ نفر، مترون ۴ نفر، سوپروایزر ۵ نفر، سرپرستار ۷ نفر

## بحث

هدف این مطالعه که با رویکرد کیفی و به شیوه‌ی آنالیز محتوا انجام شد، تبیین ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی مدیران در ارتباطات میان‌فردی است. ویژگی‌های شخصیتی ویژگی‌هایی است که جنبه‌ی اساسی در مهارت‌های ارتباطی مدیران دارند و در طول زمان و شرایط نسبتاً ثابتند (۲۹). این خصیصه به‌فرد کمک می‌کند تا بتواند خود را برای کار و ارتباط با دیگران آماده سازد (۳۰). در این مطالعه ویژگی شخصیتی شامل درونمایه‌ی پشتکار و مسئولیت‌پذیری ذکر شده است. روحیه‌ی یادگیری، پشتکار و تلاش و اعتقاد به‌کار، وجه تمایز یافته‌های مطالعه‌ی حاضر با یافته‌های مطالعات قبلی است که مورد تأکید مشارکت‌کنندگان بوده و مدیران موفق دارای شایستگی، روحیه و پشتکار مستمر برای یادگیری بیشتر خصوصاً دانش و مهارت مدیریتی هستند. این تأکید و درک و تجربه برجسته‌ی مدیران ممکن است به‌دلیل عدم الزام مدیران به داشتن گواهینامه‌ی علمی مدیریت در جامعه‌ی مورد مطالعه در واگذاری مسئولیت‌ها به آنان باشد که شرکت‌کننده‌ای در مصاحبه خود اشاره‌ای طنزآمیز به این موضوع داشت که «اکثر مدیران ما برای یک‌بار هم حتی از زیر پل مدیریت عبور نکرده‌اند» لذا زمانی که در مسند مدیریتی قرار می‌گیرند برحسب ضرورت پیش آمده به‌صورت خودجوش برای کسب مهارت‌های لازم تلاش می‌کنند. از طرفی پای‌بندی مدیران به اعتقادات و باورهای دینی به آنان کمک می‌کند تا برای ادای دین به جامعه و بندگان خدا و کسب رضایت خالق

خود به‌نحوی که بتوانند مسئولیت خود را به‌خوبی انجام دهند. سعی می‌کنند همواره توصیه‌ها و آموزه‌های دینی را در برخورد با مردم و کار دنبال کرده، و واقعاً خود را در برابر دیگران مسؤول و پاسخگو می‌دانند تا هم رضای خدا و هم رضایت بندگان را بتوانند کسب نمایند. آن‌ها برآوردن حقوق مردم را هم پایه‌ی ادای حق خداوند می‌دانند.

سایر ابعاد به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها نیز در مطالعات قبلی مورد توجه قرار گرفته است. مثلاً بین شایستگی‌های اخلاقی- اسلامی در ابعاد پرهیز از پنهان کاری، مدارا، عدالت و دوری از ظلم و تبعیض مدیران، عیب‌پوشی و امانت‌داری، احترام به دیگران، اعتماد و برقراری مناسبات صحیح مدیران و پاسخگویی عمومی رابطه‌ی معنی‌دار مثبت وجود داشته است (۳۱). تسلط برخود، کمال طلبی، رازداری و دقت عمل، جسارت، خوش‌خلقی و سازش‌پذیری، اعتماد، پشتکار و مسئولیت‌پذیری به‌عنوان ویژگی‌های شخصیتی در نزد مدیران موفق در برابر مدیران ناموفق بالاتر بوده و بین صفات شخصیتی مدیران و موفقیت شغلی در دو گروه مدیران موفق و ناموفق رابطه‌ی معنی‌دار وجود داشته و مدیران موفق تمایل به آشکارسازی رفتاری داشته و رفتار زیرکانه در آن‌ها مشاهده نشده است (۳۲). خود کارآمدی به‌عنوان یک عامل کلیدی در انگیزش فردی برای کسب مهارت‌ها مؤثر بوده و در بروز، تغییر و ماندگاری رفتار با اهمیت ذکر شده است (۳۳). توان خودارزیابی به‌منظور ارزیابی عملکرد فعلی و اصلاح خود و ترویج مهارت‌ها، مدیران را قادر می‌سازد تا با علاقه‌مندی و انگیزه برای توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی خود تلاش نمایند (۳۴). داشتن تعهد برای مدیران خدمات بهداشتی یک ضرورت حتمی دانسته شده (۳۶، ۳۵) و توانایی نفوذ در دیگران عاملی کلیدی برای موفقیت بوده و افراد و واحدهای کار در سازمان از طریق آن به تبادل اطلاعات می‌پردازند (۳۷). هم‌چنین ذکر شده که مهارت‌های گفتاری، انگیزش‌دهی و نحوه‌ی رفتار با دیگران از جمله مهارت‌های ارتباطی است که از طریق تجربه به‌دست می‌آید (۳۸). ویژگی انتقادپذیری

فرعی اعتمادگرایی است که از تجربه‌ی مدیران حاصل شده و نتیجه‌ی مطالعه‌ی قبلی نشان داد که بین شنیدن فعال و همدلی با شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران رابطه وجود دارد (۴۶). مطالعات قبلی نشان می‌دهد که داشتن مهارت‌های ارتباطی تأثیر قابل توجهی در سلامت، بهداشت و کیفیت مراقبت‌ها دارد و هسته‌ی فعالیت‌های بالینی و یادگرفتنی است (۴۷).

مفاهیم مردم را بنده‌ی خدا دانستن، چشم‌پوشی و اغماض از خطاهای جزئی افراد و خبرگی و کاربلد بودن نیز ابعاد دیگری از درونمایه‌ی اعتماد هستند که در مطالعه‌ی حاضر از تحلیل داده‌های به‌دست آمده و از جمله عناصر اعتماد برانگیز است و تا جایی که پژوهشگر مطالعه نموده در مطالعات قبلی در زمینه‌ی ارتباطات مدیران با کارکنان بدان اشاره‌ای نشده است. این مفاهیم از جمله آموزه‌های دینی مدیران جامعه‌ی مورد مطالعه است که آن‌ها خود را در ارتباط با دیگران ملزم به رعایت آن می‌دانند. «... باید مردم را ولی نعمت به معنای واقعی بدانیم» این عاملی استحکام‌بخش در روابط بین فردی مدیر با کارکنان است تا جایی که معیار و ملاک ارزش‌مندی انسان در آموزه‌های دینی ایمان به خدا و نفع رساندن به بندگان او شمرده شده است<sup>۱</sup> و از طرفی نیازهای مردم، از جمله نعمت‌های خداوند به‌شمار می‌رود که این موجبات اثربخشی ارتباطی را فراهم می‌کند<sup>۲</sup>.

مفهوم عدالت بعد دیگری از درونمایه‌ی ارتباطی اعتماد است که در مطالعه‌ی حاضر برآن تأکید شده و در سایر مطالعات انجام شده در زمینه‌ی ارتباطات به‌عنوان یک عامل اعتماد برانگیز بدان پرداخته نشده است. در حالی که «عدالت در ارتباط مهم و ارتباط هم در عدالت مهم است». عدالت باعث می‌شود که نفوذ‌پذیری دستورات مدیران بیش‌تر شده و عظمت آنان در چشم کارکنان و زیر دستانشان بالا رفته و

برای مدیران ضروری فرض شده که آن‌ها باید این ویژگی را با گذشت زمان در خود ایجاد و به مرور صیقل دهند (۳۹) تا بتوانند با داشتن این ویژگی‌ها و توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی، عملکرد خود را در ارتباط با دیگران ارتقاء بخشیده و زمینه‌ی رشد خود و دیگران را فراهم نموده و کیفیت خدمات را تضمین نمایند.

از جمله ویژگی‌های دیگر مدیران که در فراگیری، بهبود و توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی حائز اهمیت است ویژگی‌های اخلاقی مدیران است که از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران در مطالعه حاضر به‌دست آمده است. اخلاق شامل آداب و رسوم، سنن و عادات هر جامعه است که از اصول معنوی جامعه بوده (۴۰) و بر مجموعه‌ی رفتار حرفه‌ای مدیران اثرگذار است (۴۱) و اخلاق، راستی و درستی، از مهارت‌های حیاتی بوده (۴۲) و مجموعه‌ی این عوامل در کسب مهارت‌ها و بروز آن در ارتباطات کمک کننده می‌باشد (۴۳). درونمایه‌ی اعتماد که از تجربه‌ی مدیران در مطالعه‌ی حاضر به‌دست آمده نه یک عنصر اساسی در برقراری ارتباطات بین فردی آن‌طور که Kupka و همکاران اشاره نموده‌اند (۴۴) بلکه فراتر از یک عنصر ارتباطی و مترادف با ارتباط است و بدون آن هرگز ارتباطی بین افراد شکل نمی‌گیرد، گرچه Bandoura معتقد است که مدیران و کارکنان با اعتماد متقابلی که نسبت به هم پیدا می‌کنند با دلگرمی بیش‌تری به سمت اهداف گام برمی‌دارند (۱۳). ولی به زعم پژوهشگر و براساس داده‌ها و درک مشارکت‌کنندگان در واقع اعتماد مفهومی مترادف و هم‌سنگ ارتباط است نه یک عنصر از عناصر سازنده‌ی ارتباط. ارتباط یعنی اعتماد و اعتماد یعنی ارتباط، این دو مفهوم در همدیگر تنیده شده و یکی هستند و جانمایه‌ی اصلی ارتباط است.

همدلی، احترام و انعطاف‌پذیری توسط Ruben و Kealey به‌عنوان مهارت‌های ارتباط بین فردی و اجتماعی که در موفقیت و شکست سازمانی و اداری تأثیرگذار هستند شناسایی شدند (۴۵). گوش دادن به‌عنوان زبان فهم از طبقات

<sup>۱</sup> پیامبر اکرم (ص): خصلتان لیس فوقهما من البر شیء: الايمان بالله و النفع لعباد الله (بحارالانوار، ج ۷۴، ص ۱۳۷)

<sup>۲</sup> امام حسین (ع): ان حوائج الناس اليكم من نعم الله عليكم فلا تملوا النعم (بحارالانوار، ج ۷۱، ص ۳۴۱)

اهمیتی دو چندان پیدا می‌کند. بر برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران حوزه‌ی خدمات بهداشتی و درمانی فرض است که در زمینه‌ی فراهم نمودن بستر لازم برای بروز این مهارت‌ها تلاش نمایند تا هم کیفیت خدمات تضمین شود و هم ارائه‌دهندگان خدمات بتوانند با ارتقاء سطح کیفی خدمات، سلامتی جامعه را تضمین نمایند و با رضایت بیشتر به تلاش بی‌وقفه خود در تأمین، حفظ و ارتقا سطح سلامتی جامعه تلاش نمایند.

### نتیجه‌گیری

تحلیل و بحث یافته‌های مربوط به ادراک و تجربه‌ی مدیران بیمارستانی در این مطالعه نشان داد که سه درونمایه‌ی پشتکار و مسؤولیت‌پذیری، قاطعیت، پویایی و کمال‌طلبی (ویژگی شخصیتی) و سه درونمایه‌ی نوع‌دوستی و انسان‌گرایی، راستی و درستی و اعتمادگرایی (ویژگی اخلاقی) مرتبط با شایستگی ارتباطی مدیران با زیردستان است. این یافته‌ها می‌تواند به برنامه‌ریزان حوزه‌ی سلامت کمک کند تا با برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی‌های کاربردی و رعایت دو معیار مهم و اثرگذار ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی ایرانی جامعه و با نظر به وجه تمایز بعضی از یافته‌های این مطالعه با یافته‌های مطالعات قبلی در ابعاد حق‌پذیری، پشتکار و داشتن روحیه‌ی یادگیری، اعتماد به‌عنوان معنی ارتباط، اعتقاد به کار داشتن، عدالت‌محوری، بنده خدادانستن مردم، چشم‌پوشی از خطا یا غمض عین، به‌عنوان نیمی از دین و خیره و کاربلد بودن به‌عنوان عناصر اعتمادزا، شرایط را برای ایجاد بستر لازم برای سازگارشدهن هر چه بیشتر مدیران با این ویژگی‌ها فراهم نمایند تا آنان بتوانند با برخوردار شدن از ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی یاد شده، عملکرد ارتباطی خود را بهبود بخشیده و راه را برای موفقیت‌های فردی، سازمانی و اثربخش نمودن عملکرد هموار نمایند. از طرفی این درونمایه‌ها می‌تواند در ساخت ابزار سنجش عملکرد ارتباطی مدیران به برنامه‌ریزان حوزه‌ی سلامتی کمک نماید.

مورد تعریف و تمجید و ستایش واقعی زیردستان قرار گیرند. چون عدالت محکم‌ترین بنیان را داراست. ارتباط شکل گرفته بر اساس عدالت نیز مستمر و پا برجا خواهد بود و این به نوبه‌ی خود موجبات خرسندی و رضایت خالق هستی را در برداشته و چنین مدیری نیز مورد لطف خداوند منان قرار می‌گیرد<sup>۱</sup>.

چشم‌پوشی از خطاهای جزئی کارکنان بعد دیگری از درونمایه‌ی اعتماد در ارتباطات مدیران با کارکنان است. اصلاح وضع زندگی و معاشرت با پیمان‌های انجام می‌شود که دو سوم آن، زیرکی و یک سوم آن، تغافل و چشم‌پوشی از لغزش‌های دیگران است (امام باقر (ع)). بدترین مردم کسی است که از لغزش دیگران در نمی‌گذرد و از خطای آنان چشم‌پوشی نمی‌کند (امام علی (ع)) (۴۸). از طرفی چون بی‌اعتمادی می‌تواند به روابط بین فردی خدشه وارد کند (۴۹)، مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش معتقدند از این طریق بهتر می‌توانند اعتماد را جلب کنند. معتقدند همان‌طور که خداوند از خطاهای آنان چشم‌پوشی می‌کند آن‌ها خود موظف به انجام چنین آموزه‌ای در ارتباط با زیردستان هستند.

خبرگی و کاربلد بودن نیز از تحلیل داده‌های حاصله از مطالعه‌ی حاضر به‌دست آمده و مشارکت‌کنندگان در مطالعه آن را در جلب اعتماد کارکنان مهم دانسته‌اند. به‌نظر می‌رسد زیردستان زمانی به مافوق خود اعتماد می‌کنند که آن‌ها کار بلد باشند. چون برای مدیران خطه‌ی عملیات داشتن مهارت‌های فنی و تخصصی ضروری است. آن‌ها معتقدند مدیر باید یک سر و گردن در ابعاد فنی و مهارت حرفه‌ای بالاتر باشد، یعنی باید مدیر خود را در عمل کاردان، خیره و کار بلد ببینند. لذا نظر به این‌که مهارت‌های ارتباطی برای مدیران حوزه‌ی سلامتی که با رفاه و سلامت ملی مرتبط بوده مهم دانسته شده، آموزش مدیران جهت ایجاد، توسعه و ترویج این مهارت‌ها

<sup>۱</sup> امام علی (ع): من عدل نفذ حکمه. من عدل عظم قدره. من کثر عدله حمدت ایامه. من عمل بالعدل حصن الله ملکه (عبدالواحد امدی، غررالحکم ودررالکلم)

- 12- Epstein RM, Siegel DJ, Silberman J. Self-Monitoring in clinical practice: a challenge for medical educators. *J Contin Educ Health Prof* 2008; 28(1): 5-13.
- 13- Robson PJA, Tourish D. Managing internal communication: an organizational case study. *Corp Commun* 2005; 10(3): 213-22.
- 14- Chong E. Managerial competency appraisal: a cross-cultural study of American and East Asian managers. *J Bus Res* 2008 ; 61(3): 191-200.
- 15- Tucker JL. The moderators of patient satisfaction. *J Manag Med* 2002; 16(1): 48-66.
- 16- Banham L, Connelly J. Skill mix, doctors and nurses: substitution or diversification. *J Manag Med* 2002; 16(4-5): 259-70.
- 17- Chan DC. Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Libr Manag* 2006; 27(3): 144-53.
- 18- Gelders D, Verckens JP, Galetzka M, Seydel E. Performance communication of the Belgian Railway. *J Commun Manag* 2007; 11(2): 170-81.
- 19- Woloshynowych M, Davis R, Brown R, Vincent C. Communication patterns in a UK emergency department. *Ann Emerg Med* 2007; 50(4): 407-13.
- 20- Zineldin M. The quality of health care and patient satisfaction: an exploratory investigation of the 5Qs model at some Egyptian and Jordanian medical clinics. *Int J Health Care Qual Assur Inc Leadersh Health Serv* 2006; 19(1): 60-92.
- 21- Goris JR. Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *J Manag Dev* 2007; 26(8): 737-52.
- 22- Pate J, Beaumont P, Stewart S. Trust in senior management in the public sector. *J Employee Relat* 2007; 29(5): 458 - 68.
- 23- Hsieh HF, Shannon SE. Three approaches to qualitative content analysis. *Qual Health Res* 2005 ; 15(9): 1277-88.

۲۴- بازرگان ع. روشهای تحقیق کیفی و آمیخته،

رویکردهای متداول در علوم رفتاری . تهران: دیدار؛

۱۳۸۷.

## منابع

- 1- Worley JM, Doolen TL. The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Manag Decis* 2006; 44(2): 228-45.
- 2- Guo KL. The new health care paradigm: roles and competencies of leaders in the service line management approach. *Int J Health Care Qual Assur Inc Leadersh Health Serv* 2005; 18(6-7): suppl xii-xx.
- 3- Schmidt LL. Competency modeling for the final frontier: supporting psychosocial health and performance in low earth orbit. *Perform Improv* 2008; 47(3): 52-8.
- 4- Zerbini F, Golfetto F, Gibbert M. Marketing of competence: exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis. *Ind Mark Manag* 2007; 36(6): 784-98.
- 5- Fruyt FD, Bockstaele M, Taris R, Van Hiel A. Police interview competencies: assessment and associated traits. *Eur J Pers* 2006; 20(7): 567-84. .
- 6- Paulraj A, Lado AA, Chen IJ. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *J Oper Manag* 2008; 26(1): 45-64.
- 7- Harris EG, Artis AB, Walters JH, Licata JW. Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: an empirical analysis. *J Bus Res* 2006; 59(4): 407-15.
- 8- Muneratto G. Projects of organized communication. *J Commun Manag* 2007; 11(1): 84-9.
- 9- Schouten BC, Meeuwesen L. Cultural differences in medical communication: a review of the literature. *Patient Educ Couns* 2006; 64(1-3): 21-34.
- 10- Hsieh SY, Thomas D, Rotem A. The organizational response to patient complaints: a case study in Taiwan. *Int J Health Care Qual Assur* 2005; 18(4): 308-20.
- 11- Twyman M, Harvey N, Harries C. Trust in motives, trust in competence: Separate factors determining the effectiveness of risk communication. *Judgm Decis Mak*. 2008; 3(1): 111-20.

- (2): 171-8.
- 36- Carr AS, Kaynak H. Communication methods, information sharing, supplier development and performance: an empirical study of their relationships. *Int J Oper Prod Manag* 2007; 27(4): 346-70.
- 37- Undung Y, Guzman AB. Understanding the elements of empathy as a component of care -driven leadership. *J Leadersh Studies* 2009; 3(1): 8-19.
- 38- Drollinger T, Comer LB, Warrington PT. Development and validation of the active empathetic listening scale. *Psychol Mark* 2006; 23(2): 161-80.
- 39- Large RO. Communication capability and attitudes toward external communication of purchasing managers in Germany. *Int J Phys Distrib Logist Manag* 2005; 35(6): 426-44.(IJPDLM)
- 40- Brownell J, Goldsmith M. Commentary on "meeting the competency needs of global Leaders: a partnership approach": an executive coach's perspective. *Hum Resour Manage* 2006; 45(3): 309-36.
- 41- Winston M. Ethical leadership: professional challenges and the role of LIS education. *New Libr World* 2005; 106(5/6): 234-43.
- 42- Langlois L, Lapointe C. Can ethics be learned? Results from a three-year action-research project. *J Educ Adm* 2010; 48(2): 147- 63.
- 43- Koskinen KU, Pihlanto P. Competence transfer from old timers to newcomers analysed with the help of the holistic concept of man. *Knowl Process Manag* 2006; 13(1): 3-12.
- 44- de Grip A, Sieben I, Stevens F. Are More Competent Workers More Satisfied? *Labour* 2009; 23(4): 589-607
- 45- Cyphert D, editor. *Business Communication Self Study*. Iowa: University of Northern Iowa, College of Business Administration; 2007.
- 46- Limpornpugdee W, Janz BD, Richardsson SM. Communication competence factors as moderators to the relationship between user participation and information quality. *J Inf Technol Manag* 2009; 20(4): 1-21.
- 47- Rider EA, Keefer CH. Communication
- 25- Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qual Res Psychol* 2006; 3: 77-101.
- 26- Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today* 2004; 24(2): 105-12.
- 27- Streubert HJ, Streubert Speziale HJ, Carpenter DR. *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 1999.
- 28- Strauss AL, Corbin JM. *Basic of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. London: SAGE; 1998.
- 29- Teglassi H, Simcox AG, Youngkim N. Personality constructs and measures. *School Psychol Rev* 2007; 44(3): 215-28.
- 30- Ruth D. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. *J Eur Ind Training* 2006; 30(3): 206-26.
- ۳۱- دانایی فردح، رجب زاده ع، درویشی آ. تبیین نقش شایستگی اخلاقی - اسلامی و فرهنگ خدمتگزاری در ارتقاء پاسخگویی عمومی بیمارستان های دولتی. *مجله اخلاق و تاریخ پزشکی* ۱۳۸۹؛ دوره ۳(شماره ۴): ۷۰-۵۷.
- ۳۲- سلیمی س ح، کرمی نیا ر، امیری م، میرزمانی س م. رابطه ویژگی های شخصیتی با موفقیت شغلی در مدیران ارشد یک سازمان دولتی. *دوفصلنامه تحقیقات علوم رفتاری* ۱۳۸۵؛ دوره ۴(شماره ۱ و ۲): ۵-۱۲.
- 33- Elving W. The role of communication in organisational change. *CCIJ*. 2005; 10(2): 129-38.
- 34- Robertson I, Gibbons P, Baron H, MacIver R, Nyfield G. Understanding management performance. *BJM* 1999; 10(1): 5-12.
- 35- Black J, Allen D, Redfern L, et al. Competencies in the context of entry-level registered nurse practice: a collaborative project in Canada. *Int Nurs Rev* 2008; 55

The intercultural communication motivation scale: an instrument to assess motivational training needs of candidates for international assignments. *Hum Resour Manage* 2009; 48(5): 717-44.

skills competencies: definitions and a teaching toolbox. *Med Educ* 2006; 40(7): 624-9.

۴۸- محمدی ری شهری م. میزان الحکمه. قم:

دارالحديث؛ ۱۳۷۵، جلد ۳، ص ۲۲۸۷.

49- Kupka B, Everett AM, Atkins SG, et al.