

# عوامل مؤثر ارتباطی بر عملکرد مدیران رادیو

❖ مرتضی ندیری  
کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدیر اطلاعات و برنامه‌ریزی رادیو فرهنگ



## چکیده

«انسان» موجودی اجتماعی و «ارتباطات» نیز مقوله‌ای اجتماعی است. ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزار جامعه متمدن است. بدیهی است که در این راستا ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت «اهداف سازمانی» باید از مسائل ضروری مورد توجه مدیران باشد.

«عوامل مؤثر ارتباطی» در این پژوهش به‌عنوان متغیر مستقل و «عملکرد مدیران» متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. پنج ویژگی عمده اثربخشی ارتباطات میان‌فردی که می‌توانند در بهبود مؤثر سازمان تأثیرگذار باشند، عبارتند از: «گشودگی»، «همدلی»، «حمایت‌گری»، «مثبت‌گرایی» و «تساوی» و هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش عبارتند از: «توانایی»، «وضوح»، «کمک» (حمایت سازمانی)، «مشوق»، «ارزیابی»، «اعتبار» و «محیط» که در قالب پرسشنامه از کارکنان معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران سؤال شده است.

با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده، از میان عوامل مؤثر ارتباطی میان گشودگی، همدلی، مثبت‌گرایی و تساوی با عملکرد مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد؛ یعنی اینکه تقویت هر یک از این عوامل به صورت مستقیم در میزان اثربخشی کارکنان و افزایش بهره‌وری عملکرد مدیران تأثیر دارد. همچنین، میان حمایت‌گری و عملکرد، رابطه معناداری وجود نداشت.

در استخراج پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار SPSS18 استفاده شده است که در بخش یافته‌ها و نتایج پژوهش به تفصیل آمده است.

## دیباچه

«انسان» موجودی اجتماعی و «ارتباطات» مقوله‌ای اجتماعی است. آشکار است که این ماهیت اجتماعی، آدمی را به برقراری رابطه و ایجاد ارتباط با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌ای که در آن است، راهنمایی می‌کند. انسان در میان شبکه متقابل اجتماع به سر می‌برد و رابطه‌های متقابلی که انسان را در برمی‌گیرد، به او هیئتی اجتماعی می‌بخشد. انسان در سراسر عمر در میان شبکه روابط زیست می‌کند. ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزار جامعه متمدن است، زیرا از یک سو انسان را به عنوان یک موجود اجتماعی به توسعه و تعالی می‌رساند و از سوی دیگر، باعث بقا و تداوم حیات سازمان به عنوان یک پدیده اجتماعی می‌شود.

بدیهی است که در این راستا ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت «اهداف سازمانی» باید از مسائل ضروری مورد توجه مدیران باشد. مدیران باید بدانند که ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنها در توفیق‌شان در دستیابی به اهداف طراحی‌شده سازمان عامل مؤثر است.

در این مقاله برآنیم تا ضمن آشنایی با مفهوم ارتباطات و عوامل مؤثر بر آن، بر اهمیت و ایجاد ارتباط مؤثر در نظام سازمانی تأکید کنیم و در نهایت تأثیر عوامل مؤثر ارتباطی را بر عملکرد مدیران از دیدگاه کارکنان مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. «عوامل مؤثر ارتباطی» در این پژوهش به عنوان متغیر مستقل و «عملکرد مدیران» متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و هدف اصلی پژوهش تبیین وجود همبستگی میان عوامل مؤثر ارتباطی و ابعاد آن با عملکرد مدیران است. پرسش اصلی آن است که آیا میان عوامل مؤثر ارتباطی و عملکرد مدیران رابطه‌ای وجود دارد؟

## عوامل مؤثر ارتباطی

«گلاب شانون» و «وارن ویور» ارتباطات (Communication) را معرف تمام جریان‌هایی می‌دانند که به وسیله آنها یک اندیشه می‌تواند اندیشه دیگری را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت دیگر، ارتباط سبب می‌شود که وجدان انسان در وجدان دیگران تصاویر، مفاهیم، تمایلات و رفتارها و آثار روانی گوناگون پدید آید. (معمدنژاد، ۱۳۷۱: ۳۷)

ارتباط، توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار انسان است که برای برقراری مناسبات دو طرف از طریق تحریک حس ادراک توسط یک طرف و ایجاد سرعت انتقال، درک پاسخگویی در طرف مقابل ایجاد می‌شود. (عباس‌زادگان، ۱۳۷۹: ۱۴۳)

پنج ویژگی عمده اثربخشی ارتباطات میان فردی از دیدگاه علی‌اکبر فرهنگی که می‌توانند در بهبود عملکرد سازمان تأثیرگذار باشند عبارتند از: گشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی و تساوی که در زیر به توضیح هر یک از آنها می‌پردازیم.

**گشودگی (Openness):** اشتیاق به ارائه نظرات و بیان توانایی‌هاست و بیانگر اشتیاق فرستنده پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه محرکات وارد بر خود است و اینکه بر او چه تأثیری نهاده‌اند. به عبارت دیگر، گیرنده پیام در ارتباطات میان فردی باید شایق باشد تا فرد در مقابل طرف‌های ارتباطی خود را بگشاید و با یک گشودگی نسبی با آنها مواجه شود.

**همدلی (Empathy):** از درک و تفاهم متقابل؛ یعنی احساس کسی را درک کردن که این خود نوع ویژه‌ای از ادراک است که کسی را قادر می‌سازد تا بتواند طرف مقابل خود را از نظر عاطفی و ذهنی کاملاً دریابد و آنچه تجربه کرده است، او نیز بدون تجربه احساس کند.

**حمایت‌گری (Supportiveness):** به معنای پشتیبانی اجتماعی، ابزاری و اطلاعاتی است. نشان‌دهنده فضای توأم با همدلی و خالی از هراس و ترس، فضای توأم با ارزش‌ها و خالی از بی‌تفاوتی‌ها که فرد برای رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکا به آن احتیاج دارد.



رابطه‌ای که دوام یابد و به دشواری و گسستگی منجر نشود.

**مثبت‌گرایی (Positiveness):** صداقت و تسهیل فراگرد ارتباطی در یک ارتباط میان فردی که بر سه جنبه تکیه دارد: اول، احترام مثبت و معینی برای خویش در نظر داشته باشیم. دوم، احساس خوشایند خود را نسبت به دیگران به آنها منتقل کنیم. سوم، لذت‌بردن از رابطه و مبادله که خود باعث یک پاسخ مثبت و واکنش خوشایند در عمل ارتباطی می‌شود.

**تساوی (Equality):** امکانات برابر برای ترفیع و ارتقای شغلی است. ارتباطات میان فردی زمانی مؤثرتر خواهد بود که فضای حاکم، فضایی مبتنی بر برابری باشد. به عبارتی اگر بخواهید ارتباط با یکدیگر ارتباط مؤثر باشد، باید تساوی در شخصیت آنها مورد توجه باشد و یا اینکه به نقاط مشترک که نوعی تساوی است، تأکید بیشتری شود. این بدان معناست که باید در ارتباطات میان فردی، سیاست یا خط مشی خاص وجود داشته باشد که از طریق آن به شناسایی ویژگی‌های فردی دو طرف ارتباط، دست یافت. (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۱۱۹-۱۱۴)

#### عملکرد مدیران

عملکرد (Performance) عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد از لحاظ اجرای وظایف محول شده در مدت زمان معین (آرمسترانگ، ۱۹۹۱: ۵۷). عملکرد، رفتاری در جهت رسیدن به اهداف سازمانی اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده است (کوتیس، ۱۹۹۷: ۲۳۱). عملکرد عبارت است از به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی آن گذاشته شده است. (کاسیو، ۱۹۷۹: ۳۰۴)

هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش از دیدگاه هرسی و گلداسمیت عبارتند از: توانایی، وضوح، کمک (حمایت سازمانی)، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط که در زیر به تعریف آنها می‌پردازیم:

**توانایی (Ability):** به دانش و مهارت‌هایی گفته می‌شود که در به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک تکلیف لازم است. از اجزای کلیدی توانایی: دانش مربوط به تکلیف، تجربه مربوط به تکلیف و قابلیت‌های مربوط به تکلیف است.

**وضوح (Clarity):** به درک و پذیرش نحوه کار، و محل و چگونگی انجام آن، گفته می‌شود. در این مرحله، اهداف و مقاصد عمده، نحوه رسیدن به مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد کاملاً صریح و واضح باشند.

**کمک (Help) (حمایت سازمانی):** به حمایت‌های سازمانی گفته می‌شود که برای تکمیل کردن اثربخش کار به آن نیاز است.

**انگیزه (Incentive):** اصطلاح انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای موفقیت‌آمیز اطلاق می‌شود که به پاداش‌های درونی یا بیرونی منتهی شود.

**ارزیابی (Evaluation):** به بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب پیوسته به افراد این اجازه را می‌دهد که پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند.

**اعتبار (Validity):** به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود.

**محیط (Environment):** به آن عوامل خارجی گفته می‌شود که حتی با وجود داشتن تمامی توانایی و وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آئین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و... این عواملی از قدرت افراد خارج بود و افراد فقط در سطحی هماهنگ با محدودیت‌های محیطی خود عمل می‌کنند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۴۲۴-۴۲۷)

## صدای جمهوری اسلامی ایران

رادیو در ایران طی سابقه ۷۰ ساله‌اش فراز و نشیب‌های فراوان و حوادث تلخ و شیرین بسیاری را پشت سر نهاده است. طی سال‌هایی که لوازم فرهنگ مکتوب (کتاب، روزنامه و...) هنوز دارای گستردگی کافی در میان مردم نبودند، رادیو به‌عنوان یک رسانه اثرگذار از یک سو منبع دریافت اطلاعات و اخبار مربوط به رویدادهای داخلی و خارجی و از سوی دیگر، وسیله‌ای برای پرکردن اوقات فراغت قشرهای گوناگون جامعه بود.

رادیو در جمهوری اسلامی ایران نسبت به سایر رسانه‌ها برد و پوشش بیشتری دارد و اینک امواج رادیو به دورافتاده‌ترین نقاط کشور راه یافته است و امکان برقراری ارتباط با مردم را دارد. از دیگر ویژگی‌های رادیو، خودکفایی آن در تولید برنامه است؛ به گونه‌ای که نیازی به خرید برنامه از خارج ندارد. به همین دلیل تطابق برنامه‌های رادیویی با ارزش‌ها و باورها و مؤلفه‌هایی گسترده در زمینه ارتقای سطح کیفی و افزایش کمی برنامه‌های رادیویی انجام گرفت؛ چنان که در سال ۱۳۵۶ تنها ایستگاه فعال رادیویی ایستگاه اول رادیو بود در کنار آن، ایستگاه دوم رادیو و ۱۷ مرکز شهرستان، فعالیت رادیویی محدود داشتند.

توسعه برنامه‌ها و ایستگاه‌های رادیویی طی سال‌های ۲۷۳۱ تا ۶۷۳۱ بسیار چشمگیر بوده است؛ به گونه‌ای که در پایان سال ۱۳۷۶ تعداد ایستگاه‌های فعال رادیویی در معاونت صدا به هفت ایستگاه افزایش یافت. طی سالیان بعد، ایستگاه‌های رادیویی در کلیه مراکز صدا و سیما در استان‌ها و برخی از شهرها مانند: آبادان و کیش به صورت محلی راه‌اندازی شدند. همچنین، معاونت صدا با توجه به سیاست‌های کلان سازمان صداوسیما اقدام به راه‌اندازی ایستگاه‌های مختلف رادیویی با موضوعات تخصصی کرد. در حال حاضر، ایستگاه‌های رادیویی به قرار زیر هستند:

- رادیو ایران (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو فرهنگ (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو قرآن (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو پیام (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو جوان (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو ورزش (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو تهران (در محدوده استان تهران و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو معارف (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو سلامت (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۱۸ ساعته)
- رادیو صدای آشنا (در سه منطقه آمریکا، اروپا، آسیا و اقیانوسیه و با پخش برنامه در سه زمان مختلف به صورت ۲۴ ساعته)

- رادیو گفت‌وگو (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۶ ساعته)
- رادیو اقتصاد (در محدوده کل کشور و با پخش برنامه به صورت ۱۸ ساعته)
- رادیو اینترنتی ایران صدا (در محیط اینترنت انتشار می‌یابد)
- رادیو البرز (در محدوده کرج و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو آوا (در محدوده استان تهران و با پخش برنامه به صورت ۲۴ ساعته)
- رادیو نوا (در محدوده استان تهران و با پخش برنامه به صورت ۶ ساعته)
- رادیو نمایش (در محدوده استان تهران و با پخش برنامه به صورت ۱۳ ساعته)

### فرضیات پژوهش

عوامل مؤثر ارتباطی بر عملکرد مدیران معاونت صدا تأثیر «مثبت» دارد.

### فرضیه فرعی

### ارتباطات میان فردی

### زمانی مؤثرتر

### خواهد بود که

### فضای حاکم، فضای

### مبتنی بر برابری

### باشد. به عبارتی اگر

### بخواهید ارتباط با

### یکدیگر ارتباط مؤثر

### باشد، باید تساوی

### در شخصیت آنها

### مورد توجه باشد

### و یا اینکه به نقاط

### مشترک که نوعی

### تساوی است، تأکید

### بیشتری شود.



- «گشودگی» بر عملکرد مدیران معاونت صدا تأثیر «مثبت» دارد.
- «همدلی» بر عملکرد مدیران معاونت صدا تأثیر «مثبت» دارد.
- «حمایت‌گری» بر عملکرد مدیران معاونت صدا تأثیر «مثبت» دارد.
- «مثبت‌گرایی» بر عملکرد مدیران معاونت صدا تأثیر «مثبت» دارد.
- «تساوی» بر عملکرد مدیران معاونت صدا تأثیر «مثبت» دارد.

### ضرورت پژوهش

اهمیت مدیریت و نقش مدیران در جهان امروز، در تحقق اهداف و آرمان‌های سازمانی بیش از هر زمان دیگر آشکار شده است؛ به نحوی بر نقش کلیدی مدیران در کلیه تحولات اجتماعی و اقتصادی تأکید شده و دستاوردهای روزافزون خود را مرهون عملکرد مدیران خود می‌دانند. این مسئله سبب شده که متخصصان و نظریه‌پردازان در ادامه تلاش‌های پربار گذشته با معرفی فنون و شیوه‌های نوین، در پی شناسایی بهبود عوامل مؤثر در کارایی و عملکرد مدیریت باشند.

موضوع ارتباطات میان‌فردی در سازمان دارای چنان اهمیتی است که می‌توان گفت: اولین وظیفه مدیر آن است که سیستم ارتباطات میان‌فردی را در سازمان گسترش دهد. این مسئله در میان سازمان‌های کشور ما با توجه به شکاف بزرگ میان نظر و عمل در رفتار سازمانی و منابع انسانی دارای نارسایی بسیاری است، که محقق علل بسیاری از آن را در کم‌توجهی مدیران به اهمیت و نقش روابط انسانی در سازمان‌ها می‌داند. در این میان توجه به سیستم ارتباطی مؤثر میان افراد، به‌ویژه مدیران و کارکنان در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران حائز اهمیت فراوان است.

در این مقاله سعی شده که به شناسایی عوامل مؤثر ارتباطی بر عملکرد مدیران معاونت صدا در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه کارکنان پرداخته و با تعیین عوامل مؤثر ارتباطی در معاونت صدا، به پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد مدیران دست یابیم.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از روش تحقیق توصیفی-همبستگی استفاده شده است. روش انجام پژوهش نیز به صورت پیمایشی بوده که قابلیت تعمیم نتایج را دارد. متغیرهای پژوهش عبارتند از: عوامل مؤثر ارتباطی به مثابه متغیر مستقل و عملکرد مدیران به مثابه متغیر وابسته.

به منظور سنجش فرضیات مربوط به عوامل مؤثر ارتباطی و همچنین برای ارزیابی عملکرد مدیران، پرسشنامه‌ای با ۳۰ پرسش طراحی شد. این پرسشنامه بر اساس ویژگی‌های عمده اثربخشی ارتباطات میان‌فردی دکتر علی‌اکبر فرهنگی و مدل Achieve هرسی و گلداسمیت در قالب پنج بُعد و در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (گشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی و تساوی) سنجیده و طرح‌ریزی شده است.

پس از طراحی پرسشنامه، پژوهشگر برای سنجش ابزار گردآوری داده‌ها ابتدا پرسشنامه مقدماتی را در میان تعدادی از نمونه موردنظر توزیع و مورد اجرا قرار داد، سپس برای تعیین روایی تلاش شد تا از سؤالات مبهم و نامربوط پرهیز شود و سؤالات روشن و قابل فهم باشند و در تدوین و یا اصلاح سؤالات به واقعیات موجود در محیط‌های کار، مفاهیم و نظریه‌های مرتبط با موضوع و اهداف و فرضیات پژوهش توجه شود. پس از جمع‌آوری داده‌ها و کسب نظرات اصلاحی، تغییرات لازم جهت تحقیق مورد استفاده قرار گرفت.

همچنین روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر اساتید مرتبط با موضوع پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است.

در این پژوهش، پرسشنامه‌ها با استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر

### ارتباطات صحیح

#### و مؤثر میان

#### کارکنان و مدیران

#### سازمان همواره

#### از اجزای مهم

#### موفقیت مدیران

#### در سازمان است.

مستقل عوامل مؤثر ارتباطی ۰/۸۶ و برای متغیر وابسته عملکرد مدیران ۰/۶۳ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۳ برآورد شد. بنابراین اعتبار و سازگاری داخلی اندازه‌های مورد استفاده در پرسشنامه در سطح بالایی قرار دارد.

بخش اول پرسشنامه برای مفهوم ارتباطات میان‌فردی در سازمان تدوین و تنظیم شده که با طرح ۱۵ سؤال در مقیاس فاصله‌ای، از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده کرده و متغیرهای مستقل را در ابعاد گشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی و تساوی مورد سنجش و ارزیابی قرار داده است. پرسش‌های مربوط به هر یک از ابعاد در جدول زیر مشخص شده است:

مفهوم	ابعاد	شاخص	سؤالات پرسشنامه
ارتباطات میان‌فردی	گشودگی	اشتیاق و اراده نظرات و بیان توانایی	سؤال‌های ۱، ۲، ۳
	همدلی	درک و تفاهم متقابل	سؤال‌های ۴، ۵
	حمایت‌گری	پشتیبانی اجتماعی، ابزاری و اطلاعاتی	سؤال‌های ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰
	مثبت‌گرایی	صداقت و تسهیل فراگرد ارتباطی	سؤال‌های ۱۱، ۱۲
	تساوی	امکانات برابر برای ترفیع و ارتقاء شغلی	سؤال‌های ۱۳، ۱۴، ۱۵

جدول ۱: مفاهیم، ابعاد و شاخص‌های مربوط به متغیر مستقل

همچنین سؤال ۱۶ در بخش اول پرسشنامه در مقیاس ترتیبی میزان اهمیت و اولویت عوامل مؤثر ارتباطی را به‌عنوان یکی از اهداف تحقیق مورد بررسی قرار داده است. بخش دوم پرسشنامه، برای مفهوم عملکرد مدیران تدوین و تنظیم شده که با طرح ۱۵ سؤال در مقیاس فاصله‌ای، متغیرهای وابسته را در ابعاد توانایی، وضوح، حمایت، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط مورد سنجش قرار داده است. پرسش‌های مربوط به هر یک از ابعاد در جدول زیر مشخص شده است:

مفهوم	ابعاد	شاخص	سؤالات پرسشنامه
عملکرد مدیران	توانایی	میزان دانش و تجربه	سؤال‌های ۱۷، ۱۸
	وضوح	میزان درک نقش و اهداف و مقاصد آن	سؤال‌های ۱۹، ۲۰
	حمایت	میزان کمک‌های سازمانی	سؤال‌های ۲۱، ۲۲
	مشوق	میزان انگیزش و تمایل	سؤال‌های ۲۳، ۲۴
	ارزیابی	میزان آموزش و بازخورد عملکرد	سؤال‌های ۲۵، ۲۶
	اعتبار	میزان خدمات حقوقی بر منابع انسانی	سؤال‌های ۲۷، ۲۸
	محیط	میزان تناسب با شرایط محیطی	سؤال‌های ۲۹، ۳۰

جدول ۲: مفاهیم، ابعاد و شاخص‌های مربوط به متغیر وابسته

علاوه بر پرسش‌های فوق، مشخصات فردی و سازمانی پاسخگویان در مقیاس اسمی در پایان پرسشنامه مورد پرسش قرار گرفت.

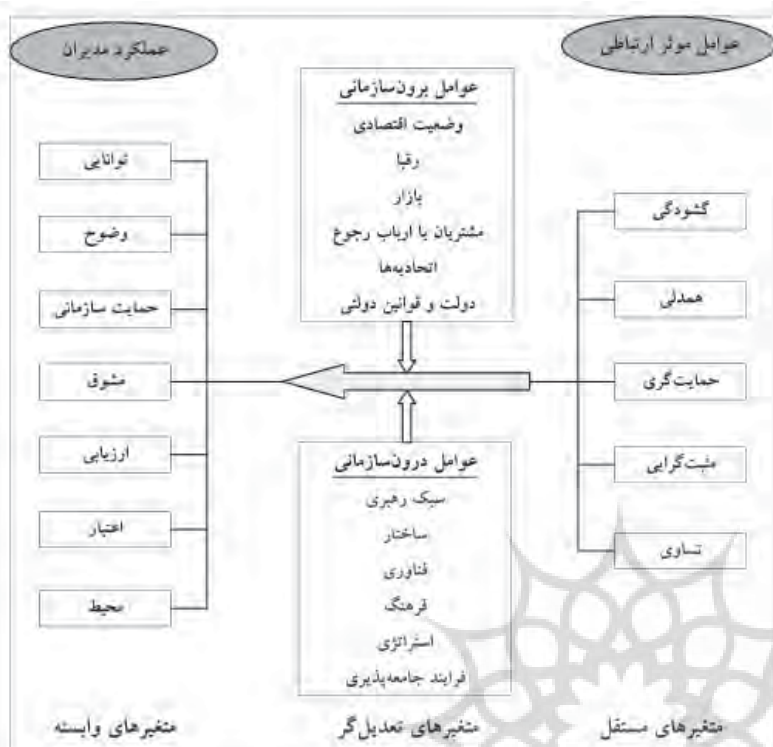
جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان معاونت صداست که با توزیع حدود ۲۰۰ پرسشنامه در میان کارکنان و مدیران رادیوهای فرهنگ و ورزش و دو اداره کل «نغمات آئینی» و «اطلاعات و برنامه‌ریزی» با پیگیری‌های بسیار ۱۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری و از پرسشنامه‌های رسیده، تعداد ۱۰۲ پرسشنامه کامل و قابل استفاده به عنوان نمونه جامعه آماری پردازش شد.

به منظور تجزیه و تحلیل استنباطی متغیرهای پژوهش و برای آزمون فرضیه‌ها،

پژوهشگر از نرم‌افزار SPSS18 استفاده کرده است.

### مدل مفهومی پژوهش

نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته



### موضوع ارتباطات

میان فردی در سازمان دارای چنان اهمیتی است که می‌توان گفت: اولین وظیفه مدیر آن است که سیستم ارتباطات میان فردی را در سازمان گسترش دهد.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش شامل کارکنان «معاونت صدا»ی سازمان صداوسیماست که بر اساس آمار ارائه شده از سوی اداره کل اطلاعات و برنامه‌ریزی ۲۷۹۵ نفر است. جداول شماره ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ توزیع فراوانی نمونه را به تفکیک جنس، سن، تحصیلات، سنوات خدمت، سطح شغل و وضعیت استخدام نشان می‌دهند.

جدول ۳: توزیع فراوانی نیروی انسانی به تفکیک جنس

جنس	زن	مرد	جمع
تعداد	۵۹	۴۳	۱۰۲
درصد	۵۷/۸	۴۲/۲	۱۰۰

جدول ۴: توزیع فراوانی نیروی انسانی به تفکیک سن

سن	کمتر از ۳۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۱ سال و بالاتر	جمع
تعداد	۳۱	۵۸	۱۳	۱۰۲
درصد	۳۰/۴	۵۶/۹	۱۲/۷	۱۰۰

جدول ۵: توزیع فراوانی نیروی انسانی به تفکیک تحصیلات

مدرک تحصیلی	زیردیپلم و دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	جمع
تعداد	۱۳	۲۳	۵۵	۱۱	۱۰۲
درصد	۱۲/۷	۲۲/۵	۵۳/۹	۱۰/۸	۱۰۰

جدول ۶: توزیع فراوانی نیروی انسانی به تفکیک سنوات خدمت

سنوات خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۱۱ تا ۲۰ سال	۲۱ سال و بالاتر	جمع
تعداد	۴۸	۵۰	۴	۱۰۲
درصد	۴۷/۱	۴۹	۳/۹	۱۰۰

جدول ۷: توزیع فراوانی نیروی انسانی به تفکیک وضعیت استخدام

وضعیت استخدام	رسمی/پیمانی	حق الزحمه‌ای/ستادی	برنامه‌های ثابت	برآوردی	جمع
تعداد	۳۵	۱۹	۲۷	۲۱	۱۰۲
درصد	۳۴/۳	۱۸/۶	۲۶/۵	۲۰/۶	۱۰۰

جدول ۸: توزیع فراوانی نیروی انسانی به تفکیک سطح شغل

سطح شغل	کارمند	کارشناس	برنامه‌ساز	مدیر	جمع
تعداد	۵۵	۲۴	۱۵	۸	۱۰۲
درصد	۵۳/۹	۲۳/۵	۱۴/۷	۷/۸	۱۰۰

جدول ۹: نظر پاسخگویان در مورد هر یک از متغیرهای تحقیق

متغیر	حداقل	حداکثر	مُد	میانه	میانگین	انحراف معیار	تعداد
گشودگی	۱	۵	۴	۴	۳/۲۵	۱/۰۵	۱۰۲
همدلی	۱	۵	۲	۳	۳/۰۵	۰/۹۷	۱۰۲
حمایت‌گری	۱	۵	۳	۳	۲/۷۵	۱/۱۶	۱۰۲
مثبت‌گرایی	۱	۵	۴	۳	۲/۸۲	۱/۱۵	۱۰۲
تساوی	۱	۵	۲	۲	۲/۴۵	۱/۱۵	۱۰۲
عوامل مؤثر ارتباطی	۱	۵	۳	۳	۳/۱۹	۱/۰۳	۱۰۲
عملکرد مدیران	۱	۵	۲	۲	۲/۴	۰/۸۸	۱۰۲

فرضیه‌های پژوهش را برای متغیر وابسته عملکرد مدیران با هر یک از متغیرهای مستقل به صورت جداگانه مورد آزمون قرار دادیم. به عنوان مثال، برای آزمون اولین فرضیه فرعی از نظر آماری فرض‌ها بدین صورت است:

Z: عملکرد مدیران  
q<sub>i</sub>: گشودگی

$$\begin{cases} H_0 : \rho_{Z,q_1} \leq 0 \\ H_1 : \rho_{Z,q_1} > 0 \end{cases}$$

$H_0$ : بین گشودگی و عملکرد مدیران رابطه‌ای وجود ندارد و یا منفی است.  
 $H_1$ : بین گشودگی و عملکرد مدیران رابطه مثبتی وجود دارد.

این پژوهش مشتمل بر شش فرضیه بوده است که به بررسی آنها می‌پردازیم. براساس خروجی‌های همبستگی در نرم‌افزار SPSS شاهد نتایج زیر خواهیم بود:  
۱. با توجه به نتایج جدول ۱۰ بین گشودگی و عملکرد مدیران در معاونت صدا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر فرض  $H_0$  در سطح خطای ۵٪ رد می‌شود. همبستگی میان گشودگی و عملکرد مدیران به میزان ۰/۳۰۱ است.



جدول ۱۰: رابطه میان گشودگی و عملکرد مدیران در معاونت صدا

گشودگی	عملکرد مدیران	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
خیلی کم		۳	۴	۰	۰	۰	۷
کم		۵	۱۰	۳	۱	۰	۱۹
متوسط		۱	۱۲	۹	۱	۱	۲۴
زیاد		۳	۲۲	۱۷	۴	۰	۴۶
خیلی زیاد		۰	۲	۰	۳	۱	۶
کل		۱۲	۵۰	۲۹	۹	۲	۱۰۲

۲. با توجه به نتایج جدول ۱۱ میان همدلی و عملکرد مدیران در معاونت صدا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرض  $H_0$  در سطح خطای ۰/۵ رد می شود. همبستگی میان همدلی و عملکرد مدیران به میزان ۰/۲۰۱ است.

جدول ۱۱: رابطه میان همدلی و عملکرد مدیران در معاونت صدا

همدلی	عملکرد مدیران	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
خیلی کم		۰	۱	۰	۰	۰	۱
کم		۶	۱۹	۹	۱	۰	۳۵
متوسط		۲	۱۶	۱۰	۳	۰	۳۱
زیاد		۴	۱۲	۹	۳	۰	۲۸
خیلی زیاد		۰	۲	۱	۲	۲	۷
کل		۱۲	۵۰	۲۹	۹	۲	۱۰۲

۳. با توجه به نتایج جدول ۱۲ میان حمایت گری و عملکرد مدیران در معاونت صدا رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر، فرض  $H_0$  در سطح خطای ۰/۵ تأیید می شود. همبستگی میان حمایت گری و عملکرد مدیران به میزان ۰/۰۶۹ است.

جدول ۱۲: رابطه میان حمایت گری و عملکرد مدیران در معاونت صدا

حمایت گری	عملکرد مدیران	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
خیلی کم		۳	۱۳	۵	۱	۰	۲۲
کم		۱	۴	۶	۱	۰	۱۲
متوسط		۶	۲۱	۱۲	۴	۱	۴۴
زیاد		۱	۱۰	۴	۲	۱	۱۸
خیلی زیاد		۱	۲	۲	۱	۰	۶
کل		۱۲	۵۰	۲۹	۹	۲	۱۰۲

۴. با توجه به نتایج جدول ۱۳ میان مثبت گرایی و عملکرد مدیران در معاونت صدا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرض  $H_0$  در سطح خطای ۰/۵ رد می شود. همبستگی میان مثبت گرایی و عملکرد مدیران به میزان ۰/۱۷۳ است.

جدول ۱۳: رابطه میان مثبت‌گرایی و عملکرد مدیران در معاونت صدا

عملکرد مدیران مثبت‌گرایی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
خیلی کم	۳	۸	۴	۰	۰	۱۵
کم	۵	۱۵	۵	۳	۰	۲۸
متوسط	۱	۹	۱۱	۱	۱	۲۳
زیاد	۳	۱۸	۸	۲	۱	۳۲
خیلی زیاد	۰	۰	۱	۳	۰	۴
کل	۱۲	۵۰	۲۹	۹	۲	۱۰۲

۵. با توجه به نتایج جدول ۱۴ میان تساوی و عملکرد مدیران در معاونت صدا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرض  $H_0$  در سطح خطای ۵٪ رد می‌شود. همبستگی میان تساوی و عملکرد مدیران به میزان ۰/۲۵۶ است.

جدول ۱۴: رابطه میان تساوی و عملکرد مدیران در معاونت صدا

عملکرد مدیران تساوی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
خیلی کم	۵	۱۲	۶	۲	۰	۲۶
کم	۶	۱۵	۸	۱	۰	۲۹
متوسط	۱	۱۵	۸	۱	۰	۲۵
زیاد	۰	۷	۷	۳	۲	۱۹
خیلی زیاد	۰	۱	۰	۲	۰	۳
کل	۱۲	۵۰	۲۹	۹	۲	۱۰۲

۶. با توجه به نتایج جدول ۱۵ میان عوامل مؤثر ارتباطی و عملکرد مدیران در معاونت صدا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرض  $H_0$  در سطح خطای ۵٪ رد می‌شود. همبستگی میان عوامل مؤثر ارتباطی و عملکرد مدیران به میزان ۰/۲۳۳ است.

جدول ۱۵: رابطه میان عوامل مؤثر ارتباطی و عملکرد مدیران در معاونت صدا

عملکرد مدیران عوامل مؤثر ارتباطی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
خیلی کم	۲	۳	۰	۰	۰	۵
کم	۲	۱۰	۶	۲	۰	۲۰
متوسط	۷	۱۹	۱۱	۲	۰	۳۹
زیاد	۱	۱۶	۹	۰	۱	۲۷
خیلی زیاد	۰	۲	۳	۵	۱	۱۱
کل	۱۲	۵۰	۲۹	۹	۲	۱۰۲

همچنین با توجه به سؤال ۱۶ میزان اهمیت هر یک از عوامل مؤثر ارتباطی از نظر پاسخگویان به شرح جدول زیر است:

ارزیابی صحیح از برنامه‌ها و عوامل و آگاهی کارکنان از نتایج ارزیابی باعث تصحیح نظر عوامل برنامه‌ساز از عملکرد خود و واقع‌بینی در مورد میزان توانایی‌هایشان می‌شود.

جدول ۱۶: میزان اهمیت عوامل مؤثر ارتباطی از نظر پاسخگویان در معاونت صدا

متغیر	حداقل	حداکثر	مُد	میانه	میانگین	تعداد
همدلی	۱	۵	۴	۴	۳/۴۱	۱۰۲
حمایت‌گری	۱	۵	۴	۳/۵	۳/۲۶	۱۰۲
مثبت‌گرایی	۱	۵	۲	۳	۳/۰۹	۱۰۲
گشودگی	۱	۵	۱	۳	۲/۷۸	۱۰۲
تساوی	۱	۵	۱	۲	۲/۴۵	۱۰۲

### بحث و نتیجه‌گیری

از آغاز جنبش روابط انسانی مطالعات هارتون، تعامل اجتماعی در محل کار، مرکز ثقل اندیشه روابط انسانی قرار گرفته است. از آن زمان تا به امروز در نظریه‌های مختلف روابط انسانی به اهمیت ارتباطات اجتماعی در سازمان اشاره شده است. نتایج بسیاری از تحلیل‌ها، بر مؤثر بودن ارتباطات بر افزایش توان نیروی انسانی و افزایش کارایی و بهره‌وری تأکید داشته است.

موضوع پژوهش «بررسی عوامل مؤثر ارتباطی بر عملکرد مدیران معاونت صدا» با این منظور انجام شد که نقش تعاملات انسانی به عنوان حلقه حیاتی در زنجیره فعالیت‌های مدیران در سازمان‌ها دارای اهمیت بسیار است. ارتباطات صحیح و مؤثر میان کارکنان و مدیران سازمان همواره از اجزای مهم موفقیت مدیران در سازمان است. به تجربه ثابت شده که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش کار مختل می‌شود و کارها به هم می‌ریزند. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم تعاملی و ارتباطی مؤثر در سازمان وجود نخواهد داشت و در نهایت کارآمدی مدیر بستگی به توانایی او در برقراری ارتباط با کارکنان دارد. این مسئله در سازمان‌های کشور ما با توجه به شکاف بزرگ میان نظر و عمل در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دارای نارسایی بسیاری است که علل بسیاری از آنها در کم‌توجهی مدیران به اهمیت و نقش ارتباطات در سازمان‌هاست.

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر ارتباطی بر عملکرد مدیران در معاونت صدای سازمان صداوسیما صورت گرفته است. بر آن بوده‌ایم تا با تعیین مؤلفه‌های اثربخشی ارتباطات میان‌فردی به‌عنوان عوامل مؤثر ارتباطی، میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها را بر عملکرد مدیران بسنجیم و در نهایت با آزمون فرضیات پژوهش در چارچوب یک طرح پژوهش مبنایی برای ارائه راهکارها و پیشنهادهایی کاربردی برای مدیران و به‌ویژه مدیران ایستگاه‌های رادیویی بیابیم.

با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده، از میان عوامل مؤثر ارتباطی میان گشودگی، همدلی، مثبت‌گرایی و تساوی با عملکرد مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد؛ یعنی اینکه تقویت هر یک از این عوامل به صورت مستقیم در میزان اثربخشی کار کارکنان و افزایش بهره‌وری عملکرد مدیران تأثیر دارد. از این‌رو، به منظور بهبود عملکرد مدیران پیشنهاد می‌شود:

۱. با برقراری یک ارتباط سالم و با گشاده‌رویی، شنونده پیشنهادهای کارکنان خود باشند و با ایجاد محیطی سرشار از صداقت در پرورش توانایی آنها تلاش کنند.
۲. مدیران باید سعی و تلاش کنند تا مسائل و مشکلات کارکنان را در محیط کار و در زمان انجام وظایف درک کنند. همچنین با یک ارتباط مناسب حساسیت و ظرافت‌های کار و وظایفشان را با آنان در میان بگذارند. مدیران می‌توانند با ایجاد یک فضای تفاهم و همدلی متقابل در محیطی عاطفی و ذهنی مسائل مربوط به سازمان و مدیریت را به کارکنان گوشزد کنند.

۳. تسهیل ارتباط میان مدیران و کارکنان و برخورد صادقانه با کارکنان باعث ایجاد نگرش مثبت و اشتیاق کارکنان به مشارکت در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌شود.  
۴. ایجاد امکانات برابر برای ترفیع و ارتقای شغلی متناسب با عملکرد کارکنان باعث حس برابری و تساوی در میان آنها می‌شود. تشویق کارکنان متناسب با بهره‌وری و کارایی آنها باعث افزایش عملکرد کارکنان و به دنبال آن افزایش عملکرد مدیران می‌شود.

نظر به اینکه میان حمایت‌گری با عملکرد مدیران رابطه وجود ندارد، پیشنهاد می‌شود مدیران محترم به پشتیبانی اجتماعی، ابزاری و اطلاعاتی کارکنان اهتمام بیشتری داشته باشند. این امر باعث ایجاد حس حمایت‌گری در کارکنان می‌شود. از این رو توصیه می‌شود تا با راهنمایی و نظارت هرچه بیشتر کارکنان در انجام امور محول‌شده با حمایت‌های اطلاعاتی از حجم کاری آنها بکاهند و در این راستا برای بالابردن توان کاری کارکنان، آنها را مورد تشویق‌های کلامی قرار داده و به عملکرد مثبت ایشان پاداش‌های مالی پرداخت و تا حد امکان از خطاها و اشتباهات آنها چشم‌پوشی کنند.

با توجه به نظرات پاسخگویان میزان اهمیت عوامل مؤثر ارتباطی (نتایج جدول ۱۶) در بهبود ارتباطات سازمانی به این ترتیب است: (۱) همدلی؛ (۲) حمایت‌گری؛ (۳) مثبت‌گرایی؛ (۴) گشودگی؛ (۵) تساوی.

از آنجایی که میان حمایت‌گری و عملکرد مدیران رابطه‌ای وجود ندارد و از نظر پاسخگویان نیز حمایت‌گری دارای اهمیت بالایی است، از این رو کارکنان باید در انجام امور بیشتر مورد راهنمایی و تشویق قرار گیرند و تا حد امکان از نظر مالی حمایت شوند.

با توجه به آزمون اصلی پژوهش، میان عوامل مؤثر ارتباطی و عملکرد مدیران در معاونت صدا رابطه وجود دارد. علاوه بر مواردی که در قبل به صورت کلی در مورد فرضیه‌های فرعی عنوان شد، باید به نکات زیر به صورت خاص در رادیو اشاره کرد:

- مدیران ایستگاه‌ها و گروه‌های تولیدی در رادیو آشنایی بیشتری با مشکلات ساخت برنامه‌های رادیویی پیدا نمایند و همچنین با ارائه سیاست‌های کاری سازمان و تعیین اولویت‌ها، توانایی کارکنان را در ساخت و تهیه برنامه‌ها افزایش دهند.

- با توجه به اهمیت و حساسیت رسانه ملی، مدیران معاونت صدا نسبت به خطاهای سهوی کارکنان رفتاری دور از سوگیری داشته و با فراهم کردن بودجه، وسایل و تسهیلات لازم برای انجام امور، حمایت سازمانی از کارکنان را برای کاهش اشتباهات گسترش دهند.

- به کارگیری سیستم آموزش اثربخش با توجه به تغییرات فناوری در ساخت و تولید برنامه‌ها و گذر از سیستم آنالوگ به دیجیتال و نیز تخصصی شدن ایستگاه‌ها دارای اهمیت ویژه‌ای است.

- ارزیابی صحیح از برنامه‌ها و عوامل و آگاهی کارکنان از نتایج ارزیابی باعث تصحیح نظر عوامل برنامه‌ساز از عملکرد خود و واقع‌بینی در مورد میزان توانایی‌هایشان می‌شود.

- مشارکت برنامه‌سازان در ارائه طرح‌های جدید در قالب ساختارهای نوین برنامه‌سازی باعث پرورش توانایی‌ها و قابلیت‌های کاری آنها و تقویت احساس تعلق خاطر به سازمان می‌شود. از این رو باید برای ارائه پیشنهادهای جدید سیاست‌های تشویقی در نظر گرفت.

- اصلاح وضعیت حق‌الزحمه و برآورد برنامه‌ها متناسب با توانایی و کارایی عوامل باعث افزایش انگیزش کارکنان می‌شود. همچنین ایجاد یک سیستم مناسب ارزیابی عملکرد برای ارتقای شغلی افراد در سمت‌های سازمانی باعث تقویت روحیه کارکنان

اصلاح وضعیت  
حق‌الزحمه و  
برآورد برنامه‌ها  
متناسب با توانایی  
و کارایی عوامل  
باعث افزایش  
انگیزش کارکنان  
می‌شود. همچنین  
ایجاد یک سیستم  
مناسب ارزیابی  
عملکرد برای ارتقای  
شغلی افراد در  
سمت‌های سازمانی  
باعث تقویت روحیه  
کارکنان برای انجام  
وظایف می‌شود.

برای انجام وظایف می‌شود.

- توجه به تخصیص رده شغلی، متناسب با توانایی و سابقه کاری کارکنان در یک سیستم متمرکز در کل معاونت باعث رعایت کسوت و شأن عوامل برنامه‌ساز شده و کارکنان جدید با الگوبرداری از پیشکسوتان سعی و تلاش بیشتری برای افزایش کیفیت کارها خواهند داشت.

- تعیین تکلیف وضعیت استخدامی و همکاری کارکنان برنامه‌ای و برآوردی با معاونت باعث نگرش مثبت به سازمان و افزایش انگیزه کارکنان برای انجام امور می‌شود. در نهایت توصیه می‌شود برای ارزیابی هر چه بهتر و منطقی‌تر عملکرد مدیران، یک سیستم منسجم ارزیابی عملکرد با تکیه بر مطالعه تطبیقی مدل‌های متنوع و با بهره‌گیری از اطلاعات رده‌های بالاتر، رده‌های پایین‌تر، ارزیابی همکاران و خودارزیابی فراهم شود تا امکان وجود هر گونه خطا و انحراف احتمالی به حداقل ممکن کاهش یابد و ضریب اطمینان ارزیابی را تا حد قابل توجه افزایش دهد.

#### منابع و مأخذ

بلیک، ریدو و هارولدس، ادوین (۱۳۸۷). *طبقه‌بندی مفاهیم در ارتباطات*، ترجمه مسعود اوحدی، تهران: سروش.

جلیلی‌خشنود، جلیل (۱۳۸۰). *تحلیل آماری*، تهران: سرا.

خاتون‌آبادی، سیداحمد (۱۳۷۴). *رادیو و ارتباط توسعه‌ای*، تهران: سروش.

خاکی، غلامرضا (۱۳۸۱). *راهنمای تدوین طرح و نقد تحقیق*، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

خاکی، غلامرضا (۱۳۸۹). *روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی*، تهران: بازتاب.

خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). *روش تحقیق در مدیریت*، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

رضائیان، علی (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم نظریه‌ها و کاربرد*، تهران: دانشکده مدیریت.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۷۶). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: آگاه. علیزاده اقدم، رسول (۱۳۸۰). *ارتباطات سازمانی*، تهران: آوای نور.

فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۹). *ارتباطات انسانی*، تهران: رسا.

کونتر، هرولد؛ اودائل، سیریل؛ ویهریخ، هانیس (۱۳۷۰). *اصول مدیریت*، ترجمه محمدعلی طوسی، علی‌اکبر فرهنگی، سیدامین علوی و اکبر مهدویان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک وان (۱۳۸۱). *روش تحقیق در علوم اجتماعی*، تهران: توتیا.

محسنیان‌راد، مهدی (۱۳۸۰). *ارتباط‌شناسی*، تهران: سروش.

محمدزاده، عباس و مهرآژن، آرین، (بی‌تا) *رفتار سازمانی نگرش اقتضایی*، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی (ره).

مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). *مدیریت رفتار انسانی*، تهران: ترمه.

معمدزاد، کاظم (۱۳۷۱). *وسایل ارتباط جمعی*، تهران: دانشکده علامه طباطبایی (ره).

مورهد، گریفین (۱۳۸۰). *رفتار سازمانی*، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.

میرسیاسی، ناصر [بی‌تا]. *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران: میر.

میلر، کترین (۱۳۷۷). *ارتباطات سازمانی، (رویکردها و فرایندها)*، ترجمه آذر قبادی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

هرسی، پاول و بلانچارد، کنت. اچ (۱۳۷۸). *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه قاسم کبیری، تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.