

رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت‌های تجاری شهر اردبیل

خدیجه محمدی بارزیلی^۱، حسین پیشگر^۲

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی نوین اردبیل^۱
کارشناس بازرگانی^۲

Khadijehmohammadi1370@novinardebil.ac.ir

چکیده

آنچه ما را در فهم خواسته‌ها و انتظارات مشتریان یاری می‌نماید به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی و مدیریت ارتباط با مشتری در جهت فروش می‌باشد. با به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی فروش می‌توان در رویه‌های قبلی سازمان و شرکت تجدیدنظر نمود و با ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات، سطح رضایت مشتریان را ارتقاء بخشید. هدف کلی تحقیق حاضر بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت‌های تجاری شهر اردبیل بوده است. در پژوهش حاضر از روش توصیفی-همبستگی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی مدیران و کارکنان شرکت‌های تجاری شهر اردبیل در سال ۹۵ بوده است. تعداد ۳۰ نفر از مدیران به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی سهمیه‌ای و همچنین تعداد ۵۰ نفر کارمند از نواحی و شرکت‌های اردبیل به نسبت مساوی به‌صورت تصادفی به‌عنوان گروه نمونه انتخاب گردید. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل دو پرسشنامه‌ی مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش مدیران می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های آماری در سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان دارد که بر اساس ادراکات مدیران و کارکنان بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد و میزان این همبستگی از نظر کارکنان بیشتر است. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که بعد گروهی مهارت‌های ارتباطی از نظر مدیران و کارکنان قدرت پیش‌بینی کنندگی میزان فروش مدیران را ندارد. همچنین مقایسه میانگین نمرات مدیران زن و مرد در مقوله مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش نشان داد که مدیران زن دارای مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش به بیشتری نسبت به مدیران مرد هستند.

واژگان کلیدی

مهارت‌های ارتباطی، میزان فروش، مدیران، شرکت‌های تجاری،

مقدمه

ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند. در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است (نظری و همکاران، ۲۰۱۱). یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد به منظور دسترسی به بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است. پوکزاردوسکی^۱ (۲۰۰۲) به این نکته اشاره می‌کند که از آنجاکه بروز رفتاری معین وابسته به موقعیتی معینی است، مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت‌های فردی و گسترش ارتباطات انسانی در دنیای امروز و تفاوت‌های فرهنگی در جوامع مختلف نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است. ارتباطات موثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، ارتباط تاروپود سازمان را بهم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است، از اینرو مدیران باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه باشند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات موثر را بدانند (مهدیه و همکاران، ۱۳۹۳). در کسب و کارهای مختلف به ویژه آن دسته از کسب و کارهایی که کارکنان و مشتریان به صورت مستقیم و رو در رو با هم تعامل دارند، مهارت‌های ارتباطی نقش ویژه‌ای در ایجاد، درک و انتقال اطلاعات میان این دو بر عهده دارد. (جانک^۲ و یون^۳، ۲۰۱۴). مهارت‌های ارتباطی آن دسته از مهارت‌هایی هستند که افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند (محسنیان راد، ۱۳۸۷). گیو و سانچز^۴ (۲۰۰۹) اشاره بر این دارد که مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله‌ی ابزار کار مدیران است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر بسزایی دارد (گیو و سانچز، ۲۰۰۹). نقصان در مهارت‌های ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً سازمان می‌شود. بین ارتباطات و میزان فروش رابطه‌ای مستقیم برقرار است.

برخی از متفکران ارتباطات سازمانی، با یافتن نارسایی‌های سازمان‌های مورد مطالعه‌ی خود، بر این اعتقادند که بسیاری از مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر، کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند (بارنارد^۵، ۲۰۰۸).

در N.L.P^۶ ارتباط مؤثر دارای دو نوع محدودیت است. ۱- درک حالات بدن، ژست‌ها و انگاره‌های کلامی شخص مخاطب ۲- مهارتی که برای ایجاد و برقراری ارتباط مؤثر می‌توانید کسب کنید. بنابراین می‌توان این استنباط را داشت که فردی دارای مهارت‌های ارتباطی است که حداقل بر این محدودیت‌ها غلبه کرده باشد (کمالی و دادخواه، ۱۳۸۹).

مدیر نمی‌تواند بدون داشتن اطلاعاتی که به حوزه‌ی کاری او مربوط است تصمیم‌گیری نماید، زمانی که تصمیمی گرفته می‌شود ارتباط دوباره برقرار می‌شود و گرنه هیچ فردی نمی‌تواند بدانند تصمیمی اتخاذ شده است. بهترین ایده‌ها، خلاقانه‌ترین پیشنهادات یا جالب‌ترین برنامه نمی‌تواند بدون ارتباطات میسر شود؛ بنابراین مدیران به مهارت‌های ارتباطی مؤثر نیاز دارند. مهارت‌های ارتباطی به تنهایی می‌تواند یک مدیر موفق بسازد (رابینز^۷، ۱۹۹۶).

یک سازمان اگر بخواهد مزیت رقابتی به دست آورد، مدیران آن باید برای افزایش کارایی و کیفیت، پاسخ‌گویی به مشتریان و نوآوری با یکدیگر رقابت کنند. ارتباط مؤثر، پایه و اساسی برای رسیدن به این اهداف چهارگانه و همچنین رسیدن به مزیت‌های رقابتی است. در عصر حاضر منابع انسانی سنگ بنای اصلی فرایند افزایش کارایی و اثربخشی و باارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد شده است. ارتباطات خوب برای مدیران لازم است برای اینکه راجع به فناوری‌های جدید چیزی بیاموزند، آن‌ها را در سازمان اجرا کرده و کارکنانشان را در نحوه‌ی استفاده از آن‌ها آموزش دهند. همچنین بهبود کیفیت به ارتباطات برمی‌گردد. مدیران نیاز دارند به این که با تمام اعضای سازمان ارتباط برقرار کنند تا اهمیت کیفیت بالا و راه‌های رسیدن به آن را درک کنند. ارتباط خوب همچنین می‌تواند به افزایش پاسخگویی به مشتریان کمک کند و مدیران بهتر قادر

¹ Poczwardowski

² Jung

³ Yoon,

⁴ Guo & Sanchez

⁵ Burnard

⁶ Neuro-Linguistic Programing

⁷ Rabins

خواهند بود که به نیازها پاسخ گویند. مدیران به نوبه خود باید با سایر اعضای سازمان ارتباط برقرار کنند که چگونه بهترین راه را برای تغییر ترجیحات مشتریان سازمان به کارگیرند (سوتر ۱ و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به اهمیتی که برای مهات های ارتباطی مدیران اشاره گردید و نقش مهمی که این ابزار در تعامل با مشتریان و میزان فروش شرکت های تجاری دارد، هدف این پژوهش بر مبنای بررسی رابطه بین مهات های ارتباطی مدیران و میزان فروش آنها از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت های تجاری شهر اردبیل می باشد. همچنین محقق درصدد پاسخگویی به این سوالات می باشد که، از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت های تجاری چه ارتباطی بین مهات های ارتباطی مدیران و میزان فروش آنها وجود دارد؟

ادبیات پژوهش

مهات های ارتباطی عبارت است از:

مهات های ارتباطی شنود: عبارت است از توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا سؤال های دیگران و درک آنها (آهنچیان و منیدری، ۱۳۹۰). مفهوم خوب گوش دادن نه تنها کلید ادراک، فهم و تعقل انسان بوده و در فرآیندهای ادراکی، آموزشی و یادگیری انسان تاثیر مستقیم و تعیین کننده دارد، بلکه بالاتر و مهمتر از آن یکی از ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و اکتساب ارزشهای معنوی است (میرزایی اهرنجاتی، ۱۳۸۷). به طور کلی میتوان گفت که شنیدن تنها به معنی دریافت صدا، ولی گوشکردن معنا بخشیدن به آن صدا است. شنیدن، انفعالی ولی گوشکردن فعال و پویا است (کلاین، ۱۳۸۴).

مهات های ارتباطی کلامی: در بردارنده ی گفتار و محتوای کلام فرد است. این نوع خاص از ارتباط را به طور خلاصه میتوان انتقال افکار، احساسات، خواسته ها و آنچه در ذهن فرستنده میگذرد را به مخاطبان خود و به طور متقابل شنیدن افکار و احساسات آنها دانست. (صبری، ۱۳۸۷)

مهات های ارتباطی بازخورد: فرآیندی است که از طریق آن دریافت کننده ی پیام، برقراری ارتباط را اعلام میکند و در پاسخ میگوید پیام اصلی را چگونه احساس میکند بازخورد، ساز و کاری است که انسان را به طرف هدف هدایت میکند. در واقع هر نوع پاسخی که به کسی داده میشود تا او را به طرف هدف هدایت کند، بازخورد است (دعایی، ۱۳۸۶)

اسکوهی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که ضریب همبستگی بین مهات های ارتباطی با عملکرد آموزشی- پژوهشی نمونه آماری موردبررسی معنی دار می باشد که گویای ارتباط مثبت و معنادار مهات های ارتباطی اعضای هیات علمی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی موردبررسی با عملکرد علمی آنان است.

حسینی و همکاران (۱۳۹۲) که یافته های تحقیق حاکی از آن است که تحریک مشتریان و فروش حضوری، پیشبرد فروش و تبلیغات به ترتیب مؤثرترین عوامل در افزایش فروش رنگ مو بوده، ولی بازاریابی مستقیم تأثیر معناداری برافزایش فروش این محصول ندارد.

براری و رنجبران (۱۳۹۰) در تحقیق خود نشان دادند که شرکت ها برای ایجاد رابطه مثبت و بلندمدت با مشتری ناگزیر به رعایت مسائل اخلاقی در مبادلات خود با مشتری می باشند. همچنین رعایت اخلاق از سوی کارکنان فروش سازمان می تواند تأثیر مهمی بر ادارک مشتری نسبت به اخلاقی بودن فعالیت بنگاه و کیفیت رابطه مشتری با بنگاه داشته باشد.

میلر راجع به مهات های ارتباطی بیان می کند که مدیران به توسعه ی مهات های ارتباطی نیاز دارند، ارتباط یکی از اجزای مهات های سه گانه مدیران است. نقش های مدیران اعم از بین فردی، اطلاعاتی، تصمیم گیری و کارکردهای مدیریت همه

به مهارت‌های ارتباطی اثربخش، نیاز دارند و رسالت سازمان، استراتژی، اهداف و فرهنگ‌سازمانی همگی باید به‌طور اثربخش با ارتباط صحیح همراه شود (میلر^۱، ۲۰۰۰، ص ۱۸).

بنابراین ریشه‌ی بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی، یا به‌طور کلی سوءتعبیر یا تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. شاید بدترین انتقادهای مدیران، پیرامون ناتوانی آن‌ها در ارتباطات مؤثر است (رضائیان، ۱۳۸۲، ۲۸۴). حرفه‌ها هستند که برقراری ارتباط در آن‌ها ارتباط مستقیمی با کارایی و بهره‌وری فرد در خود آن شغل دارد. مدیریت از آن دسته مشاغلی است که تسلط بر مهارت‌های ارتباطی زیربنای موفقیت و کارایی آن است. در میان وظایف مدیریتی نقش مهارت‌های ارتباطی به‌صورت آشکار و مستقیم در بعد ارتباطات و به‌صورت پنهان اما باهم مستقیم در دیگر وظایف نهفته است؛ زیرا هر یک از این وظایف در چارچوب یک فرایند ارتباطی و تعاملی تحقق پیدا می‌کند. به‌طور کلی همه وظایف مدیریت ماهیتی درهم‌تنیده دارند و مهارت‌های ارتباطی در بطن تمام آن‌ها وجود دارد (مسیز^۲، ۲۰۰۷، ۶-۱۱).

آموزش مهارت‌های ارتباطی و آموزش حل تعارض دو مورد از مهم‌ترین راهبردهای رویکرد رفتاری - ارتباطی می‌باشند. در آموزش مهارت‌های ارتباطی شش موضوع مورد بحث قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از: ۱- آموزش نیازهای ارتباطی ۲- آموزش اصول ارتباط ۳- آموزش مهارت‌های کلامی ۴- آموزش مهارت‌های غیرکلامی ۵- آموزش جرأت ورزی ۶- آموزش صمیمیت (مزینالی، ۱۳۸۹، ۲۷).

امروزه با پیشرفت شناخت دانش بشری، کیفیت روابط انسانی خصوصاً در سازمان‌هایی که دسترسی به اهداف آن نیاز به همکاری و مشارکت گروهی دارد، می‌بایست تغییر و به شکل پویایی جریان یابد. از این‌رو ضروری است که روابط انسانی به‌طور منظم و علمی مورد مطالعه و دقت نظر قرار گیرد. تا با توجه به مسائل اجتماعی و روانی در میان کارکنان ایجاد روحیه شده و در نتیجه سبب بهبود شرایط محیط کار و افزایش کارایی مؤسسات و شرکت‌های تجاری گردد (معینی فر و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۱۵۶). در این تحقیق منظور از مهارت‌های ارتباطی توسعه دادن مهارت عملی است تا شخص بیاموزد چگونه خویش را با محیط اجتماعی خودسازگار سازد و باقابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران، با دریافت مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در فرد پرورش یابد. مهارت‌های ارتباطی اشاره دارد به توانایی‌های مدیرانی که هم به‌طور مؤثر ایده‌ها و اطلاعاتی را به دیگران منتقل کرده و همچنین به‌طور مؤثر ایده‌ها و اطلاعات دیگران را دریافت می‌کند (برکو^۳ و همکاران ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۷۸۹، ص ۵۶). مهارت‌های ارتباطی در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ و استراتژی میزان فروش تابعی است از فعالیت‌ها و تصمیم‌های مرتبط با تخصیص منابع کمیاب فروش (مانند نیروی انسانی، تلاش‌های فروش، پول) درگیر می‌شود تا بتواند روابط با مشتریان را بر مبنای ارزش هر یک از آنان برای شرکت مدیریت کند (کمپل و هانت^۴، ۲۰۰۰).

گارباینو^۵ (۲۰۱۱) به‌منظور ایجاد اعتماد، کیفیت و رضایت در مشتری و ارباب‌رجوع به مهارت‌های ارتباطی کارکنان مرتبط می‌باشد. رضایت ارباب‌رجوع را در حد بالایی گزارش داده است.

مایر^۶ (۲۰۰۸) مهارت‌های ارتباطی کارکنان برای موفقیت در عملکرد کاری سازمان‌ها در راستای بالا بردن کیفیت و رضایت مشتریان و ارباب‌رجوع، در حد بالایی دانست.

لاوی^۷ (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای توصیفی با موضوع "مهارت‌های موردنیاز برای مدیران کالیفرنیا در سال ۲۰۲۰" به توصیف و تشخیص مهم‌ترین ویژگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز مدیران پرداخته است. بررسی‌ها نشان داد که قابل‌اعتماد بودن به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی لازم، اخلاقی بودن در درجه‌ی دوم اهمیت قرار دارد. بالاترین رتبه‌ی مهارت‌ها برای مدیران در سال ۲۰۲۰ در ابتدا ایجاد روابط، دوم دارا بودن مهارت‌های ارتباطی قوی و سوم تحقق بخشی به اهداف ارزیابی شده است.

¹ Miller

² Mathis

³ Berco

⁴ Campel & Hant

⁵ Garbarino

⁶ Meyer

⁷ Lavi

بادی و یوحنان^۱ (۲۰۰۵) درزمینه " تفاوت فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی بین فردی" مطالعه‌ای به‌منظور اندازه‌گیری توانایی‌های ارتباطی برای انتخاب مدیرانی در دو سازمان صنعتی و تعیین رابطه‌ی بین این مهارت‌ها و ویژگی‌های دموگرافیک (سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه) در مدیران هندی انجام داده است. آن‌ها درزمینه تأثیر جنسیت بر مهارت‌های ارتباطی به این نتیجه رسید که بین میانگین نمرات مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد (میانگین نمرات زنان=۲۱/۱ و میانگین نمرات مردان=۲۱/۲) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

سنتیا^۲ (۲۰۰۱) در پژوهشی با موضوع "دیدگاه مدیران زن و مرد در مورد مهارت‌های ارتباطی و نیازهای آموزشی زنان در مدیریت نتایج نشان داد که هم زنان و هم مردان سه مهارت گوش دادن، نوشتن و مهارت‌های غیرزبانی را سبب ارتقای مدیریت زنان بیان کردند.

فاربر^۳ (۲۰۰۰) مهارت‌های ارتباطی را نوعی مهارت‌های تطابقی می‌داند که می‌تواند استرس‌های شغلی را تعدیل نماید، او معتقد است که ما از طریق آموزش مهارت‌های ارتباطی به کارکنان به آن‌ها کمک می‌کنیم: (۱) انتظارات خود را از دیگران روشن کرده و سپس آن را سازگار نمایند. (۲) بر جنبه‌های مثبت زندگی کاری تمرکز داشته باشند. (۳) شبکه‌های اجتماعی قوی را در محیط کاری به وجود آورند و به‌این ترتیب استرس‌های محیط کاری را تعدیل کنند

تیت و وت^۴ (۱۹۸۳) در تحقیقی که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیران زن آمریکایی دارای مهارت‌های ارتباطی بیشتر و بهتری نسبت مردان هستند.

سوالات تحقیق

- ۱- آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت‌های تجاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟
- ۲- آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران شرکت‌های تجاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه کارکنان شرکت‌های تجاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین میزان رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت‌های تجاری تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۵- هر یک از ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه مدیران شرکت‌های تجاری تا چه اندازه قدرت پیش‌بینی‌کنندگی معنی‌دار میزان فروش آن‌ها را دارند؟
- ۶- هر یک از ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان شرکت‌های تجاری تا چه اندازه قدرت پیش‌بینی‌کنندگی معنی‌دار میزان فروش مدیران را دارند؟
- ۷- هر یک از ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت‌های تجاری تا چه اندازه قدرت پیش‌بینی‌کننده‌ی معنی‌دار میزان فروش مدیران را دارند؟
- ۸- آیا بین میانگین نمرات میزان فروش مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۹- آیا بین میانگین نمرات مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۱۰- آیا بین میانگین نمرات ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

¹ Boody & Yohannan

² Cynthia

³ Farber

⁴ Vaught, B.C. & Pettit, J.D

روش پژوهش

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر به دلیل ماهیت و موضوع از نوع تحقیق توصیفی- همبستگی است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی مدیران و کارکنان شرکت‌های تجاری شهر اردبیل در سال ۹۵ می‌باشد. به منظور انتخاب نمونه مورد مطالعه در مرحله‌ی اول برای تعیین حجم نمونه مدیران از فرمول کوکران استفاده گردید و در مرحله‌ی دوم ۱۳۰ مدیر از نواحی چهارگانه‌ی به شیوه‌ی تصادفی سهمیه‌ای انتخاب شدند. همچنین ۱۰۰ کارکنان از نواحی چهارگانه به نسبت مساوی به صورت تصادفی به عنوان گروه نمونه دبیران انتخاب گردید.

ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر از دو پرسشنامه‌ی مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش استفاده شد. پرسشنامه‌ی مهارت‌های ارتباطی به وسیله‌ی انالویی و لباف (۱۳۸۴) ساخته شده‌است و حاوی ۲۱ گویه است. که بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است و سه بعد فردی، گروهی و سازمانی را اندازه‌گیری می‌نماید. گویه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ بعد فردی، گویه‌های ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ بعد گروهی و گویه‌های ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱ بعد سازمانی را اندازه‌گیری می‌نماید. جهت تعیین روایی از روش محتوایی و روش «تحلیل گویه» جهت تعیین روایی‌سازه‌ای پرسشنامه استفاده شده است. نتایج نشان داد که پرسشنامه از روایی بالایی برخوردار است. جهت تعیین پایایی نیز از روش «آلفای کرونباخ» برای ابعاد سه گانه‌ی استفاده شد که نتایج به دست آمده در جدول نشان داده شده‌است.

جدول ۱. پایایی ابعاد پرسشنامه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران

متغیر	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ
مهارت‌های ارتباطی	بعد فردی	۰/۸۲
	بعد گروهی	۰/۹۱
	بعد سازمانی	۰/۸۸

برای سنجش میزان فروش از پرسشنامه محقق ساخته که تنظیم گردیده استفاده شده‌است که جهت سنجش کارایی مدیران فروش شرکت بر اساس مهم‌ترین شاخص‌ها و عوامل ایجاد کننده‌ی فروش طراحی گردیده‌است. مقیاس کارایی مشتمل بر ۲۵ گویه است و براساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است. جهت تعیین روایی از روش محتوایی و روش «تحلیل گویه» جهت تعیین روایی‌سازه‌ای پرسشنامه استفاده شده است. همچنین پایایی پرسشنامه با روش «آلفای کرونباخ» و ضریب برابر با ۹۳ درصد محاسبه گردید. پایایی پرسشنامه توسط محقق برابر با ۷۸ درصد و توسط شیرین حصار (۱۳۸۶) برابر با ۸۷ درصد گزارش شده بود.

روش‌های آماری

با توجه به پرسش‌ها از روش همبستگی پیرسون، ZR، فیشر، آزمون t و رگرسیون چندگانه استفاده شده‌است.

یافته‌های پژوهش

۵،۱. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد و بیانگر وجود رابطه‌ی مثبت و مستقیم بین مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان می‌باشد. به این معنا که با افزایش نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران، میزان فروش آن‌ها افزایش خواهد یافت و با تقویت آن فروش نیز بالا می‌رود (جدول ۲ تا ۴).

جدول ۲. ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان

متغیر	مهارت ارتباطی	تعداد	سطح معنی‌داری
میزان فروش	۰/۵۳	۲۳۰	۰/۰۰۱

جدول ۳. ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران

متغیر	مهارت ارتباطی	تعداد	سطح معنی‌داری
میزان فروش	۰/۴۳	۱۳۰	۰/۰۰۱

جدول ۴. ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و فروش آن‌ها از دیدگاه کارکنان

متغیر	مهارت ارتباطی	تعداد	سطح معنی‌داری
میزان فروش	۰/۶۵	۱۰۰	۰/۰۰۱

۵,۲. نتایج حاصل از تعیین میزان تفاوت دیدگاه مدیران و کارکنان در رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها با توجه به ZR فیشر به دست آمده که مقدار آن برابر با $(Z=2/38)$ می‌باشد بیانگر آن است که تفاوت بین دو ضریب همبستگی معنی‌دار می‌باشد. این تفاوت در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است؛ و از دیدگاه کارکنان بین مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش، همبستگی بیشتری نسبت به دیدگاه مدیران وجود دارد.

۵,۳. نتایج حاصل از تعیین میزان پیش‌بینی‌کنندگی میزان فروش با توجه به ابعاد مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه مدیران و کارکنان نشان دهنده‌ی آن است که از بین ابعاد سه‌گانه‌ی مهارت‌های ارتباطی، بعد فردی با ضریب بتای ۳۰ درصد از دیدگاه مدیران پیش‌بینی‌کننده‌ی میزان فروش آن‌ها می‌باشد. همچنین ضریب تبیین برابر با ۲۰ درصد بیانگر این مطلب است که ۲۰ درصد از واریانس متغیر وابسته، یعنی فروش مدیران به وسیله‌ی متغیرهای پیش‌بین (ابعاد مهارت‌های ارتباطی) قابل تبیین است. از دیدگاه کارکنان، بین ابعاد سه‌گانه‌ی مهارت‌های ارتباطی، بعد سازمانی با ضریب بتای ۵۴ درصد در درجه‌ی اول اهمیت از نظر پیش‌بینی فروش مدیران قرار دارد و سپس بعد فردی با ضریب بتای ۳۴ درصد در درجه‌ی دوم از نظر قدرت پیش‌بینی قرار دارد. همچنین ضریب تبیین برابر با ۴۶ درصد بیانگر این مطلب است که ۴۶ درصد از واریانس متغیر وابسته به وسیله‌ی متغیرهای پیش‌بین قابل تبیین است. نتایج به دست آمده نشان دهنده‌ی آن است از دیدگاه مدیران و کارکنان از بین ابعاد سه‌گانه‌ی مهارت‌های ارتباطی، بعد سازمانی با ضریب بتای ۳۷ درصد در درجه‌ی اول اهمیت از نظر پیش‌بینی میزان فروش مدیران از دیدگاه مدیران و کارکنان قرار دارد و بعد از آن بعد فردی با ضریب بتای ۲۸ درصد از نظر قدرت پیش‌بینی قرار دارد. همچنین ضریب تبیین برابر با ۳۰ درصد بیانگر این مطلب است که ۳۰ درصد از واریانس متغیر وابسته به وسیله‌ی متغیر پیش‌بین قابل تبیین است. چنانچه مشاهده می‌شود بعدگروهی هیچ‌گونه نقشی در تبیین میزان فروش مدیران ندارد. نتایج بیان شده در زیر ارائه شده است (جدول ۵ تا ۷).

جدول ۵. رگرسیون چندگانه برای بررسی پیش‌بین میزان فروش بر اساس ابعاد مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه مدیران

متغیر	b	خطای استاندارد	B استاندارد	R	R ²	t	سطح معنی‌داری
مهارت فردی	۱/۰۲	۰/۴۵	۰/۳۰	۰/۴۵	۰/۲۰	۲/۲۶	۰/۰۲۵
مهارت گروهی	-۰/۲۰	۰/۳۳	-۰/۰۹			-۰/۵۹	NS
مهارت سازمانی	۰/۸۰	۰/۵۲	۰/۲۵			۱/۵۵	NS

$$F=۰.۵/۱۱$$

$$p < ۰.۵/۰$$

جدول ۶. رگرسیون چندگانه برای بررسی پیش‌بین میزان فروش مدیران بر اساس ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان

متغیر	b	خطای استاندارد	B استاندارد	R	R ²	t	سطح معنی‌داری
مهارت فردی	۱/۰۵	۰/۴۱	۰/۳۴	۰/۴۸	۰/۴۶	۲/۵۶	۰/۰۱۲
مهارت گروهی	-۰/۳۴	۰/۳۳	-۰/۱۹			-۱/۰۴	NS
مهارت سازمانی	۱/۴۷	۰/۴۶	۰/۵۴			۳/۱۶	۰/۰۰۲

$$F=۴۵/۲۷$$

$$p < ۰.۵/۰$$

جدول ۷. رگرسیون چندگانه برای بررسی پیش‌بین میزان فروش مدیران بر اساس ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه مدیران و کارکنان

متغیر	b	خطای استاندارد	B استاندارد	R	R ²	t	سطح معنی‌داری
مهارت فردی	۰/۹۲	۰/۳۱	۰/۲۸	۰/۵۵	۰/۳۰	۲/۹۶	۰/۰۰۳
مهارت گروهی	-۰/۱۶	۰/۲۳	-۰/۰۸			-۰/۶۹	NS
مهارت سازمانی	۱/۱۰	۰/۳۵	۰/۳۷			۳/۰۷	۰/۰۰۲

$$F=۵۹/۳۲$$

$$p < ۰.۵/۰$$

۵.۴. نتایج بدست آمده از تفاوت میانگین نمره‌ی میزان فروش مدیران زن و مرد نشان دهنده‌ی آن است که بین میزان فروش مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. میانگین نمره‌ی مدیران زن برابر با ۱۰۰/۳۲ و میانگین نمره‌ی مدیران مرد برابر با ۹۱/۱۹ در نتیجه میزان فروش مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است.

جدول ۸. نتایج حاصل از آزمون تی برای بررسی تأثیر جنسیت مدیران بر میزان فروش

متغیر	گروهها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری
میزان فروش	زن	۷۳	۱۰۰/۳۲	۱۵/۵۳	۱۲۸	-۳/۷۸	۰/۰۰۱
	مرد	۵۷	۹۱/۱۹	۱۲			

۳.۵. نتایج بدست آمده از تفاوت میانگین نمره‌ی مدیران زن و مرد نشان دهنده‌ی آن است که بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد و میانگین نمره‌ی مدیران زن بیشتر از میانگین نمره مدیران مرد می‌باشد. میانگین نمره‌ی مدیران زن برابر با ۸۶/۵۰ و میانگین نمره‌ی مدیران مرد برابر با ۷۷/۳۲ می‌باشد، در نتیجه مهارت‌های ارتباطی مدیران زن بالاتر از مردان می‌باشد. همچنین تفاوت میانگین نمره‌ی مدیران در دو گروه، در بعد فردی در سطح ۰/۰۰۲ و در بعد گروهی در سطح ۰/۰۰۱ و در بعد سازمانی در سطح ۰/۰۰۳ معنی‌دار می‌باشد. میانگین نمره‌ی مدیران زن در سه بعد مهارت‌های ارتباطی بیشتر از میانگین نمره مدیران مرد می‌باشد که نشان دهنده‌ی آن است که بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد (جدول ۹ و ۱۰).

جدول ۹. نتایج حاصل از آزمون تی برای بررسی تأثیر جنسیت مدیران بر مهارت‌های ارتباطی

متغیر	گروهها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری
مهارت‌های ارتباطی	زن	۷۳	۸۶/۵۰	۱۲/۶۱	۱۲۸	-۳/۵۳	۰/۰۱
	مرد	۵۷	۷۷/۳۲	۱۵/۱۸			

جدول ۱۰. نتایج حاصل از آزمون تی برای بررسی تأثیر جنسیت مدیران بر ابعاد مهارت‌های ارتباطی

متغیر	گروهها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری
مهارت فردی	زن	۷۳	۲۰/۹۴	۴/۳۳	۱۲۸	-۳/۱۳	۰/۰۰۲
	مرد	۵۷	۱۸/۶۳	۳/۹۶			
مهارت فردی	زن	۷۳	۳۳/۸۳	۷/۱۲	۱۲۸	-۳/۵۹	۰/۰۰۱
	مرد	۵۷	۲۹/۶۶	۵/۷۴			
مهارت سازمانی	زن	۷۳	۲۲/۵۴	۴/۶۵	۱۲۸	-۲/۹۷	۰/۰۰۳
	مرد	۵۷	۲۰/۲۱	۴/۱۵			

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت های تجاری شهر اردبیل بود. نتایج حاصل با توجه به موارد بیان شده و با توجه به پرسشهای پژوهش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

نتایج این پژوهش همسو با پژوهش‌های اسکوهی (۱۳۹۳)؛ براری (۱۳۹۰)؛ سوتر (۲۰۰۹)؛ مایر (۲۰۰۰)؛ حسینی (۱۳۹۲) و نظری (۲۰۱۱) مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت و مستقیم بین مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارکنان است. می‌توان علت آن را ناشی از آن دانست که ارتباطات سازمانی و مهارت‌های ارتباطی بر کارایی فروش افراد تأثیری متقابل داشته و شناخت و آگاهی مدیر از این تأثیرات، نتایج مطلوبی را در امر مدیریت به دنبال خواهد داشت. با توجه به نتایج می‌توان گفت، مدیران با درجه کارایی متفاوت نیازمند برخورداری از مهارت‌هایی می‌باشد تا آن‌ها را در انجام امورشان یاری نماید. در واقع لازمه کارا بودن مدیران در سازمانشان، چه آن‌ها بپذیرند یا از آن اجتناب کنند، بهره‌مندی از مهارت‌های خاصی از

جمله مهارت‌های ارتباطی می‌باشد. در همین راستا بی‌توجهی به کسب، تقویت و بکارگیری مهارت‌های مورد نیاز در زمینه امور فردی، روابط انسانی و ارتباط با دیگران و نیز امور مرتبط با سازمان امری گریزناپذیر است. در بررسی‌های انجام شده همه کارکنان، معتقد بر ایجاد یک رابطه‌ی مستقیم با مدیر بوده و خواهان این نظریه بودند که، هر قدر مدیران با کارکنان برخورد نزدیک‌تری داشته باشند، آنان محیط اداری را، یک محیط شخصی و خودمانی دانسته و با توانایی مضاعف که همان نیروی سازمانی می‌باشد، فعالیت می‌نمایند. به عبارت دیگر بدون برقراری ارتباط صحیح و کامل، دستیابی به اطلاعاتی که راهگشای تصمیمات و رفتار مدیران و سرپرستان باشد امکان پذیر نخواهد بود و طبعاً ایجاد انگیزه‌ی مطلوب و آگاهی کامل از نیازها، تصورات و واقعیت‌ها امری محال است.

مقدار ZR فیشر به دست آمده بیانگر این مطلب می‌باشد که بین دو ضریب همبستگی تفاوت معنی‌داری وجود دارد یعنی بین نظرات مدیران و کارکنان در مورد رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد که از دیدگاه کارکنان بین مهارت‌های ارتباطی و میزان فروش، همبستگی بیشتری نسبت به دیدگاه مدیران وجود دارد. این تفاوت نگرش، ناشی از نگاه متفاوت کارکنان و مدیران به مفهوم، میزان اهمیت و بکارگیری مهارت‌های ارتباطی است. معمولاً کارکنان به این مقوله از لحاظ مفهوم، میزان اهمیت و بکارگیری آن بیشتر از مدیران توجه نشان می‌دهند و انتظار دارند مدیران جهت بهبود بخشی به کار خود و سازمانشان آن‌ها را به کار گیرند. کارکنان گاهی احساس نیاز شدید به بهره‌گیری از این مهارت‌ها بخصوص در بعد گروهی و سازمانی دارند تا بتوانند بر مشکلات شخصی و کاری خود فائق آیند. درحالی که بیشتر مدیران به دلیل مشغله کاری، سهل‌انگاری و عدم توانایی در بکارگیری مهارت‌ها، اهمیت دادن به سایر امور و فعالیت‌های سازمان، تکیه بر مهارت‌های فنی و تأکید بر فردیت در انجام امور مهم، بی‌توجهی به کارکنان و نیازهای آن‌ها و توجه به اموری که بیشتر، کارایی آن‌ها را در ظاهر نمایان می‌کند، از این موضع مهم غفلت می‌کنند. نتیجه‌ی بدست‌آمده با پژوهش اکبری (اسکوهی)؛ مهدی‌زاده (۱۳۷۵)؛ همسو و با کمپل (۲۰۰۰) ناهمسو می‌باشد.

نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون برای بررسی پیش‌بین میزان فروش مدیران بر اساس ابعاد مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه مدیران نشان داد: از نظر مدیران از بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی، بعد فردی برتر از سایر ابعاد و با ضریب بتای ۳۰ درصد پیش‌بینی‌کننده‌ی قوی فروش آن‌ها می‌باشد و سایر ابعاد تأثیری در پیش‌بینی فروش ندارند. همچنین ضریب تبیین برابر با ۲۰ درصد بیانگر این مطلب است که ۲۰ درصد از واریانس متغیر وابسته، یعنی فروش مدیران به وسیله‌ی متغیر پیش‌بین (مهارت‌های ارتباطی) قابل تبیین است. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان گفت مدیران برای مهارت‌های فردی خود بیش از سایر ابعاد اهمیت قائل می‌شوند و آن را عامل مهمی می‌دانند که میزان فروش آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران از لحاظ روانی نیاز به احساس کارآمد بودن دارند، کسب مهارت‌های ارتباطی فردی هم از جنبه‌ی شخصی و هم از جنبه‌ی شغلی برای مدیران اهمیت دارد. بنابراین آن‌ها می‌کوشند برای حفظ اعتبار خود، ضعف رفتاری خود را از بین برده و هدف‌ها و ضوابطی را برای اطمینان از رشد و پرورش شغلی خود، در ایفای مطلوب وظایف تهیه کرده و معیار سنجش رفتار خود قرار دهند. طبق پیشینه‌های موجود مشاهده می‌شود که مدیران منابع مختلفی را منشأ تأثیرگذاری در فروش خود می‌دانند، از جمله: ویژگی‌های شخصیتی، ساختار سازمانی، آموزش‌های ضمن خدمت، تخصص مدیر، اعمال اختیار، سبک‌های مختلف رهبری، حقوق و مزایا و تراکم جمعیت مشتریان و ارباب‌رجوع.

همچنین مهارت در بکارگیری فرایندهای اصلی مدیریت یعنی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، ارزشیابی، هدایت و رهبری و مناسبات اجتماعی، توجه به آموزش و یادگیری دانش‌آموزان، تسهیلات و تکنولوژی علاوه بر مهارت‌های فردی می‌تواند بخش عمده‌ای از میزان فروش مدیران را در بر داشته باشد. نتیجه‌ی بدست‌آمده با پژوهش حسینی (۱۳۹۲)؛ معینی فر (۲۰۱۳)؛ سوتر (۲۰۰۹)؛ بویی (۲۰۰۵)؛ سلحشور (۱۳۷۴)؛ جوانمرد (۱۳۸۰) همسو می‌باشد؛ و با پژوهش گیو (۲۰۰۹)؛ برنارد (۲۰۰۸) و براری (۱۳۹۰) ناهمسو می‌باشد.

نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون برای بررسی پیش‌بین میزان فروش مدیران بر اساس ابعاد مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه کارکنان نشان داد: از نظر کارکنان از بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی بعد سازمانی با ضریب بتای ۵۴ درصد در درجه‌ی اول

و بعد فردی با ضریب بتای ۳۴ درصد در درجه‌ی دوم اهمیت از نظر پیش‌بینی میزان فروش مدیران قرار دارد و بعد گروهی تأثیری ندارد. همچنین ضریب تبیین برابر با ۴۶ درصد بیانگر این مطلب است که ۴۶ درصد از واریانس متغیر وابسته به وسیله‌ی متغیر پیش‌بین قابل تبیین است. با توجه به نتایج بدست آمده باید گفت که کارکنان علاوه بر اهمیت بعد فردی، بعد سازمانی مهارت‌های ارتباطی را برترین عامل در پیش‌بینی فروش مدیران خود دانسته‌اند. ضعف مدیران در جلب رضایت کارکنان در اموری که بیشتر مقتضی بهره‌گیری از مهارت‌های گروهی و برقراری روابط با آنهاست سبب شده کارکنان نقش بعد گروهی را در تبیین فروش مدیران شان کم اهمیت و غیر مؤثر تلقی نمایند. همچنین طبق نظر کارکنان در بیشتر اوقات، عدم درک نیازها و ایجاد انگیزه‌های مناسب از طرف مدیران و تعارض‌های زیاد در محیط کاری و نبود فضای مشارکتی و فردگرایی در انجام امور شرکت میزان مهارت‌های ارتباطی گروهی مدیران را به حداقل می‌رساند.

نتیجه‌ی بدست‌آمده با پژوهش حسینی (۱۳۹۲)؛ اسکوهی (۱۳۹۳)؛ مایر (۲۰۰۰)؛ براری، (۱۳۹۰)؛ سلحشور (۱۳۷۴) و همسو و با معینی فر (۲۰۱۳)؛ گیو (۲۰۰۹) و سوتر (۲۰۰۹) ناهمسو می‌باشد.

نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون برای بررسی پیش‌بینی میزان فروش مدیران بر اساس ابعاد مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه مدیران و کارکنان نشان داد: از نظر مدیران و کارکنان از بین ابعاد سه‌گانه مهارت‌های ارتباطی، بعد سازمانی با بتای ۳۷ درصد و بعد فردی با ضریب بتای ۲۸ درصد بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی فروش مدیران دارند و فروش آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین ضریب تبیین برابر با ۳۰ درصد بیانگر این مطلب است که ۳۰ درصد از واریانس متغیر وابسته به وسیله‌ی متغیر پیش‌بین قابل تبیین است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که هم مدیران و هم کارکنان، بعد سازمانی و فردی را مورد توجه قرار داده‌اند و هیچکدام بعد گروهی را در فروش مؤثر تلقی نکرده‌اند. نتیجه‌ی بدست‌آمده با پژوهش براری (۱۳۹۰)؛ نظری (۲۰۱۱)؛ اسکوهی (۱۳۹۳)؛ مایر (۲۰۰۰)؛ گارینیو، (۲۰۱۱) و افیونی‌زاده (۱۳۷۳) همسو و با کمیل (۲۰۰۰)؛ گیو (۱۳۸۱)؛ ناهمسو می‌باشد.

به نظر می‌رسد مدیران در تعیین نوع رابطه خود با کارکنان شرکت، از شیوه‌ی «تفوق و تسلط» پیروی می‌کنند. این دسته از مدیران بدون آگاهی کافی از وظیفه‌های مدیریت تنها به سبب موفقیت در فروش و اثربخشی و میزان بهره‌وری شرکت، یا از طریق انتخاب رسمی به مدیریت گمارده شده‌اند. این گونه مدیران با مشاهده کار مدیران آشنا به این نتیجه رسیده‌اند که وظیفه‌های آنان تصمیم گرفتن و اداره کردن و ارزشیابی کار کارکنان است؛ و تصور می‌کنند به سبب هوشیاری و اقدامات عالی خویش به این مقام برگزیده شده‌اند و دیگران باید آن‌ها را محترم بشمارند. گمان می‌کنند سخنانشان از گفته کارکنان اصیل‌تر و با ارزش‌تر است در نتیجه، تردید در اصالت نظرهایشان را تهدیدی به شأن و مقام والای خود می‌پندارند، چنین تصور باطلی در مورد وظایف مدیریت، با مفهوم «تفوق و تسلط» ناشی از اختیار ارتباط مستقیم دارد. در نتیجه هرگاه مدیران از اختیار، چنین مفهومی را برداشت نمایند، خوشترتن را از دیگران برتر می‌دانند و خود را از گروه جدا می‌سازند. مواقعی که تسلط و تفوق مبنای کار مدیریت را تشکیل می‌دهد، مدیر بر اختیارات خود تکیه می‌کند و افراد را به انجام دادن کارهایی که فکر می‌کند لازم است وادار می‌سازد. در چنین وضعی، کمتر کوشش می‌شود کیفیت مقاصد و هدف‌های مربوط به اقدامات مدیریت مورد ارزشیابی قرارگیرد. مدیر علاقه‌مند است که افراد بدون هیچ گونه پرسش و مخالفتی از خط مشی‌ها و دستورات او حمایت نمایند و فرد متعارض باید به هر ترتیبی که ممکن است سرکوب شود. از این دیدگاه چون اتخاذ تصمیم با مدیر است او به کارکنان می‌گوید که چه وظایفی را به عهده دارند و فقط به عده‌ای از کارکنان مورد اعتماد خود، پاره‌ای از اختیارات را تفویض می‌کند. اگر کارکنان آنچه را به آنان ابلاغ می‌شود انجام ندهند، با سرزنش، تقلیل میزان اختیارات، محرومیت از ترفیع و مزایا و در صورتی هم که خطا شدید باشد، با اخراج از شرکت مورد مجازات قرار خواهند گرفت. مدیران نظارت بر همکارانشان را بر اساس ترس و یا بر پایه‌ی احترام و اعتماد قرار می‌دهند که هر دو رویه، نمونه‌های نظارت براساس تسلط و خودکامگی است. در مدیریتی که بر اساس تسلط و تفوق قوام گرفته مدیر ناچار است اجازه ندهد کارکنان بیش از او قدرت کسب کنند زیرا موجب تعارض با قدرت مدیر می‌شود. از دیگر مشکلات این نوع مدیریت، متکی بودن مدیر بر هوش خود در خلق عقاید و نظرهای تازه می‌باشد، زیرا هیچ یک از اعضاء جرأت مخالفت با پیشنهادهای او را ندارند. بدیهی است در این فرضیه که مدیریت برپایه تسلط و تفوق است، نقص

اساسی وجود دارد و آن این است که این روش، فرصت شکفته شدن توانایی‌ها گروه را تقلیل می‌دهد و ابتکاراتی را که بالقوه در گروه وجود دارد را محدود می‌سازد.

نتایج تحقیقات علمی درباره‌ی پویایی شناسی فرد و روابط گروهی نشان می‌دهد که بی‌میلی به همکاری و تعاون، اجتناب از قبول مسولیت، خصومت در گروه، رقابت ناسالم و شدید میان افراد و تقلیل میزان کار، از خصوصیات رهبری رسمی و تسلط‌جو بر گروه است. در بیشتر اوقات انجام فعالیت‌ها و ارائه مهارت‌های گروهی مدیران با اختیار، قدرت و دانش توأم نیست در نتیجه حل و فصل تعارضات محیط کاری را با مشکل مواجه می‌کند و خلق و ایجاد قدرت گروهی را از بین می‌برد و این قدرت را ندارد که از طریق مشارکت کارکنان در تنظیم برنامه‌ی کار سازمان به آن‌ها فرصت دهد تا نسبت به کار خود احساس غرور و اهمیت و مسولیت بیشتری نمایند. در حالی که هنگامی مدیر فرصت شرکت در تصمیم‌گیری را برای اعضا فراهم کند، به‌طور عملی علاقه‌ی آن‌ها را در قبول مسولیت افزایش می‌دهد.

بررسی تفاوت میانگین نمره‌ی میزان فروش مدیران زن و مرد نشان می‌دهد که میانگین نمره‌ی مدیران زن بیشتر از میانگین نمره مدیران مرد می‌باشد. در نتیجه فروش مدیران زن بیشتر از مردان می‌باشد که می‌تواند آن را ناشی از فرق انسان‌ها در اندیشه‌هایشان دانست، موفقیت و شکست حاصل دو نوع طرز تفکر است. هر موقعیتی در زندگی یک انسان موفق از یک فکر شروع می‌شود زیرا انسان این قابلیت را دارد که به هر آنچه فکر می‌کند آن را خلق کند. موفقیت به شرایط بیرونی ما بستگی ندارد، موفقیت حاصل نگرش و باورهای ماست، باوری که از خود و جهان خود داریم. می‌توان گفت تفاوت در میزان فروش زنان و مردان ناشی از تفاوت در دیدگاه‌های روانشناختی زنان و مردان است همچنین وجود خصوصیت‌های ژنتیکی و خدادادی، مشغله‌های کاری، مسولیت‌های اجتماعی و خانوادگی در شرایط موجود ممکن است کارایی مردان را تحت تأثیر دهد. زنان در محیط کار برای اثبات توانایی‌ها و برتری‌های خود نسبت به مردان سعی می‌کنند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند تا از این طریق ذهنیت جامعه را نسبت به خود تغییر و به سمت مثبت سوق دهند. با مشاهده فراوانی بیشتر مدیران زن در رشته‌های مرتبط همچون روابط عمومی، بازاریابی، فروش، تحصیلات بالاتر و سابقه‌ی مدیریتی بیشتر نسبت به مردان، این یافته تأیید می‌شود.

بررسی تفاوت میانگین نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد شده‌است. نتایج نشان می‌دهد که میانگین نمره‌ی مدیران زن بیشتر از میانگین نمره مدیران مرد می‌باشد. در نتیجه مهارت‌های ارتباطی مدیران زن بالاتر از مردان می‌باشد. تحقیقات نشان داده‌است که مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد ولی زنان به روابط و صمیمیت اهمیت می‌دهند. البته این امر نسبی است، ولی باید آن را مد نظر داشت. رایبیز (۱۹۹۶) در پژوهشی به مطالعه تفاوت‌های روان شناختی زنان و مردان در نحوه‌ی ادراک آن‌ها از محیط کار پرداخته است و بیان می‌کند که زنان بیشتر گرایش به همکاری، مشارکت تیمی و تقویت زیردستان داشته و نسبت به مردان دید خوشبینانه‌تری به محیط کاری دارند. طبق نظریه‌ی روانشناسی اجتماعی در مورد تبیین تفاوت‌های جنسیتی، زنان و مردان طی فرآیند اجتماعی شدن یاد می‌گیرند که از شیوه‌های هماهنگ با جنس خود برای تجربه‌ی صمیمیت در ارتباطات بهره گیرند. مردان متأثر از فرآیندهای اجتماعی شدن و با پیش‌بینی خطر طرد اجتماعی همواره از صمیمیت زیاد خودداری می‌کنند اما زنان به راحتی از طریق ارتباطات صمیمانه می‌توانند اطلاعات و نگرانی‌های خود را افشا کنند. بعلاوه زنان و مردان هم از نظر فیزیولوژی و هم از نظر روحی متفاوتند و با رفتارهای متفاوتی خو گرفته‌اند. احتمالاً این امر ناشی از آن است که زنان در مقایسه با مردان در رفتار خود بیشتر رابطه‌مدار هستند، برخلاف مردان که بیشتر وظیفه‌مدار می‌باشند و ارتباطات را کمتر مورد توجه قرار می‌دهند. نتیجه‌ی بدست‌آمده با پژوهش مهدی‌زاده (۱۳۷۵)؛ اسکوهی (۱۳۹۳)؛ پتیت و وت (۱۹۸۳) همسو و با سوتر (۲۰۰۹)؛ براری (۱۳۹۰)؛ گیو (۲۰۰۹)؛ و حسینی (۱۳۸۲) و بادی و یوحنان (۲۰۰۵) ناهمسو می‌باشد.

پیشنهادهای پژوهش

- ۱- مدیران سازمان، فروش را تنها یک عملیات اجرایی و در سطح خرد در نظر نگیرند. بلکه نگاه مدیران به کار ویژه فروش به منزله‌ی یکی از مهم‌ترین بخش‌های سازمان، باید افزون بر نگاه عملیاتی یک نگاه استراتژیک نیز باشد.
- ۲- توجه به آموزش‌های ضمن خدمت و بدو خدمت نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی توسعه و آموزش مدیران و کارکنان به عنوان مناسب‌ترین و کوتاه‌ترین راه کسب مهارت‌های ارتباطی.
- ۳- با تأکید بر تخصص، لیاقت شخصی، شایستگی و حاکمیت ضوابط بر روابط، در واگذاری پست‌های مدیریتی، سعی شود افرادی که برای تصدی پست مدیریت انتخاب می‌شوند از نظر دارا بودن مهارت‌های ارتباطی و ویژگی‌های شخصیتی لازم مدیریتی مورد سنجش قرار گیرند.
- ۴- پیشنهاد می‌شود، مدیران با هدف‌گیری مناسب بازار، فعالیت‌های فروش را متناسب با نیازهای هر مشتری تطبیق داده، از نیروهای فروش متخصص برای هریک از مشتریان هدف استفاده کنند.
- ۵- شناسایی و تقویت سایر عوامل مؤثر بر میزان فروش مدیران با توجه به پژوهش‌های انجام شده.
- ۶- مدیران بازاریابی و فروش، به‌طور مستمر میزان رغبت، علاقه مندی، تقاضا، میزان رضایت و تحولات فرهنگی و مصرفی را رصد کنند. این کار باعث می‌شود، عملکرد فروش آن‌ها بهبود یافته، همیشه یک گام جلوتر از رقبا باشند.

منابع و مآخذ

۱. آهنگچیان، محمدرضا و منیدری، رمضانعلی، (۱۳۹۰) رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی، پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره‌ی دوازدهم.
۲. اسکوهی، فاطمه، سیدحمید موحد محمدی و احمدرضوانفر (۱۳۹۳)، رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی با عملکرد آموزشی- پژوهشی اعضای هیات علمی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی، فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۳۰، پاییز.
۳. براری، مجتبی و بهرام رنجبران (۱۳۹۰)، رعایت اخلاق در فروش و تاثیر آن بر کیفیت رابطه مشتری با سازمان (مورد مطالعه: شرکت پوشاک مردانه در تهران)، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ششم، شماره ۴.
۴. حسینی، میرزا حسن، بهنام دهبان و مریم متولی (۱۳۹۲)، ارزیابی نقش آمیخته ترفیع در افزایش فروش محصولات آرایشی و بهداشتی، فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال پنجم، بهار و تابستان، شماره ۹.
۵. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۸۶)، ارایه‌ی الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، فصلنامه‌ی دانش مدیریت، شماره‌ی ۲۵.
۶. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت.
۷. صبری، حمید (۱۳۸۷)، روابط عمومی در کپکشان نور، تبریز، نشر هم‌آذر، چاپ دوم.
۸. کلاین، جنای، (۱۳۸۴) گوش کردن اثربخش، علی‌میرزایی، سعید، تهران، انتشارات سارگل، چاپ نخست.
۹. کمالی، ک و دادخواه، م. (۱۳۸۹)، بازاریابی و مدیریت بازار، تهران، انتشارات شهر آشوب.
۱۰. محسنیان راد، مهدی (۱۳۸۵)، ارتباطات انسانی، تهران، انتشارات سروش.
۱۱. مزینالی، فرزانه (۱۳۸۹)، نقش مهارت‌های ارتباطی در رضایت مشتری، ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۱۴.
۱۲. میرزانی اهرنجاتی، حسن (۱۳۸۷)، مهارت و هنر گوشدادن، فصلنامه‌ی دانش و مدیریت، شماره‌ی ۲۴.

۱۳. مهدیه، امید؛ نشاط چوبتراش و نگین معماری، (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان بانک ملی شهرستان سنندج)، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت، شیراز،
۱۴. مهدی زاده، ایرج (۱۳۷۵)، بررسی رابطه‌ی بین مهارت های انسانی دبیران با اثربخشی آنان در مدارس راهنمایی شهرستان بیرجند، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- 15- Bobby C.Vaught; Yohannan T Abraham(2005),Cultural diversity and interpersonal communication skills: A study of Indian. Leadership & organization development journal; 1992,13,7,ABI/INFORM Global,p.26.
- 16-Burnard P, Edwards D, Bennett K(2008), Thaibah H, Tothova V, Baladaccino D, et al. A comparative, longitudinal study of stress in student nurses in five countries: Albania, Brunei, the Czech Republic, Malta and Wales. Nurse Education Today; 26:134-45.
- 17-Campbell-Hunt C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- 18-Cynthina,Berryman-Fink(2001),Male and Female Manegmers Views of the communication skills and training nedds of women in manegment. Public personnel management. Washington: Proquest document 14,3:p.307,7.
- 19-Farber BA(2000). Introduction: understanding and treating burnout in a changing culture. *J Clin Psychol*, 56 (5): 589-594.
- 20-Jung, H.S., & Yoon, H.H. (2014). The effects of nonverbal communication of employees in the family restaurant upon customers' emotional responses and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (3), 542-550.
- 21-Garbarino, E. (2011); Product or Brand? How Interrelationship between Customer Satisfaction and Customer Loyalty Work; *European Journal of Interdisciplinary Studies*, vol 24, pp88-101.
- 22-Guo, K. Sanchez, Y. (2009). Work place communication. In N. Borkowski (Eds). *Organizational Behavior Theory and Design Journal*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers, (1), 71-101.
- 23-Mathis, Rick (2007). building bridges through effective communication. *Supervision*; Oct; 68, 10; ABI/INFORM Global.
- 24- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. & smith, C. A, (2008) "Commitment to Organization and Occupations...", *Journal of Applied Psychology*, Vol14. p78.
- 25-Miller, Katherine (2000) "Organizational Communication: Approaches and Processes", New York, Wadsworth Pubishing Company, p71.
- 26-Moein far Hameid. Nazari Rasool. Yektayar Mozafar(2013). Structural equations modeling of fundamental communication skills with occupational satisfaction and its role on organizational commitment of the sport organizations. *European Journal of Experimental Biology*, 3(5).
- 27-Nazari.R, Ehsani.M, Ganjouei.A, Ghasemei.H (2011). The Effects of Communication Skills and Interpersonal Communication on Organizational Effectiveness of Iranian Sport Managers and Presenting a Model. *Middle-East Journal of Scientific Research* 10 (6): 702-710, 2011© IDOSI Publications, 2011.
- 28-Poczwardowski, A. Barott, J. E. & Henschen, K. P. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology*, 33, 116-140.
- 29-Robbins, S. (1996). *Organizational behavior*, M. Arabei, A. Parsayyan, Third Edition, Tehran, Cultural Center, p; 617. (Persian).
- 30-Sajjadi, N. (1380). *Management of sports organizations*, Tehran: Samt Publisher, p 18. (Persian).
- 31-Suter E, Arndt J, Arthur N,Parboosingh J, Taylor E(2009), Deutschlander S.:understanding and effective communication as core competencies for collaborative practice. *Interprof Care*; 23:41-5.