

December-January 2021, Volume 16, Issue 5

## Communication Competencies of Nursing Managers: A Review study

Abbassi M<sup>1</sup>, Hajibabae F<sup>2\*</sup>

1- MSc Student of Nursing Management, School of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

2- Assistant Professor, School of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

**Corresponding author:** Hajibabae F, Assistant Professor, School of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

**Email:** hajibabaeefateme@yahoo.com

Received: 30 Aug 2021

Accepted: 22 Oct 2021

### Abstract

**Introduction:** Nursing managers have extensive relationships in the organization and Communication is the key to working processes and relationships to achieve organizational goals; Therefore, nursing managers should be aware of the communication process and communication competencies. Communication competence is a set of knowledge, skills and attitudes that reflect job performance and can be assessed by accepted standards.

**Methods:** This study is a comprehensive review study that is done by searching Persian articles using the keywords competency, communication competence, nursing managers, in Magiran, Iran Medex, Iranian Research Institute for Information Science (IranDoc) & Scientific databases, and Information Database (SID) from 2009 to 2020 and by searching the keywords Communication competency, Nursing manager, manager of nursing & Nursing management in PubMed, ProQuest, Google scholar, Science Direct, Scopus, Web of Science & Ovid databases from 2009-2020.

**Results:** After receiving the studies according to the inclusion and exclusion criteria and careful review of titles and content, the possibility of accessing the full text and eliminating duplicates, the full text of the remaining 108 articles is carefully examined. Finally, 12 articles (seven English and five Persian studies) are selected. According to the review of studies, six main communication competencies are identified with their examples, which are: 1) Effective communication, 2) Identifying behavioral and personality traits, 3) Active listener, 4) Interaction, 5) Relationship management and 6) Participatory decision making.

**Conclusions:** According to the studies, communication is one of the most important managerial competencies of nursing managers in all three categories of management (matron, supervisor and head nurse). Therefore, in order to create stronger relationships (strengthen communication), solve communication problems and ensure a healthy work environment, special attention should be paid to training and using communication competencies to determine the quality of relationships and achieve the goals of the organization more effectively.

**Keywords:** Communication competency, Communication, Nursing managers, Manager, Nurse & Comprehensively review.

## صلاحیت های ارتباطی مدیران پرستاری: یک مقاله مروری

مریم عباسی<sup>۱</sup>، فاطمه حاجی بابایی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.  
۲- استادیار دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: فاطمه حاجی بابایی، استادیار دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.  
ایمیل: [hajibabaeefateme@yahoo.com](mailto:hajibabaeefateme@yahoo.com)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۷/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۶/۸

### چکیده

**مقدمه:** مدیران پرستاری روابط گسترده ای در سازمان دارند و از آنجایی که ارتباط، کلید فرآیندها و روابط کاری جهت دستیابی به اهداف سازمانی است؛ بنابراین مدیران پرستاری باید از فرآیند ارتباطی و صلاحیت های ارتباطی آگاه باشند. صلاحیت ارتباطی مجموعه ای از دانش، مهارت ها و نگرش های نشان دهنده عملکرد شغلی است و می تواند با استانداردهای پذیرفته شده ارزیابی شود.

**روش کار:** این پژوهش یک مطالعه مروری جامع است که با جستجوی مقالات فارسی با استفاده از کلید واژه های صلاحیت در ارتباط، شایستگی در ارتباط، مدیران پرستاری، در پایگاه های مگیران، ایران مدکس، سید (SID)، ایرانداک از سال ۱۳۸۸ تا سال ۱۳۹۹ و با جستجوی کلیدواژه های Communication competency, Nursing manager, manager of nursing & Nursing management در پایگاه های PubMed, ProQuest, Google scholar, Science Direct, Scopus, Web of Science & Ovid در بازه زمانی ۲۰۰۹-۲۰۲۰ صورت گرفت.

**یافته ها:** پس از دریافت مطالعات طبق معیارهای ورود و خروج با بررسی دقیق عناوین و محتوا، امکان دسترسی به متن کامل و حذف موارد تکراری، متن کامل ۱۰۸ مقاله باقیمانده، مورد بررسی دقیق قرار گرفت که در پایان ۱۲ مطالعه (هفت مطالعه انگلیسی و پنج مطالعه فارسی) انتخاب گردید. با توجه به بررسی مطالعات، شش صلاحیت اصلی ارتباطی با مصادیق آنها مشخص گردید که عبارتند از: ۱- ارتباط اثربخش، ۲- شناسایی ویژگی های رفتاری و شخصیتی، ۳- شنونده فعال بودن، ۴- ارتباط متقابل، ۵- مدیریت روابط و ۶- تصمیم گیری مشارکتی.

**نتیجه گیری:** با توجه به بررسی مطالعات صورت گرفته ارتباطات جزء یکی از مهم ترین صلاحیت های مدیریتی مدیران پرستاری در هر سه رده مدیریت (مترون، سوپروایزر و سرپرستار) برشمرده می شود. از این رو آنان برای ایجاد روابط قوی تر (تقویت ارتباطات)، حل و فصل معضلات ارتباطی و تضمین محیط کار سالم باید توجه ویژه ای به آموزش و به کارگیری صلاحیت های ارتباطی داشته باشند تا کیفیت روابط را تعیین نمایند و دستیابی به اهداف سازمان را موثرتر گردانند.

**کلیدواژه ها:** صلاحیت ارتباطی، ارتباط، مدیران پرستاری، مدیر، پرستار، مرور جامع.

### مقدمه

به صورت ۲۴ ساعته به بیماران ارائه مراقبت می کنند. همچنین عملکرد پرستاران، عامل تعیین کننده خدمات خوب یا بد در بیمارستان می باشد (۳) و مدیریت بزرگترین گروه ارائه دهنده خدمات سلامت یعنی پرستاران بر عهده مدیران پرستاری می باشد. مدیران پرستاری در

بیمارستان یکی از مهم ترین اجزای نظام سلامت است (۱) که وظیفه ارائه خدمات تشخیصی، درمانی، مراقبتی و بازتوانی با کیفیت، ایمن، اثربخش و کارآمد را بر عهده دارد (۲). حضور پرستاران در بیمارستان حیاتی است و آنها

بنابراین لازم است صلاحیت‌های ارتباطی مدیران پرستاری مورد توجه قرار گیرد (۸).

صلاحیت‌های ارتباطی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، و رفتارها می‌باشد که نشان‌دهنده عملکرد شغلی است و می‌تواند با استانداردهای پذیرفته شده ارزیابی گردد (۱۳). به عبارت دیگر، صلاحیت‌های ارتباطی به عنوان فرآیندی از انطباق یک فرد تعریف می‌شود و در یک موقعیت خاص تعامل مناسب و موثر در آن وضعیت را ممکن می‌سازد (۱۴).

صلاحیت ارتباطی به عنوان عاملی شناسایی شده است که منجر به دستیابی به نتایج مورد نظر در بسیاری از تحقیقات می‌شود (۱۴) از این رو با توجه به اهمیت ارتباطات در مدیران پرستاری بر آن شدیم تا مطالعات انجام شده در زمینه صلاحیت‌های ارتباطی مدیران پرستاری را به صورت مرور جامع بررسی کنیم تا بتوانیم صلاحیت‌های ارتباطی مدیران پرستاری را دسته بندی نماییم، شاید رهنمودی برای مدیران باشد.

### روش کار

این پژوهش یک مطالعه مروری جامع است که با جستجوی مقالات فارسی با استفاده از کلیدواژه های صلاحیت در ارتباط، شایستگی در ارتباط، مدیران پرستاری، در پایگاه های فارسی زبان Magiran, Iran Medex, Iranian Research Institute for Information Science (Irandoc) & Scientific Information Database (SID) از سال ۱۳۸۸ تا سال ۱۳۹۹ و با جستجوی کلیدواژه های انگلیسی competency, Nursing manager, manager of nursing & PubMed, ProQuest, Nursing management در پایگاه های Google scholar, Science Direct, Scopus, Web of Science & Ovid در بازه زمانی ۲۰۰۹-۲۰۲۰ صورت گرفت. معیارهای ورود مطالعات به این مطالعه نگارش مقالات به زبان انگلیسی یا فارسی و همخوانی با هدف مطالعه و معیار خروج مطالعات عدم دسترسی به متن کامل مطالعات تعیین شد.

در جستجوی انجام شده با استفاده از کلید واژه‌های ذکر شده و استراتژی مناسب جستجو، ۲۲۶۰ عنوان مقاله به دست آمد. به دلیل همپوشانی برخی از پایگاه‌ها و نمایه شدن همزمان یک مقاله در چند پایگاه، تعداد زیادی از عناوین تکراری از طریق نرم افزار اندنوت، شناسایی و حذف

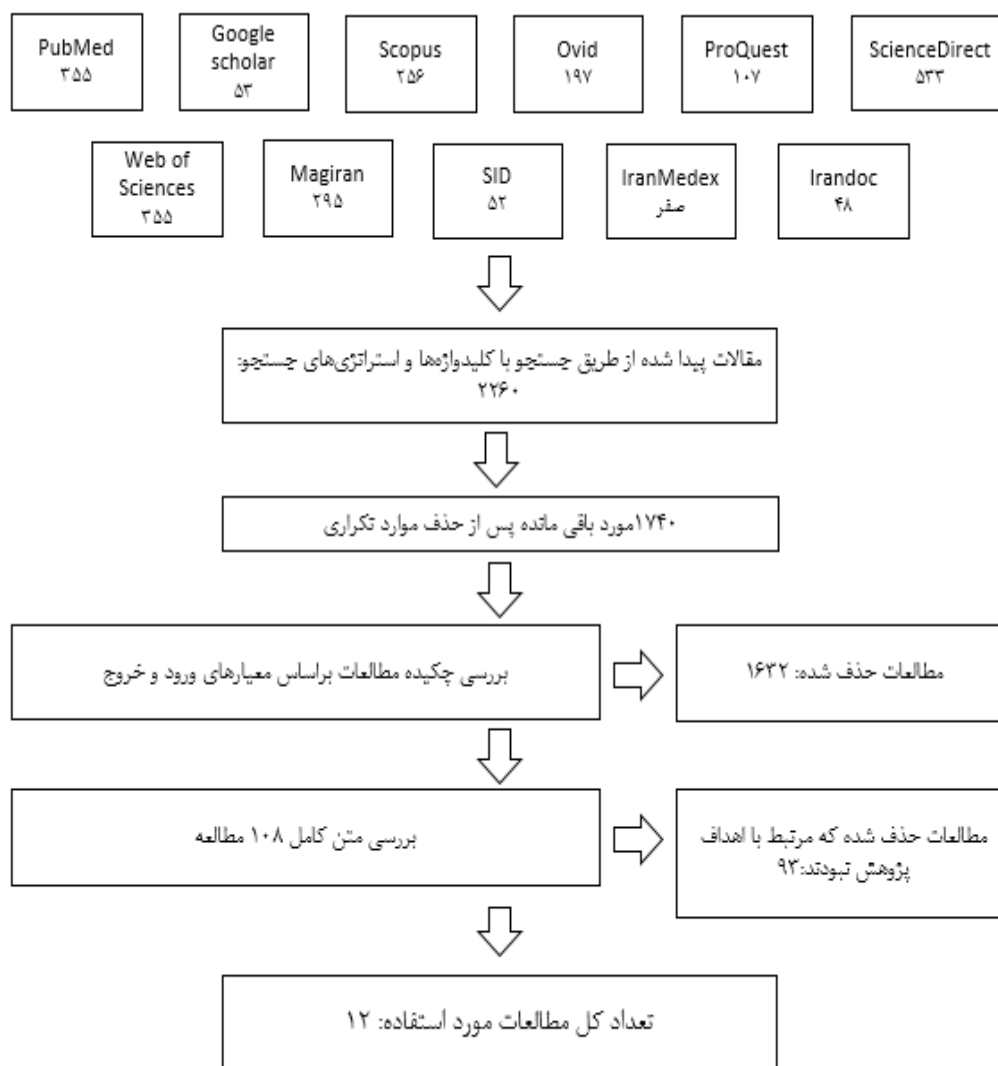
سطوح مختلف از جمله بخش، مدیریت میانی و راهبردی فعالیت و نقش قابل توجهی در تعیین مأموریت سازمان، دیدگاه ها و ارزش های کارمندان ایفا می کنند (۴، ۵). وظایف مدیریت پرستاری به طور کلی شامل برنامه ریزی، سازمان دهی، استخدام، هدایت و نظارت که شامل: تصمیم گیری، حل مساله و داشتن تفکر انتقادی، کنترل مسائل حقوقی و قانونی، مدافع حقوق حرفه، کارکنان، سازمان و بیماران، شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه دهنده کارکنان، برآورد کننده نیازهای پرسنلی و برنامه ریزی جهت آن، ایجاد فضای انگیزشی، مدیریت تعارض، کنترل کیفیت و مدیریت عملکرد می باشد (۶).

با توجه به وظایف اشاره شده، از نقش‌های اصلی مدیر پرستاری می‌توان به ایجاد یک محیط کار سالم و ارتباط موثر با نیروهای حیاتی یک سازمان اشاره کرد که بر اساس شواهد می‌تواند منجر به ارتقاء چشم انداز بیمارستان، پیشرفت، تسهیل تغییر، آشناسازی کارکنان با حرفه، هدایت رفتار کارکنان جهت تغییر و افزایش علاقه‌مندی به حرفه‌ی پرستاری شود، از این رو بر مشارکت کارکنان و کیفیت کار آن‌ها اثر گذارد (۶-۸).

پرستاری یک حرفه مردمدار است (۹) و ارتباط اثر بخش مدیران پرستاری با پرستاران نقش مهمی در ارتقای کیفیت مراقبت پرستاری از مددجویان دارد (۱۰). علاوه بر این، مدیر پرستاری مسئول ایجاد یک تیم منسجم برای دستیابی به اهداف سازمانی است. برای انجام این کار، مدیر باید مسائل و نگرانی‌ها را بیان کند تا کارکنان در مورد اولویت‌ها دچار ابهام و سردرگمی نشوند (۶). از سویی ارتباطات تقریباً برای همه افراد یک فعالیت طبیعی است، از این رو اهمیت تأثیرگذاری آن به راحتی قابل چشم پوشی است (۱۱) و از سوی دیگر، رفتارهای برهم زنده مانند ارتباطات ضعیف و کار تیمی نامناسب با آسیب به بیمار و ایجاد فرهنگ‌های نامناسب در محیط کار همراه بوده است (۱۲). با این وجود ارتباطات سازمانی پیچیده است و شکست ارتباطات غالباً منجر به عدم تحقق اهداف سازمانی می‌شود (۶). از آنجا که ارتباط بخش جدایی ناپذیر از حرفه پرستاری است، مهارت‌های ارتباطی غیرموثر مدیران پرستاری و پرستاران نیز می‌تواند بر کیفیت مراقبت سلامت تأثیرگذار باشد (۱۱)؛ در این صورت توانایی برقراری ارتباط موثر، اغلب موفقیت مدیر پرستاری را تعیین می‌کند و ایجاد تخصص در تمام جنبه‌های ارتباطی برای موفقیت مدیریتی حیاتی است (۶).

پژوهش نداشتند کنار گذاشته شدند. در پایان ۱۲ مقاله انتخاب و در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفت (نمودار ۱)؛ متن کامل همه مقاله‌ها مطالعه شد و با در نظر گرفتن هدف پژوهش داده‌های مرتبط استخراج شد.

شدند و ۱۷۴۰ مقاله باقی ماند. سپس غربالگری چکیده‌ها آغاز شد. از چکیده پس از اعمال معیارهای ورود و خروج، ۱۶۳۲ چکیده حذف شدند. متن کامل ۱۰۸ مقاله باقیمانده، مورد بررسی قرار گرفت. مطالعاتی که ارتباطی به هدف



## یافته‌ها

در مجموع ۹۳ مورد مقاله با کلیدواژه‌های مدنظر یافت شد که بعد از بررسی دقیق عناوین و محتوا، امکان دسترسی به متن کامل و حذف موارد تکراری، ۱۲ مقاله (هفت انگلیسی و پنج فارسی) مطابق با هدف پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. سه مطالعه کیفی، هفت مطالعه کمی و دو مطالعه مروری بودند که با توجه به بررسی مطالعات، شش صلاحیت اصلی ارتباطی با مصادیق آنها مشخص گردید که عبارتند از:

۱- ارتباط اثربخش (ارتباط واضح و شفاف، برخورد منطقی با مسائل، انتقال راحت نظرات، ایده‌ها و دیدگاه‌ها، داشتن زبان معناساز و عدم قبولاندن نظرات خود)، ۲- شناسایی ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی (برخورد مناسب، لحن صحبت، رفتار صادقانه، رفتار محترمانه، مهارت همدلی و مثبت‌اندیشی، نوع دوستی و انسان‌گرایی، اعتمادگرایی، پشتکار و مسئولیت‌پذیری، قاطعیت و پویایی، کمال‌گرایی و داشتن روحیه مشاوره و رهبری)، ۳- شنونده فعال بودن (گوش دادن موثر و با دقت، تشویق به مباحثه آزاد و

خارج از سازمان، ایجاد روابط آکادمیک و مشارکت اجتماعی) و ۶- تصمیم‌گیری مشارکتی (اشتراک دانش، اهداف و ایده‌ها، شناسایی ریشه مشکلات و اقدام اصلاحی به موقع). در (جدول ۱)، خلاصه مطالعات منتخب ارائه شده است.

ارتباط مستقیم، جمع‌آوری کافی اطلاعات و توجه سریع به شایعات)، ۴- ارتباط متقابل (توانایی کار با افراد مختلف، دریافت و ارائه بازخورد، توجه به گزارشات جهت دریافت تفاوت‌ها و حل تعارضات)، ۵- مدیریت روابط (داشتن زبان هدایت‌گر، برقراری ارتباط با کارکنان پزشکی و افراد

جدول ۱: خلاصه مطالعات منتخب براساس سال انجام پژوهش

ردیف	نویسندگان و سال	شهر	عنوان	نوع مطالعه	نمونه‌ها و نحوه انجام مداخله	نتایج
۱	Holá J, Moravcová M, Hlaváčková E (۲۰۲۰)	پردوبیس، جمهوری چک	صلاحیت ارتباطی: موضوع یادگیری مادام‌العمر برای مدیران پرستار در بیمارستان‌ها	توصیفی و مقطعی	۱۰۲ پرستار و پزشک دارای پست مدیریتی	۱۲ صلاحیت اصلی شامل: ایجاد روابط موثر، تمرکز بر کسب و کار، مشاوره و رهبری، آگاهی متقابل عملکردی، نوشتن، توسعه ارتباطات با دیگران، نوآوری و خلاقیت، گوش دادن، تحقق بخشیدن به اهداف، داشتن برنامه ریزی، تخصص و چشم انداز و استاندارد
۲	محبی، خاکساری، میبیدی و اسلامی (۱۳۹۹)	بیمارستان افشار یزد	تأثیر رفتارهای ارتباطی مدیران بر اشتیاق شغلی و پریشانی روانشناختی پرستاران با توجه به نقش میانجی حمایت اجتماعی	توصیفی-همبستگی	۷۲ پرستار شاغل در بخش‌های مراقبت‌های ویژه	نتایج نشان داد که رفتارهای مثبت ارتباطی سرپرستان و مدیران باعث افزایش قابل توجهی در تمایل به کار پرستاران می‌شود. صلاحیت‌های ارتباطی اشاره شده شامل: زبان هدایتگر، زبان همدلانه و زبان معنا ساز
۳	فرج زاده و کریمی (۱۳۹۸)	بیمارستان ولی عصر بیرجند	عوامل مؤثر در ارتباط اثربخش میان مدیران پرستاری و پرستاران از دیدگاه پرستاران	توصیفی-تحلیلی	۱۰۰ پرستار	عوامل مؤثر در ایجاد ارتباط اثربخش بین مدیران پرستاری و پرستاران شامل عوامل انسانی، سازمانی و عوامل ارتباطی می‌باشد؛ که عوامل ارتباطی شامل کانال‌های ارتباطی و سبک ارتباطی است.
۴	Whelan Ph . (۲۰۱۸)	دانشگاه سانفرانسیسکو، آمریکای لاتین اسپانیا	بهبود صلاحیت ارتباطی در مدیران پرستار اتاق عمل	مطالعه مبتنی بر شواهد	مدیران پرستاری	نمونه‌هایی از ارتباطات موثر: ایجاد محیطی برای برقراری ارتباط آزاد، تشویق صحبت در میان کارکنان
۵	مصدق راد و عباسی (۱۳۹۷)	بیمارستان‌های شهر ساری	ارزشیابی عملکرد مدیران پرستاری بیمارستان‌های شهر ساری	توصیفی-تحلیلی و مقطعی	۱۰۸ سرپرستار	صلاحیت‌های ارتباطی شامل: مهارت‌های همدلی، گوش دادن فعال، برقراری ارتباط با افراد خارج از سازمان و ارائه بازخورد به دیگران برای اطمینان از درک و انتقال راحت نظرات، ایده‌ها و دیدگاه‌ها به دیگران
۶	Munye-wende PO., Levin J, Rispel L C (۲۰۱۶)	استان‌های آفریقای جنوبی	ارزشیابی صلاحیت‌های مدیران پرستاری کلینیک مراقبت‌های بهداشتی اولیه در دو استان آفریقای جنوبی	توصیفی و مقطعی	مدیران پرستاری، سوپروایزران (۱۰۴ نفر) و پرستاران تابعه (۳۸۳ نفر)	صلاحیت‌های ارتباطی شامل: گوش دادن با دقت به نگرانی دیگران، اشتراک ایده‌ها، توجه به گزارشات جهت دریافت تفاوت‌ها، انتقال اهداف برنامه‌ی خاص، ارتباطات خارج از سازمان، اقدام اصلاحی به موقع، حل تعارضات، شناسایی ریشه مشکلات، جمع‌آوری اطلاعات کافی
۷	Schuettnet KA, Van Sell SL, Sheriff S (۲۰۱۵)	دالاس، تگزاس، در ایالات متحده آمریکا	مدرك مدیریت پرستاری به عنوان بنیان آموزش مدیران پرستاری آینده	مروری	بررسی ۳۵ مقاله	شایستگی‌های ارتباطی شامل ارتباطات موثر، مدیریت روابط، تأثیرگذاری بر رفتارها متنوع، تصمیم‌گیری مشترک، مشارکت اجتماعی، برقراری روابط با کارکنان پزشکی و ایجاد روابط آکادمیک

۸	Fowler K (۲۰۱۴)	دانشگاه ققنوس، شهر ایالات متحده هم مرز با مکزیک.	ارتباطات سوپروایزر پرستاری و جابه‌جایی، ماندگاری و اشتیاق شغلی: یک مطالعه مقطعی	توصیفی و مقطعی	۲۴۷ پرستار ارشد	صلاحیت ارتباطی شامل: ارتباط روشن، هدفمند، سازگار، استراتژیک، اشتراک دانش، اشتراک اهداف و احترام متقابل
۹	Hartung & Miller (۲۰۱۳)	پنسیلوانیا آلمان	ارتباطات و محیط کار سالم	کیفی- توصیفی (با استفاده از ۱۲ مصاحبه عمیق)	۶ مدیر پرستاری	مطالعه ۵ طبقه اصلی و ۱۳ زیر طبقه از الگوهای ارتباطی مدیران را شناسایی کرد. ۵ طبقه اصلی صلاحیت‌های ارتباطی شامل: لحن صحبت، ابزارهای ارتباطی، فرایندهای تقویت ارتباطات سالم و نقش آنها.
۱۰	نصیریانی، ونکی و احمدی (۱۳۹۰)	یزد	تبیین ویژگی‌های سوپروایزر بالینی اثربخش: یک مطالعه کیفی	کیفی	۱۸ نفر از سوپروایزران و پرستاران	صلاحیت‌های ارتباطی شامل رفتار و برخورد مناسب، ارائه دهند تذکرات صحیح، شنونده فعال بودن و مثبت اندیشی
۱۱	فرهنگی، بازرگان، طیبی و ناوی‌پور (۱۳۸۹)	تهران	ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی مدیران بیمارستانی در ارتباطات میان فردی سازمانی: یک مطالعه کیفی	کیفی	۲۳ مدیر بیمارستان (مدیران داخلی، مترون، سوپروایزر و سر پرستار)	دو دسته ویژگی‌های مدیران بیمارستانی در ارتباطات میان فردی: ویژگی‌های اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی
۱۲	Kay Chase PH.D. THE- SIS (۲۰۱۰)	دانشگاه آیووا، در ایالات متحده آمریکا	صلاحیت‌های مدیر پرستاری	توصیفی و مقطعی	مدیران پرستاری در محیط بیمارستان که عضو سازمان آمریکایی مجریان پرستار (AONE) <sup>۱</sup> هستند	ارتباط موثر، مدیریت روابط، تأثیر رفتارها، توانایی کار با افراد مختلف، تصمیم‌گیری مشترک، مشارکت اجتماعی، روابط کارکنان پزشکی و روابط علمی

## بحث

این مطالعه با هدف مرور جامع تحقیقات انجام شده در زمینه صلاحیت‌های ارتباطی مدیران پرستاری انجام گرفته است. با توجه به بررسی مطالعات، شش صلاحیت اصلی ارتباطی با مصادیق آنها مشخص گردید که عبارتند از: ۱- ارتباط اثربخش، ۲- شناسایی ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی، ۳- شنونده فعال بودن ۴- ارتباط متقابل ۵- مدیریت روابط و ۶- تصمیم‌گیری مشارکتی.

برقراری ارتباط اثربخش در اکثر مطالعات به عنوان صلاحیت ارتباطی مورد نیاز مدیران پرستاری برشمرده شده است (۸، ۱۰، ۱۲، ۱۵-۱۷). در مطالعه بهبود صلاحیت ارتباطی در مدیران پرستار اتاق عمل، به داشتن ارتباطات واضح و شفاف و ایجاد محیط مناسب جهت ارائه نظرات اشاره شده است (۱۷) و مصدق‌راد و عباسی ۸۲ درصد ارتباطات موثر سرپرستاران را متأثر از انتقال راحت نظرات، ایده‌ها و دیدگاه‌ها می‌دانند (۱۸). همچنین در مطالعه محبی و همکاران، داشتن زبان معناساز به عنوان انگیزه دهنده‌ی شفاهی و ابزاری برای برقراری ارتباط و بازگو کردن قوانین سازمان جهت رفع ابهامات بر شمرده شده است (۱۹). از

آنجا که تمامی مدیران و رهبران پرستاری، هم به عنوان فرستنده و هم گیرنده پیام، ارتباط برقرار می‌کنند لذا مهارت ارتباطات و تعامل با دیگران، یکی از مهمترین اساسی‌ترین مهارت مورد نیاز مدیران و رمز موفقیت آنان می‌باشد که بایستی مورد توجه قرار گیرد. بنابراین مدیران باید از فرآیند صحیح ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات حرفه‌ای موثر را بدانند.

شناسایی ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مدیر و پرسنل به عنوان صلاحیت ارتباطی برشمرده شده است. مدیران پرستاری در مطالعه هارتونگ و میلر اظهار داشتند که لحن صحبت هنگام برقراری ارتباطات اهمیت دارد و از نظر آنان همیشه در حال تغییر و حتی دشوار و گیج‌کننده است؛ اما به این اشاره کردند که برای داشتن لحن صحبت درست و مثبت نیاز به بهبود آن دارند. از طرفی رفتار صادقانه و مثبت اندیشی در موفقیت ارتباطات، موثر است. وقتی روند کار بین افراد صادقانه تلقی شود، مدیران درک می‌کنند که ارتباطات بین آنان و کارکنان سالم‌تر است. اکثر شرکت کنندگان توصیف کردند که زمان بندی منظم برای برقراری ارتباط با کارمندان برای اطمینان از برقراری ارتباط مثبت و سودمند،

موثر بود (۱۲). در این راستا مدیران پرستاری می‌توانند با شرکت در کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی به شناخت و بهبود ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی خود بپردازند. همچنین در مطالعه ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی مدیران بیمارستانی در ارتباطات میان فردی سازمانی، ویژگی‌های مدیران در ارتباطات میان فردی را به دو دسته تقسیم نمودند. ویژگی‌های اخلاقی مدیران را نوع دوستی و انسان‌گرایی، اعتمادگرایی و راستی و درستی و ویژگی‌های شخصیتی، پشتکار و مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، پویایی و کمال‌گرایی دانستند که همگی جزء اساسی مهارت‌های ارتباطی مدیران برشمرده شده بودند (۲۰). همچنین داشتن رفتار محترمانه، مهارت همدلی و روحیه‌ی مشاوره هنگام برقراری ارتباط موجب تلاش بیشتر و عملکرد بهتر کارکنان می‌شود (۷، ۸، ۱۹).

در مطالعات متعدد شنونده‌ی فعال بودن یکی از صلاحیت‌های اصلی مدیران برشمرده شده است که می‌تواند بر بهبود عملکرد پرستاران موثر باشد (۱۸، ۲۱، ۲۲). در مطالعه ارتباطات و محیط کار سالم هارتونگ و میلر، گوش دادن موثر و با دقت موجب تشویق به مباحثه و ارتباط مستقیم می‌شود و به برقراری ارتباط سالم کمک می‌کند؛ برخی مدیران معتقد بودند که اینگونه نقش قابل دسترسی دارند و در راستای آن می‌توانند به سرعت به شایعات توجه کنند و ارتباط متقابل را بهبود بخشند (۱۲). از طرفی مطالعه شوتنر و همکاران نشان داد گوش دادن با دقت به نگرانی دیگران موجب جمع‌آوری اطلاعات کافی و اقدام اصلاحی به موقع می‌شود (۲۱). باید گفت گوش دادن یک هنر است و داشتن چنین هنری، مدیر پرستاری را به یک مدیر بزرگ تبدیل می‌کند. مدیران با تدبیر به دقت گوش می‌کنند، آن‌ها برای سایر همکاران، پرستاران و حتی دوستان و خانواده‌شان نیز شنونده خوبی هستند. این مهم، به خصوص در جلسه‌های کاری از اهمیت فراوانی برخوردار است. اغلب بسیاری از مدیران به گونه‌ای رفتار می‌کنند که گویی در حال گوش دادن به اطرافیان‌شان هستند ولی در واقع این‌گونه نیست و صحبت‌های بیان شده در جلسه شنیده نشده است. اغلب مدیران از این مهارت مهم غفلت می‌کنند و آن را مورد بی‌توجهی قرار می‌دهند. اما این یک مشکل مهم و بزرگ در ارتباطات مدیر- کارمند محسوب می‌شود. در حقیقت، مدیرانی که تمرین می‌کنند تا شنونده فعالی باشند و پذیرای

این ویژگی هستند، از مزایای بهتر شدن رابطه‌شان با کارمندان‌شان بهره‌مند خواهند شد و در نهایت تیمی با بهره‌وری بالاتر خواهند داشت. پیشنهاد می‌شود در آینده مطالعاتی در رابطه با موانع شنونده فعال بودن مدیران پرستاری انجام گیرد تا این موانع شناسایی و مرتفع گردند. یکی از موضوعات صلاحیت ارتباطی و ایجاد محیط کار سالم ایجاد ارتباط متقابل است (۸، ۱۲). در مطالعات، توانایی کار با افراد مختلف را راهی برای برقراری ارتباط متقابل می‌دانند (۱۵، ۱۶). در این راستا دریافت و ارائه بازخورد درست، شایستگی مدیران در ارتباطات را ارتقاء می‌بخشد (۱۲، ۱۸) و موجب توجه به گزارشات جهت دریافت تفاوت‌ها و حل تعارضات می‌شود (۲۱).

از دیگر صلاحیت‌های اشاره شده، مدیریت روابط است (۱۵، ۱۶). مطالعات نشان داده‌اند که مدیران پرستاری موظف به برقراری ارتباط با کارکنان پزشکی و افراد خارج از سازمان، داشتن توانایی ایجاد روابط آکادمیک و مشارکت اجتماعی هستند (۸، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۱). محبی و همکاران داشتن زبان هدایتگر را به عنوان بیان شفاف و واضح مدیران پرستاری می‌دانند که می‌تواند اعتماد و اطمینان بین افراد را ارتقاء دهد (۱۹) که همگی این توانایی‌ها نیازمند داشتن صلاحیت مدیریت روابط است. در نهایت تصمیم‌گیری مشارکتی از دیگر صلاحیت‌های ارتباطی مدیران پرستاری است (۱۵، ۱۶). اشتراک دانش، اهداف و ایده‌ها بین مدیران پرستاری و پرسنل (۷، ۲۱) موجب شناسایی ریشه مشکلات و اقدام اصلاحی به موقع در سازمان می‌شود که این مهم، توسط تصمیم‌گیری و هماهنگی مشترک محقق می‌شود (۲۱). نکته حائز اهمیت این است که هدایت و جهت‌دهی اثربخش تیمی مستلزم مشارکت در مسئولیت‌های بین مدیر و همه اعضای گروه در انجام موثر وظایف و حفظ رفتارهاست. بنابراین گرایش و نگرش مدیر پرستاری یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار بر مشارکت پرستاران در تصمیم‌گیری‌هاست.

### نتیجه‌گیری

با توجه به بررسی مطالعات صورت گرفته ارتباطات جزء یکی از مهم‌ترین صلاحیت‌های مدیریتی مدیران پرستاری در هر سه رده مدیریت (مترون، سوپروایزر و سرپرستار) برشمرده می‌شود و برای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است؛ از طرفی توانمندسازی

را موثرتر گردانند.

### سیاسگزاری

از تمامی افرادی که صمیمانه ما را در انجام این پژوهش یاری دادند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

### تضاد منافع

هیچگونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

مدیران پرستاری فعلی و آینده برای موفقیت مهم است و صلاحیت‌های مدیریتی برای افزایش عملکرد فردی و سازمانی در تلاش‌های جهانی جهت تقویت سیستم‌های بهداشتی دارای اهمیت است. از این رو مدیران پرستاری برای ایجاد روابط مثبت و قوی تر، حل و فصل معضلات ارتباطی و تضمین محیط کار سالم باید توجه ویژه‌ای به آموزش و به کارگیری صلاحیت‌های ارتباطی داشته باشند تا کیفیت روابط را بالا ببرند و دستیابی به اهداف سازمان

### References

1. Rechel B, Wright S, Edwards N. Investing in hospitals of the future: WHO Regional Office Europe; 2009.
2. Mosadeghrad AM. Patient choice of a hospital: implications for health policy and management. International journal of health care quality assurance. 2014.
3. Grace Tedy T, Suhermin, Ujianto. EFFECT OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ORGANISASIONAL CLIMATE ON NURSING SERVICE QUALITY THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. IJAR. 2018;6(3):375-83. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/6689>
4. Aitamaa E, Leino-Kilpi H, Iltanen S, Suhonen R. Ethical problems in nursing management: The views of nurse managers. Nursing ethics. 2016;23(6):646-58. <https://doi.org/10.1177/0969733015579309>
5. Barkhordari-Sharifabad M, Ashktorab T, Atashzadeh-Shoorideh F. Ethical competency of nurse leaders: A qualitative study. Nursing ethics. 2018;25(1):20-36. <https://doi.org/10.1177/0969733016652125>
6. Marquis BL, Huston CJ. Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application: Lippincott Williams & Wilkins; 2017.
7. Fowler K. Nurse supervisor communication and turnover, retention, and job engagement: A cross-sectional study: University of Phoenix; 2014.
8. Holá J, Moravcová M, Hlaváčková E. Communication competency: The topic of lifelong learning for nurse managers in hospitals. 2019. <https://doi.org/10.32725/kont.2019.053>
9. Asamani JA, Naab F, Ofei AMA. Leadership styles in nursing management: implications for staff outcomes. Journal of Health Sciences. 2016;6(1):23-36. <https://doi.org/10.17532/jhsci.2016.266>
10. Farajzadeh Z, Karimi Z. Factors Affecting the Effective Relationship between Nursing Managers and Nurses from the Nurses' Viewpoint. JNE. 2020;8(6). [Persian]
11. Bello O. Effective communication in nursing practice: A literature review. 2017.
12. Hartung SQ, Miller M. Communication and the healthy work environment: Nurse managers' perceptions. JONA: The Journal of Nursing Administration. 2013;43(5):266-73. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31828eeb3c>
13. Omar N. Communication competence during the preparation phase of the direct selling communication activities. Procedia-social and behavioral Sciences. 2014;155:228-35. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.284>
14. Omar N, Mustaffa C, editors. A development of a conceptual framework for studying communication competencies among direct sellers in Malaysia. Conference paper of the 12th Asia-Pacific Conference Association for Business Communication Doshisha University, Kyoto; 2012.
15. Chase LK. Nurse manager competencies. 2010.
16. Schuettner KA, Van Sell SL, Sheriff S. Nursing administration degree as the foundation of practice for future nurse managers. Nurse Leader. 2015;13(4):86-97. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.12.004>
17. Whelan P. Improving Communication Competency in Perioperative Nurse Managers. 2018.
18. Mosadeghrad A, Abbasi M. Performance of the Nursing Managers in the Hospitals in Sari, Iran. Iran



- Journal of Nursing. 2018;31(115):62-74. [Persian]  
<https://doi.org/10.29252/ijn.31.115.62>
19. Mohebbi H, Khaksary SR. The effect of managers' communicational behaviors on nurses' work engagement and psychological distress considering the mediating role of social support. Quarterly Journal of Nursing Management. 2020;9(1):23-35. [Persian]
  20. Farhangi A, Bazargan A, Tabibi SJ, Navipoor H. Moral and personal characteristics of hospital managers in interpersonal relationships: a qualitative approach. Medical Ethics and History of Medicine. 2011;4(1):42-55. [Persian]
  21. Munyewende PO, Levin J, Rispel LC. An evaluation of the competencies of primary health care clinic nursing managers in two South African provinces. Global health action. 2016;9(1):32486. <https://doi.org/10.3402/gha.v9.32486>
  22. Nasiriani K, Vanaki Z, Ahmadi F. Explain of characteristics of a effectiveness Clinical Supervisor. Nursing and Midwifery Journal. 2012;10(2):0-. [Persian]