



The Role of Managers' Communication Skills in Employee Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Previous Research

Meisam Hasanpoor Haskooi¹ | Mandana Saniee² | Somayeh Tajik Esmaeili³ | Leila Niroomand⁴

1. Ph.D. Candidate of Social Communication Sciences, East Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: meisam.hasanpoor@yahoo.com
2. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Social Communication Sciences, East Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: mandana.saniee@iau.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Social Communication Sciences, Tehran East Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: stajik@iauet.ac.ir
4. Associate Professor, Department of Social Communication Sciences, East Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: ln_niroomand@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received: 11 August 2024 Received in revised form: 22 November 2024 Accepted: 26 November 2025 Published online: 30 December 2025</p> <p>Keywords: Communication Skills, Job Satisfaction, Employee, Meta-Analysis.</p>	<p>Objective: With the growing volume of research in the human sciences, the need for researchers to employ meta-analysis as a means of obtaining a comprehensive understanding of a given problem has increased. This study aims to quantitatively synthesize the findings of research conducted on the relationship between managers' communication skills and employees' job satisfaction within Iranian organizations. Using the meta-analytic method, a total of 36 articles were examined.</p> <p>Method: The present study is applied in terms of its objective and quantitative in terms of data. It was conducted using a meta-analytic approach, employing SPSS-28 software and its built-in meta-analysis functionalities. Inclusion criteria consisted of studies published within the last 15 years that were confined to the organizational context of Iran. In this research, similar experimental reports from prior studies were collected, coded, and quantitatively integrated using statistical methods, followed by interpretation. Coding reliability was established through inter-judge agreement on the use of specific concepts for variable coding. Reliability of significance levels and effect sizes was ensured through agreement on effect size calculations between two meta-analysts with equivalent expertise in the field. The statistical population comprised 20 articles and theses from the past 15 years focusing on leadership and the role of managers' communication skills in employee job satisfaction, provided they met necessary methodological standards regarding measurement tool validity, reliability, and sampling procedures. Based on meta-analytic standards, 13 studies were retained for final analysis.</p> <p>Results: The results of the meta-analysis indicate that effect size measurement, based on gender subgroup analysis using a random-effects model with inverse variance weighting, yielded an effect size of 0.19. This suggests that gender is a moderating variable in the relationship between managers' communication skills and employees' job satisfaction, contributing to observed heterogeneity. Furthermore, findings indicated heterogeneity of effect sizes and an absence of publication bias among the included studies. The results of Egger's regression test confirmed the presence of</p>

heterogeneity across all studies, as the sigma value remained below 0.05 (for both male-only and mixed-gender studies). Based on linear regression results, given a 95% confidence interval for the t-value, the null hypothesis—that the funnel plot is symmetric and that there is no diffusion bias—is confirmed.

Conclusion: As managers' communication skills improve, employees' job satisfaction increases accordingly. Therefore, enhancing managers' communication skills is effective in raising employee job satisfaction. Managers should pay particular attention to this issue to help improve organizational climate and enhance productivity.

Cite this article: Hasanpoor Haskooi, M; Saniee, M.; Tajik Esmaceli, S., & Niroomand, L., (2025). The Role of Managers' Communication Skills in Employee Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Previous Research. *News Science*, 14(4): 58-62.



© The Author(s).

DOI: <http://doi.org/10.22034/lrsi.2024.472781.1225>



The Journal of *News Science*

Vol. 14, No. 4, Ser.56, Winter 2025, P. 58- 62





Journal homepage: <https://www.mjourcom.ir/>

DOI : <http://doi.org/10.22034/lrsi.2024.472781.1225>

Open Access

ORIGINAL ARTICLE

The Role of Managers' Communication Skills in Employee Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Previous Research

Meisam Hasanpoor Haskooi¹  | Mandana Saniee²  | Somayeh Tajik Esmacili³  | Leila
Niroomand⁴ 

5. Ph.D. Candidate of Social Communication Sciences, East Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: meisam.hasanpoor@yahoo.com
6. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Social Communication Sciences, East Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: mandana.saniee@iau.ac.ir
7. Associate Professor, Department of Social Communication Sciences, Tehran East Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: stajik@iauet.ac.ir
8. Associate Professor, Department of Social Communication Sciences, East Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: ln_niroomand@yahoo.com

Received: August 11, 2024

Accepted: December 30, 2025

EXTENDED ABSTRACT

Introduction:

Human resources constitute the fundamental capital of organizations and serve as the primary source of transformation and innovation within them. The progress and sustainability of organizational life depend on managers' comprehensive attention to the role and status of human capital. The flourishing of human resources in organizations necessitates various measures, among which job satisfaction is a critical concern in retaining and maintaining an organization's

workforce. Neglecting job satisfaction in the long term disrupts the organizational social system, leading to dissent, diminished sense of responsibility, and ultimately, employee turnover.

With the increasing volume of research in the human sciences, the need for researchers to employ meta-analysis as a means of obtaining a comprehensive and integrated understanding of a given problem has grown considerably. The present study aims to quantitatively synthesize the findings of prior research on the relationship between managers' communication skills and employee job satisfaction within Iranian organizations. To this end, a total of 36 articles were examined using the meta-analytic method.

Method:

The present research is applied in terms of objectives and quantitative in terms of data. It was conducted using the meta-analysis method, employing SPSS-28 software and the meta-analytic functions available within this program. Only studies meeting the necessary methodological criteria were included in the analysis. Specifically, articles and theses that satisfied the Daron Ganji criteria were utilized. The inclusion criteria for this research were as follows: (1) the study was conducted in Iran; (2) the research examined managers' communication skills and their impact on employee job satisfaction, including all relevant dimensions, as independent or dependent variables; and (3) the study provided sufficient data for the practical extraction of effect sizes (strength of relationships).

A purposive sampling method was employed. Subsequently, studies that quantitatively investigated the issue through survey methods within the field of communication, and which examined the variable of managers' communication skills in relation to employee job satisfaction, were selected. The statistical population initially comprised 20 articles and theses conducted over the past 15 years in the domain of leadership and the role of communication skills in employee job satisfaction. After applying validity and reliability criteria for measurement instruments and sampling methods - in accordance with meta-analysis standards - 13 studies remained eligible for inclusion.

To identify primary research, a preliminary search was conducted across various Iranian information databases, including the Iran Documents and Documents Center, the Academic Jihad database, the Iran Journals Bank private site, the Islamic Sciences Computer Research Center, Sika, and the Research Institute of Humanities. The search yielded 36 full-text articles, theses, and treatises containing the keywords "communication skills" and "employee job satisfaction." Given the specific leadership and organizational management context of the country, the study was limited to research conducted within domestic management systems and focused on the occurrence of employee satisfaction or dissatisfaction.

Results:

The findings indicated that the measurement of effect size, based on gender subgroup analysis using a random-effects model with inverse variance weighting, demonstrated that gender serves as a moderating variable in the relationship between managers' communication skills and employee job satisfaction, thereby constituting a source of heterogeneity. To determine the final model and confirm the presence of moderating variables, a heterogeneity test was conducted, the results of which are presented in Table 8. In this test, significant heterogeneity indicates the selection of a random-effects model. It is assumed in such studies that the nature of the relationship between the independent and dependent variables is influenced by moderating factors.

As shown in Table 8, based on the results of the $P > 0.000$ test, the Q statistic was 526 for male-only studies and 1741 for combined studies. The sigma values in these studies were below 5%, indicating heterogeneity. However, the subgroup homogeneity test (by gender) yielded a sigma of 0.7, suggesting homogeneity. Furthermore, the findings confirmed heterogeneity in effect sizes and the absence of publication bias among the studies examined. The results of Egger's regression test indicated that the heterogeneity principle was established across all studies, as sigma values remained below 0.5 (both in male-only and mixed-gender research). Based on linear regression results, when the 95% confidence interval corresponds to the t-value, the null hypothesis—that the funnel plot is symmetrical and that no diffusion bias exists—is confirmed.

Conclusion:

The findings demonstrate that as managers' communication skills improve, employee job satisfaction correspondingly increases. Therefore, enhancing managers' communication competencies is effective in promoting employee satisfaction. Given the positive impact of communication skills training on employee satisfaction, managers should devote particular attention to this area, as it can contribute to improving organizational climate and enhancing productivity. This approach not only benefits employees but also supports the overall success of the organization.

In the selection of senior and middle managers, communication skills should be considered a key criterion in evaluating and appointing highly competent managers. These competencies not only improve the quality of intra-organizational communication but also exert a positive influence on overall organizational performance. Attending to communication skills in both the selection and training processes of managers can lead to improved organizational outcomes and enhanced quality of internal relationships.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank anonymous reviewers.

Ethical considerations

Not applicable.

Funding

Not applicable.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

References

- Alaaghehmand, A. (2016). Public Management. Tehran: *Journal of Ravan*. (in Persian)
- Ataee, M. (2009). Relationship between Managers' Leadership Skills and Clerks' Job Satisfaction in Shaheed Beheshti University of Medical Science [Master's thesis]. Payam Noor University. (in Persian)
- Esmaceli, M., & Seidzadeh, H. (2016). The survey of job satisfaction effect on performance with mediating role of organizational loyalty. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), 58–61. (in Persian). <https://doi.org/10.22054/jmsd>
- Farrokhi, N., & Ahmadrads, F. (2020). The relationship of job-related affective well-being and job stress with job satisfaction: The mediating role of job self-efficacy. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(2), 283–300. (in Persian). <https://doi.org/10.22055/jiops.2020.33360.1181>
- Ghalandeh, F. (2022). The role of managers' communication skills in job motivation and empowerment of girls' primary school teachers in Yasouj City [Master's thesis]. University of Educational Sciences, Educational Management. (in Persian)

- Hashempour, R. (2008). The relationship between managers' communication skills and employees' job satisfaction [Master's thesis]. Allameh Tabataba'i University. (in Persian)
- Hooman, H. A. (2008). A practical guide to meta-analysis in scientific research. Tehran: Samt Publications. (in Persian)
- Hosseini Nasab, S. D., & Azimi Kohan, Kh. (2012). Investigating the state of communication skills of administrative staff and its relationship with the satisfaction of the supervisors (teachers) of the education of one district of Ardabil city in 2019. *Journal of Instruction and Evaluation*, 6(23), 13–30. (in Persian). <https://sanad.iau.ir/Journal/jinev/Article/972475>
- Hosseini, P. (2016). The role of perception of school managers' communication skills in the job satisfaction of physical education teachers in Khuzestan province. Proceedings of the First National Conference of Sports and Health Science Achievements, Abadan University of Medical Sciences. (in Persian)
- Imani, J. (2011). Explaining the relationship between the managers' managerial skills with organizational climate of schools and teachers' job satisfaction from teachers' viewpoints. *Journal of Instruction and Evaluation*, 5(17), 45–73. (in Persian). https://sanad.iau.ir/journal/jinev/article_521612.html
- Karimi Asboorzi, E. (2022). Investigating the impact of weekend activity on employee job satisfaction, the mediating role of job stress, psychological well-being, employee self-efficacy and the moderating role of self-discovery experience [Master's thesis]. Department of Business Administration, Rahian Novin Danesh Institute of Higher Education. (in Persian)
- Khodabakhshian, A. (2014). The effect of communication skills on job satisfaction of managers in Shahrood University [Master's thesis]. Islamic Azad University, Shahrood Branch, Faculty of Humanities. (in Persian)
- Mohammadi, J., Safarian, S., & Alavi Borazjani, S. A. (2016). The role of nepotism in job satisfaction and job performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 6(1), 237–257. (in Persian). <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1395.6.1.2.0>
- Motamednezhad, K. (2019). Communication in the contemporary world: Transformation of symbols of communication function. Tehran: Shahr Publications. (in Persian)
- Nantha, Y. S. (2013). Intrinsic motivation: How can it play a pivotal role in changing clinician behaviour? *Journal of Health Organization and Management*, 27(2), 266–272.
- Nejati, H. A. (2016). Assessment of the effect of communication skills of managers on the employees' job attitude (Case study: Offices of Legal Medicine) [Master's thesis]. Islamic Azad University, Shahrood Branch, Faculty of Humanities. (in Persian)
- Niazi, M., Motevalian, S. S., Razeghi Meleh, H., Farhadian, A., & Javidani, N. (2020). Meta-analysis of the research done on the relationship between cultural capital and social identity. *Journal of National Studies*, 21(82), 135–156. (in Persian). <https://doi.org/10.22034/rjnsq.2020.109400>
- Salehi, R. (2014). The style of leadership and communication competency management on job satisfaction in Middle East Bank employees [Master's thesis]. Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (in Persian)
- Salimi Seilabi, H. (2015). The relationship between the communication skills of managers and the job satisfaction of the employees of the General Department of Sports and Youth in West Azarbaijan province [Master's thesis]. Urmia University. (in Persian)
- Sheikhi Vand, S., Khalili, R., & Zabe Ghazani, M. (2021). Evaluation of the level of job satisfaction and productivity of police force employees according to working hours. *Journal of Police Knowledge of West Azerbaijan*, 14(50), 42–52. (in Persian)
- Soltani, A. (2016). Influence of communicational skills of managers on job satisfaction of employees [Master's thesis]. Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management, Department of Public Management. (in Persian)
- Talebinezhad, M. R. (2018). Investigating the relationship between managers' communication skills and job satisfaction of Tejarat Bank employees working in the northwest of Tehran [Master's thesis]. Islamic Azad University, Tehran East Branch. (in Persian)
- Yousefi, D. (2017). Relationship between communication skills of managers and job satisfaction of fire department employees [Master's thesis]. University of Tehran. (in Persian)
- Zarei Matin, H., & Yousefzadeh, S. (2010). Explaining the indexes of communication skills of managers and their role in job satisfaction of employees. *Quarterly Journal of Educational Psychology*, Islamic Azad University Tonekabon Branch, 1(2), 29–48. (in Persian)



نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در رضایت شغلی کارکنان: فراتحلیلی بر پژوهش‌های پیشین

میثم حسن پور حسکویی^۱ | ماندانا صنیعی^۲ | سمیه تاجیک اسماعیلی^۳ | لیلا نیرومند^۴

- ۱- دانشجوی دکتری علوم ارتباطات اجتماعی، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: meisam.hasanpoor@yahoo.com
- ۲- استادیار، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)، رایانامه: mandana.sanice@iau.ac.ir
- ۳- دانشیار، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، واحد تهران شرق دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: tajik@iauet.ac.ir
- ۴- دانشیار، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: ln_niroomand@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۵/۲۱</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۹/۲</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۹/۵</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۹</p> <p>کلیدواژه‌ها: مهارت ارتباطی، رضایت شغلی، کارکنان، فراتحلیل.</p>	<p>هدف: با رشد فزاینده پژوهش‌های انجام شده در حوزه علوم انسانی نیاز محققین برای استفاده از فراتحلیل جهت کسب درکی کامل و جامع نسبت به یک مسئله افزایش یافته است. پژوهش حاضر با هدف ترکیب کمی نتایج پژوهش‌های انجام شده در حوزه ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های ایرانی پرداخته است. بدین منظور با کمک روش فراتحلیل تعداد ۳۶ مقاله در این خصوص بررسی شده است.</p> <p>روش: روش تحقیق حاضر از نظر اهداف، کاربردی و از نظر داده، کمی است، و با استفاده از روش فراتحلیل و نرم افزار جامع SPSS 28 و امکان متاآنالیز که در این نرم افزار فراهم شده، اجرا شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۲۰ مقاله و پایان نامه بوده که با توجه به استانداردهای رویکرد فراتحلیل ۱۳ پژوهش باقی ماند.</p> <p>یافته‌ها: یافته‌های فرا تحلیل نشان می‌دهد که اندازه گیری اندازه اثر با مدل اثر تصادفی و با وزن واریانس معکوس، براساس تجزیه و تحلیل زیر گروه جنسیتی می‌باشد. مشاهده اندازه اثر (۰/۱۹) نشان می‌دهد که جنس از جمله متغیرهای تعدیل‌گر در روابط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان است و عامل ناهمگنی محسوب می‌شود. همچنین یافته‌ها حکایت از ناهمگنی اندازه اثر و عدم سوگیری انتشار مطالعات مورد بررسی داشت.</p> <p>نتیجه گیری: هرچه مهارت‌های ارتباطی مدیران افزایش یابد در نتیجه رضایت شغلی کارکنان بیشتر می‌شود. بنابراین بهبود مهارت‌های ارتباطی مدیران در بالابردن رضایت شغلی کارکنان موثر است.</p>



استناد: حسن پور حسکویی، میثم؛ صنیعی، ماندانا؛ تاجیک اسماعیلی، سمیه و نیرومند، لیلا. (۱۴۰۴). تحلیل نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در رضایت شغلی کارکنان: فراتحلیلی بر پژوهش‌های پیشین. فصلنامه علوم خبری، ۱۴(۴): ۲۸۴-۳۰۴.

DOI: <http://doi.org/10.22034/Irsi.2024.472781.1225>



منابع انسانی سرمایه‌های بنیادین سازمان‌ها و منشا هرگونه تحول و نوآوری در آنها محسوب می‌شوند. (کریمی اسبوری، ۲۰۱۴:۱) نیروی انسانی و اهمیت آن در سازمان واقعیتی است که امروزه از نظر هیچکس پوشیده نیست. پیشرفت و استمرار حیات سازمان‌ها در گرو توجه همه جانبه مدیران به نقش و جایگاه سرمایه انسانی است. شکوفا شدن نیروی انسانی در سازمان‌ها اقدامات گوناگون را می‌طلبد. یکی از این اقدامات تامین رضایت شغلی کارکنان است. بررسی رضایت شغلی، به عنوان یک ابزار جمع آوری اطلاعات در سازمان‌ها عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً بخش‌ها یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند و ثانياً مسایل و مشکلات را اولویت بندی کرده و ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نماید تا بدین وسیله بتوانند موجب بهبود شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب شوند. (شیخی وند و دیگران، ۲۰۰۱:۴۳).

صاحب نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن می‌گویند: رضایت شغلی عبارت است از نگرش فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن. رضایت شغلی یک واکنش احساسی به کار، شرایط فیزیکی و اجتماعی محیط کار است. که باعث می‌شود فرد بگوید از کار خود رضایت دارد یا ندارد. (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۶:۵۳).

در واقع نگرش کلی فرد نسبت به شغل خود را رضایت شغلی می‌گویند. رضایت شغلی عامل مهمی در جهت افزایش کارایی و نیز رضایت فردی در سازمان محسوب می‌گردد. فرد با توجه به اهمیتی که عوامل مختلف مانند درآمد، جایگاه اجتماعی و شرایط محیط کار برای او دارند میزان معینی از رضایت شغلی را دارا خواهد بود. (محمدی و دیگران، ۱۳۹۵:۲۳۳). رضایت شغلی مفهومی چندبعدی است و با عوامل متعددی ارتباط دارد. به عبارت دیگر، رضایت شغلی با تحقق مجموعه‌هایی از عوامل حاصل می‌شود. عوامل زمینه ساز و ایجادکننده رضایت شغلی متنوع و متعددند. (فرخی و احمدراد، ۱۳۹۹:۲۸۵).

رضایت شغلی موضوع مهمی در مبحث حفظ و نگهداری منابع انسانی یک سازمان به شمار می‌رود و بی توجهی به آن در بلندمدت، سیستم اجتماعی سازمان را مختل نموده و موجب بروز عصبان، کاهش حس مسئولیت‌پذیری و در نهایت ترک خدمت می‌شود. (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۶:۵۳).

اکثر پژوهش‌های صورت گرفته توسط محققین حول محور رضایت شغلی، از زاویه‌ی حقوق و دستمزد، محیط کار و همکاری و مسایل رفاهی و مادی بوده است. در حالی که بر رضایت شغلی کارکنان نحوه ارتباط مدیر با کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. هرچه مهارت ارتباطی مدیر قوی تر و بهتر باشد می‌تواند رضایت را در کارکنان افزایش دهد و محیطی امن و سرشار از اطمینان را در بین کارکنان محیا نماید.

برای رهبری و تحقق هدف‌های گروهی، مدیران باید با زیردستان ارتباط داشته باشند. ارتباط کتبی و شفاهی، لازمه فرآیند کنترل مؤثر است. ملاحظه می‌شود که مدیران، کار و وظایف خود را از راه تعامل و برقراری ارتباط با دیگران می‌توانند انجام دهند. پس، ارتباط و اساس وظایف مدیریت محسوب می‌شود و از این رو، بخش عمده‌ای از وقت مدیران صرف فعالیت‌های ارتباطی می‌گردد. در گذشته، ارتباط مدیران با کارکنان سازمان از حدود صدور دستورات رسمی که برای انجام کار ضرورت داشت، فراتر نمی‌رفت ولی امروزه عوامل متعددی لزوم ارتباط فراتر با زیردستان، و نیز ارتباط با خارج از سازمان را بر مدیران آشکار می‌سازند. اثرات انگیزشی تبادل اطلاعات و ضرورت اطلاع و آگاهی از نظرهای زیر دستان از آن جمله است. (علاقه مند، ۱۳۹۵:۳۸)

میرکمالی در کتاب رفتار و روابط در سازمان و مدیریت بیان می‌کند: ارتباط فرآیندی است اجتماعی که به وسیله آن اطلاعات، افکار، عقاید، احساسات یک فرد یا گروه با زبان یا رفتار مشترک به طرف دیگرانتقال داده می‌شود تا سبب تفاهم، هماهنگی ادراک یا رفتار واحد بین گیرنده، فرستنده شود. این تعریف در برگیرنده چند نکته است: ۱- ارتباط امری اجتماعی است و دوطرف نیاز دارد. ۲- ارتباط چهار خصوصیت دارد: هدفمندی، استمرار، پویایی و جامعیت. ۳- ارتباط یک وسیله است نه هدف. ۴- ارتباط حاصل معنی است. ۵- ارتباط نیاز به زبان یا رفتار مشترک دارد. ۶- ارتباطی مؤثر است که درنهایت سبب نزدیکی یا هم‌رسانی ادراکی یا رفتار دوطرف ارتباط شود (معمدنژاد، ۱۳۹۸:۱۲).

ارتباط به صورت کلامی و غیر کلامی شامل زنجیره‌های است که دارای سه حلقه اصلی، یعنی فرستنده، کانال ارتباطی و گیرنده است. ارتباط و زبان از اصول سازگاری آدمی (اصول روانشناسی) می‌باشند. ارتباط جریانی است که در طی آن، دو یا چند نفر به

تبادل افکار، نظرات، احساسات و حقایق می‌پردازند و از به کار بردن پیام‌هایی که معنایش برای کلیه آنان یکسان است به انجام این امر مبادرت می‌وزند. بنابراین ارتباط یکی از پدیده‌هایی است که همه جوانب زندگی انسان با آن سروکار دارد و فقط از طریق نوعی ارتباط است که افراد انسانی می‌توانند با هم مراد و رابطه برقرار کرده به حیاط اجتماعی خود ادامه دهند. (قلنده، ۱۴۰۱: ۴) امروزه توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی انگاشته می‌شود. برای کسب موفقیت در محیط در حال تغییر امروزی، سازمانها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت تمامی کارکنان - اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا - نیازمندند. توانمندسازی منابع انسانی رویکردی نوین در انگیزش درونی شغل و به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و ایجاد فرصتهایی برای شکوفایی استعدادها، تواناییها و شایستگیهای افراد است و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود (ربیعی، ۱۳۹۶: ۵۹).

رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیتهای بسیاری از سازمانهای امروزی است. سازمانهای موفق مشخصه عمده‌های دارند که با آن از سازمانهای ناموفق متمایز میشوند. این مشخصه، رهبری پویا و اثربخش است (اردلان، ۱۳۹۲: ۱۴۳). دانشگاه‌ها در زمره اصلی‌ترین سازمانها، نهادها و مؤسسه‌های برآورنده نیازهای جامعه قرار دارند. پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع و غیرقابل پیش بینی در ماهیت فعالیتهای سازمانهای علمی در عصر جهانی شدن، بیش از پیش رهبرانی اثربخش را برای اداره بهتر امور کارکنان طلب میکند. رهبری مهمترین و اصلیتترین عامل در کیفیت بخشی است. توجه به نقش رهبری برای مدیریت آموزش عالی در توانایی ایجاد تغییر، شخصیت، دانش، مهارتهای اساسی، مهارتهای اخلاقی و تعهدات حرفه‌ای شغل پرچالش هدایت دانشگاههای عصر حاضر و آینده، اهمیت ویژه‌ای یافته است (مقدم، ۱۳۹۳: ۱).

طبقه بندیهای مختلف از سبک های رهبری توسط پژوهشگران گوناگون انجام شده است. هاریسون (۱۹۸۵، ۱۹۸۳) از ترکیب سازمان از طریق (اتحاد و هماهنگی) حمایت میکند. اتحاد به پیوستن داوطلبانه اعضای سازمان اشاره میکند که از طریق اهداف گسترده سازمان محقق میشود. هماهنگی، به حمایت افراد از یکدیگر از طریق مسئولیت و مراقبت متقابل اشاره میکند. به نظر هاریسون، ایجاد و ابقای اتحاد و هماهنگی، عملکرد عمده رهبری است (نانتا، ۲۰۱۳: ۲۶۶).

با بررسی مدل‌های مختلف رهبری مشاهده می‌شود که نقش رهبری و سبک ارتباطی آنها با کارکنان از جمله متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد. شاید بتوان گفت ترکیب این دو با یکدیگر سبب ایجاد همافزایی در توانمندسازی کارکنان خواهد شد و خروجی بالایی را نصیب سازمان میکند.

مدیران برای برقراری ارتباط صحیح با کارکنان می‌بایست مهارت‌های ارتباطی لازم را فرا گیرند تا بتوانند ارتباط موثری در جهت پیشبرد اهداف سازمان با کارکنان برقرار نمایند.

مدیران دریافته اند که برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه ارتباطی آنان در توفیق مدیران برای نیل به اهداف سازمانی عامل مؤثری است و ریشه بیشتر مشکلات فردی سازمان اجتماعی را می‌توان در کمبود و نقص ارتباطات مؤثر جستجو کرد. اهمیت ارتباطات تنها در مسائل درون سازمانی نیست و بر اساس تفکر سیستمی، در صورتی که مدیر سازمان از وقایع و عکس العمل‌های محیط بی‌خبر باشد و بدون توجه به دنیای خارج سازمان تصمیم‌گیری کند در واقع سازمان را به یک سیستم بسته تبدیل می‌کند. از دیدگاه سازمانی ارتباط یک امر ضروری است، زیرا اطلاعات را جهت کارکنان فراهم می‌آورد و نگرش‌ها را گسترش می‌دهد، به این جهت که هماهنگی و رضایت شغلی افزایش یابد. به طور کلی هدف از ارتباطات بوجود آوردن تغییرات لازم در رفتار یا تغییر آن دسته از شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد.

پژوهش حاضر در پی آن است تا از طریق تجزیه و تحلیل اطلاعات واقعی به دست آمده از تحقیقات پیشین مبادرت به استخراج عوامل مؤثر در ارتباط بین دو متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان نماید و تلاش دارد با بررسی و مطالعه روند این پژوهش‌ها در سطح ملی بپردازد. به بیان دیگر، این مطالعه برآن است تصویر جامعی از پژوهش‌های داخلی با محوریت مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان ارائه دهد تا ضمن بندی مناسبی از این مطالعات، به نکته‌هایی که در این حوزه مطالعاتی کمتر توجه شده نیز، اشاره کند. همچنین به مدد روش فراتحلیل، تحقیق حاضر به بررسی اثر متغیرهای تأثیرگذار بر پروژه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان کشور می‌پردازد تا با رویکردی جامع‌نگر، سهم این

متغیرها بر پروژه‌های یادشده در سطح ملی مشخص شود. بر همین اساس اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش کلان‌نگری مطالعات پیشین در حوزه مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان و ارائه رهنمودهایی برای هدایت مدیران سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و خصوصی و ارایه افق‌های جدید برای پژوهش‌های آتی به منظور توسعه‌یافتگی هرچه بیشتر مطالعات و پژوهش‌ها در این حوزه تحقیقاتی است.

روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش این تحقیق با توجه به هدف مقاله، فراتحلیل می‌باشد. در این تحقیق با ترکیب نتایج پژوهش‌های مختلف و استخراج نتایج جدید و منسجم، با استفاده از روش‌های هدفمند آماری و با ثبت ویژگی‌ها و یافته‌های گروهی از تحقیقات در قالب مفاهیم کمی این خصوصیت‌ها را آماده استفاده در آزمون‌های آماری ساختیم. فراتحلیل به مجموعه روش‌های آماری گفته می‌شود که به منظور ترکیب نتایج مطالعات مستقل آزمایشی و همبستگی که دارای پرسش‌های پژوهشی یکسانی درباره یک موضوع واحد باشد، انجام و به یک برآورد و نتیجه واحد منجر می‌شود. فراتحلیل برخلاف روش‌های پژوهش سنتی، از خلاصه‌های آماری مطالعات منفرد به عنوان داده‌های پژوهشی استفاده می‌کند.

جامعه آماری این مطالعه را مطالعات حوزه رهبری و نقش مهارت‌های ارتباطی آنها در رضایت شغلی کارکنان در طی ۱۵ سال گذشته تشکیل می‌داد که از لحاظ روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری و روش نمونه‌گیری شرایط لازم برای ورود به مطالعه را داشتند. پایایی شناسایی از طریق توافق داوران در انتخاب مطالعات و طبقه‌بندی آنها مشخص شد. پایایی کدگذاری از طریق توافق داورها در مورد استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها و پایایی سطح معنی‌داری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر در بین دو فراتحلیلگر که دارای تجارب یکسانی در زمینه مورد نظر بودند به دست آمد. روش نمونه‌گیری هدفمند با هدف انتخاب مطالعات داخلی مرتبط در حوزه مدیریت رهبری و رضایت شغلی کارکنان بود. در پایان حجم نمونه وارد شده به فراتحلیل از طریق انتخاب یا گزینش از طریق ملاک‌های رد و قبول تعداد ۱۴ مورد مطالعه که برابر با ۱۴ واحد فراتحلیل است، مشخص شد. در این مطالعه بخاطر شرایط مدیریت رهبری و سازمانی خاص کشور بر اداره کرد سیستم‌ها و بروز رضایت یا عدم رضایت کارکنان تنها به مطالعات انجام شده در سطح داخلی اکتفا گردید.

معیار ورود به مطالعه شامل مطالعاتی بود که سال چاپ آنها در ۱۵ سال اخیر و محدود به قلمرو سازمانی ایران بود. در این پژوهش گزارش‌های تجربی مشابه در تحقیقات پیشین را گردآوری و با استفاده از روش‌های آماری، به صورت کمی ترکیب و سپس آنها را تفسیر نمودیم. پایایی کدگذاری از طریق توافق داورها در مورد استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها و پایایی سطح معنی‌داری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر در بین دو فراتحلیلگر که دارای تجارب یکسانی در زمینه مورد نظر بودند به دست آمد. تردیدی نیست که خواندن یک مقاله مبتنی بر فراتحلیل که وضعیت پیکره‌ای از پژوهش را خلاصه کند، خیلی ساده‌تر از خواندن ۵۰ یا ۱۰۰ یا بسیاری از مطالعات انجام شده است اما بعد از خواندن نتیجه فراتحلیل، ممکن است بخواهید برگردید و برخی از مطالعات اصلی را بخوانید تا احساس و درک بهتری از پیشینه‌های پژوهشی به دست آورید. (هومن ۱۳۸۷: ۵۶) این پژوهش از نظر هدف از جمله پژوهش‌های کاربردی بوده و به دلیل به کارگیری روش فراتحلیل در زمره پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد.

در پژوهش حاضر جهت انتخاب تحقیقات اولیه پس از یک مطالعه مقدماتی کلیه واژه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در بانک‌ها اطلاعات شامل مرکز اسناد و مدارک ایران (ایراندک)، پایگاه جهاد دانشگاهی^۱، سایت خصوصی بانک

مجلات ایران،^۱ مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی^۲، سیکا، پژوهشگاه علوم انسانی جستجو شد و تعداد ۳۶ مقاله و پایان نامه و رساله تمام متنی که واژه‌های مهارت‌های ارتباطی و رضایت شغلی کارکنان در آن‌ها بود استخراج گردید. در این فراتحلیل پژوهش‌هایی که از لحاظ روش شناختی شرایط لازم را احراز کرده‌اند، به کار رفته است؛ یعنی از مقالات و پایان‌نامه‌هایی که ملاک درون گنجی را داشته‌اند، استفاده شده است. معیارهای درون گنجی این پژوهش عبارتند از: ۱- تحقیق در ایران انجام گرفته باشد ۲- در پژوهش‌های مربوطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و تاثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان و تمامی ابعاد آن به عنوان متغیر مستقل یا وابسته به کار رفته باشد. ۳- پژوهش باید اطلاعات لازم برای استخراج عملی اندازه اثر (قوت رابطه) را ارائه کرده باشد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده نموده‌ایم. در مرحله بعد، پژوهش‌هایی که بصورت کمی به روش پیمایش به بررسی موضوع پرداخته و در حوزه ارتباطات قرار داشتند و متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار داده بودند، انتخاب گردید. بنابراین و با توجه به سایر موارد و آیت‌ها تعداد ۲۰ مقاله و پایان‌نامه که به زبان فارسی بودند انتخاب گردید و از میان آنها تنها ۱۳ مورد در متاآنالیز شرکت داده شد (جدول ۱).

جدول ۱. خلاصه پردازش پرونده

	تعداد	درصد
مشمول	۱۴	۱۰۰/۰
گم شده	۰	۰/۰
نامعتبر الف	۰	۰/۰
جمع	۱۴	۱۰۰/۰
آ. واریانس غیر مثبت یا خطای استاندارد، یا اندازه مطالعه ناکافی است.		

متابلق (جدول ۲) از مجموع ۱۴ پایان‌نامه و مقاله انتخاب شده جهت فراتحلیل تعداد ۹ عدد پایان‌نامه و ۵ عدد مقاله وجود دارد که در (جدول ۲)، مطالعات انجام شده به متاآنالیز را مشاهده می‌شود. در این مطالعه بخاطر شرایط مدیریت رهبری و سازمانی خاص کشور بر اداره کرد سیستم‌ها و بروز رضایت یا عدم رضایت کارکنان تنها به مطالعات انجام شده در سطح داخلی اکتفا گردید.

جدول ۲. مطالعات انجام شده براساس نوع پژوهش

ردیف	نویسنده/سال	عنوان	نوع	روش	یافته‌های کلیدی
۱	داوود یوسفی محمد رضا تقی زاده-۱۳۹۶	رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان آتش نشانی	پایان نامه	ضریب همبستگی پیرسون	میان ارتباطات و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج به دست آمده از بررسی گزینه‌های پیوسته با توانایی ارتباط مدیران با رضایت شغلی نشان داد که بین مولفه‌های مهارت ارتباطی مدیران (نفوذآرمانی، خودگشودگی، خودنظمی، مثبت‌گرایی، حمایتگری، همدلی، تحریک خردمندانه، با رضایت شغلی رابطه معنی دار وجود دارد. (یوسفی و تقی زاده ۱۳۹۶:۹۰)
۲	روح الله هاشم پور وحید ناصحی- ۱۳۸۷	رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مالیات غرب تهران)			بین انواع مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد که بالاترین میزان همبستگی مربوط به مهارت ارایه بازخورد (۵۸۶/۵) و کمترین آن مربوط به مهارت شنود (۴۱۰/۰) بود. مهارت‌های ارتباط غیر کلامی و کلامی در مراتب بعدی قرار داشتند. اما این نتیجه در زنان به این شکل بود که مهارت ارتباط غیر کلامی

¹ magiran² noormags

					بیشترین همبستگی (۰/۵۶۳) و مهارت شنود کمترین همبستگی (۰/۴۴۲) را دارا بود. مهارت ارتباط کلامی و آرایه بازخورد در مراتب بعدی قرار داشتند. (هاشم پور و ناصحی ۱۳۸۷:۱۲۱)
۳	محمد رضا طالبی نژاد حبیب خسرو شاهی-۱۳۹۷	بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان (بانک تجارت غرب تهران)	پایان نامه	همبستگی پیرسون	ارتباط مستقیمی میان توانایی ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. یعنی مدیرانی که مهارت ارتباطی بالاتری با کارکنان خود دارند به همان نسبت کارکنان از شغل خود رضایت بیشتری دارند. (طالبی نژاد و صبوری خسرو شاهی ۱۳۹۷:۸۷)
۴	رضا صالحی و مینا جمشیدی-۱۳۹۲	تاثیر سبک رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارمندان بانک خاور میانه	پایان نامه	اسپیرمن- رگرسیون	سبک های رهبری (تحول گرا - فردگرا و مهارت های ارتباطی مدیران) بر رضایت شغلی کارمندان بانک خاورمیانه مؤثر است. (صالحی و جمشیدی ۱۳۹۲:۸۵)
۵	معصومه عطایی امیرحسین امیرخانی-۱۳۸۸	بررسی رابطه مهارت های رهبری مدیران بر رضایت مندی شغلی کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	پایان نامه	اسپیرمن- رگرسیون	مهارت انگیزشی بیشترین تاثیرگذاری را بر رضایت کارکنان داشته و در رده پایین تر از آن از جهت آماری مهارت ارتباطی و در رده پایین تر مهارت سازماندهی و برنامه ریزی و در آخرین رده از تاثیر گذاری، مهارت تصمیم گیری بر رضایت کارکنان مؤثر است. (عطایی و امیرخانی ۱۳۸۸:۹۳)
۶	حسین علی نجاتی حیدریه-۱۳۹۴	ارزیابی تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر نگرش شغلی کارکنان ادارات کل پزشکی قانونی کشور	پایان نامه	پیرسون	مهارت های ارتباطی مدیران (شامل مهارت های کلامی، شنودی و بازخوردی) و نگرش شغلی کارکنان (شامل ابعاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی، احساس عدالت و حمایت درک شده) در سطح مطلوبی قرار دارند. همچنین مطابق یافته های تحقیق، مهارت های ارتباطی مدیران بر نگرش شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معنا داری دارد. (نجاتی حیدریه ۱۳۹۴:۸۴)
۷	پرستو حسینی- ۱۳۹۵	نقش ادراک از مهارت های ارتباطی مدیران مدارس در میزان رضایت شغلی آموزگاران تربیت بدنی خوزستان	مقاله	پیرسون و اسپیرمن	نقش ادراک از مهارت های ارتباطی مدیران در میزان رضایت شغلی آموزگاران مثبت و معنا دار بوده و همچنین ادراک از مهارت های ارتباطی، قدرت پیش بینی کنندگی رضایت شغلی را دارد. (حسینی ۱۳۹۶:۶)
۸	جواد ایمانی-۱۳۹۱	تبیین رابطه مهارت های ارتباطی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان	مقاله	همبستگی پیرسون	بین مهارت های مدیریتی با جو سازمانی و رضایت شغلی رابطه معنا داری وجود دارد. ابعاد مهارت های مدیریتی قادر به پیش بینی جو سازمانی و رضایت شغلی می باشد. بین دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با جو سازمانی تفاوت معنی داری وجود ندارد. دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با مهارت های کلی و مهارت های فنی، انسانی و ادراکی با رضایت شغلی متفاوت است دیدگاه معلمان با سابقه خدمتی مختلف از لحاظ مهارت های کلی و مهارت های فنی و مدیریتی با جو سازمانی و رضایت شغلی تفاوت معنی دار آماری وجود دارد. (ایمانی ۱۳۹۱:۱۵)
۹	احمد خدابخشیان- ۱۳۸۹	بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه شاهرود	پایان نامه	همبستگی پیرسون	بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معنا داری وجود دارد. بین مهارت های ارتباط کلامی، ارتباط کتبی و ارتباط غیر کلامی با رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معنا داری وجود دارد. (خدابخشیان ۱۳۹۳:۹۰)
۱۰	حسن سلیمی سیلابی-۱۳۹۵	رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی	پایان نامه	همبستگی پیرسون	بین مهارت های ارتباطی مدیران و مهارت بازخورد با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنا داری وجود دارد. بین مهارت کلامی و شنود مؤثر مدیران با رضایت شغلی کارکنان ارتباط وجود ندارد. بین مهارت ارتباطی مدیران با مؤلفه های رضایت شغلی ارتباط معنا داری وجود ندارد. بین سن و سابقه خدمت

بامهارت ارتباطی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. (سلیمی سیلابی ۱۳۹۵:۸۸)					
تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران دارد. بین شاخص های مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. (یوسف زاده و زارعی ۱۳۸۹:۳۹)	همبستگی پیرسون	مقاله	تبیین شاخص های مهارت های ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان	زارعی متین و یوسف زاده-۱۳۹۷	۱۱
وضعیت مهارت های ارتباطی اداری و رضایت ارباب رجوع در حد متوسط می باشد.تحلیل رگرسیون نشان داد که به ترتیب با افزایش همدلی،باز خورد کلامی،غیر کلامی و اطلاع رسانی،میزان رضایت نیز افزایش می یابد.بین مهارت ارتباطی کارکنان اداری با رضایت ارباب رجوع (معلمان)همبستگی مثبت معنا داری وجود دارد. (حسینی نسب و عظیمی کهن ۱۳۹۲:۲۱)	پیرسون	مقاله	بررسی وضعیت مهارت های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه با رضایت معلمان آموزش و پرورش ناحیه یک اردبیل	خاطره عظیمی کهن-۱۳۹۶	۱۲
مهارت های ارتباطی ، مهارت های ارتباط غیرکلامی ،مهارت های ارتباط کلامی ، مهارت شنود،بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد ولی مهارت های ارائه بازخورد با رضایت شغلی تأثیر ندارد. (سلطانی ۱۳۹۶:۸۲)	پیرسون رگرسیون	پایان نامه	تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان بازرسی کل ناجا	عباس سلطانی- ۱۳۹۶	۱۳
بین مهارتهای ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد؛ یعنی هر چه مهارت های ارتباطی بیشتر باشد رضایت شغلی نیز بیشتر است . همچنین از نتایج فرعی پژوهش حاضر چنین نتیجه گیری می شود که بین مهارت های ارتباط کلامی، ارتباط کتبی و ارتباط غیر کلامی با رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم معنی داری وجود دارد (امیری، ۱۳۸۷: ۱).	همبستگی پیرسون	مقاله	بررسی رابطه بین مهارتهای ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی	سیما امیری - ۱۳۸۷	۱۴

(جدول ۳) خلاصه متاآنالیز را نشان می دهد. تخمین اندازه اثر برای تجزیه و تحلیل زیر گروه در (جدول ۴) نشان داده شده است.

جدول ۳. خلاصه متاآنالیز

نوع داده	خام
نوع نتیجه	مداوم
اندازه گیری اندازه اثر	Hedges' g
مدل	اثرات تصادفی
وزن	واریانس معکوس ^۱
روش برآورد	REML
تنظیم خطای استاندارد	Knapp-هارتانگ
تجزیه و تحلیل زیر گروه	جنسیت

۱.وزن های اثرات تصادفی شامل واریانس درون و بین مطالعه.

جدول ۴. تخمین اندازه اثر برای تجزیه و تحلیل زیر گروه

اندازه اثر	خطای استاندارد ^۱	t	Sig. (2-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان ^۲		۹۵٪ فاصله پیش بینی ^۲	
				پایین تر	بالا	پایین تر	بالا
مرد	۰/۲۷۶	۰/۲۱۲	۰/۸۴۶	-۳/۸۷۸	۴/۴۳۰	-۱۲/۲۵۳	۱۲/۸۰۵
هر دو	-۰/۱۴۳	-۰/۱۷۳	۰/۸۶۷	-۲/۰۴۶	۱/۷۶۰	-۶/۲۹۱	۶/۰۰۵
به طور کلی	-۰/۰۱۴	-۰/۰۲۱	۰/۹۸۴	-۱/۴۷۳	۱/۴۴۵	-۵/۵۰۹	۵/۴۸۱

۱. برای تنظیم SE از روش Knapp- Hartung استفاده می‌شود.
 ۲. بر اساس توزیع t.

بررسی نقش تعدیل کنندگی متغیر جنس

با در نظر گرفتن فرض اثر متغیرهای تعدیل کننده و ناهمگونی در مطالعات اولیه، بررسی محقق نشانگر آن بوده است که یکی از علت‌های ناهمگونی در نتایج را می‌توان در تفاوت جنس افراد مورد مطالعه نسبت داد و جنس از جمله متغیرهای تعدیل گر در روابط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان است که عامل ناهمگنی محسوب می‌شود. استخراج جنس در اینجا براساس جامعه آماری تحقیقات یاد شده است.

۱- مرد- زن و مرد- ترکیبی

اندازه‌گیری اندازه اثر به تفکیک جنس و با فاصله معناداری ۵ درصد در جنس، بیش از ۹ اندازه اثر، برای جنس مرد است.

۲- اندازه اثر جنس

اندازه اثر هر دو جنس بیشتر از یک جنس بر ارتباط مهارت ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان بوده است.

جدول ۵. برآورد اندازه اثر برای مطالعات فردی

	شناسه	اندازه اثر	خطای استاندارد ^۱	t	Sig. (2-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان		وزن	وزن (%)
						پایین	بالا		
مرد	یوسفی و تقی زاده، ۱۳۹۶	۰/۹۱۱	۰/۱۴۸۰	۶/۱۵۶	<۰/۰۰۱	۰/۶۲۱	۱/۲۰۱	۰/۱۷۲	۷/۷
	خداخشیان، ۱۳۸۹	۲/۸۳۱	۰/۱۵۲۷	۱۸/۵۴۲	۰/۰۰۰	۲/۵۳۲	۳/۱۳۰	۰/۱۷۲	۷/۷
	زارعی متین و یوسف زاده، ۱۳۹۷	-۳/۳۷۹	۰/۲۲۴۰	-۱۵/۰۸۷	۰/۰۰۰	-۳/۸۱۸	-۲/۹۴۰	۰/۱۷۱	۷/۷
	جوادی ایمانی، ۱۳۹۱	۰/۷۲۶	۰/۷۶۰	۹/۵۵۳	۰/۰۰۰	۰/۵۷۷	۸۷۵	۰/۱۷۳	۷/۷
هر دو	سلیمی سیلابی، ۱۳۹۵	۴/۹۵۱	۰/۲۸۸۳	۱۷/۱۷۰	۰/۰۰۰	۴/۳۸۵	۵/۵۱۶	۰/۱۷۰	۷/۶
	نجاتی حیدریه، ۱۳۹۴	-۰/۹۴۲	۰/۱۵۲۹	-۶/۱۲۱	<۰/۰۰۱	-۱/۲۴۴	-۶۴۱	۰/۱۷۲	۷/۷
	عطایی و امیرخانی، ۱۳۸۸	-۱/۰۵۴	۰/۱۶۰۲	-۶/۵۷۹	<۰/۰۰۱	-۱/۳۶۸	-۷۴۰	۰/۱۷۲	۷/۷
	طالبی نژاد و خسروشاهی، ۱۳۹۷	-۴-۳۵۳	۰/۱۲۹۷	-۳۳/۵۷۳	۰/۰۰۰	-۴/۶۰۷	-۴/۰۹۹	۰/۱۷۲	۷/۷
	صالحی و جمشیدی، ۱۳۹۲	-۰/۴۰۵	۰/۱۳۱۷	-۳/۰۷۹	۰/۰۰۲	-۰/۶۶۳	-۱۴۷	۰/۱۷۲	۷/۷
	هاشم پور ناصحی، ۱۳۸۷	۰/۹۹۸	۰/۹۶۵	۱۰/۳۵۱	۰/۰۰۰	۰/۸۰۹	۱/۱۸۷	۰/۱۷۳	۷/۷
	سلطانی، ۱۳۹۶	۰/۹۵۴	۰/۱۳۸۷	۶/۸۷۵	<۰/۰۰۱	۰/۶۸۲	۱/۲۲۶	۰/۱۷۲	۷/۷
	حسینی، ۱۳۹۵	۰/۰۰۰	۰/۸۱۵	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	-۰/۱۶۰	۱۶۰	۰/۱۷۳	۷/۷
	عظیمی کهن، ۱۳۹۶	-۱/۳۸۲	۰/۹۲۰	-۱۵/۰۲۰	۰/۰۰۰	-۱/۵۶۲	-۱/۲۰۱	۰/۱۷۳	۷/۷

۱. برای تنظیم SE از روش Knapp- Hartung استفاده می‌شود.

۱- برآورد اندازه اثر به تفکیک پژوهش‌ها و به تفکیک جنس

(جدول ۵) اندازه اثر برای جنس مرد نشان می‌دهد که تحقیق (یوسف زاده و زارعی ۱۳۸۹:۳۹) شدت اثر گذاری مهارت ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان بیشتر است.

در تحقیقاتی که جامعه آماری زن و مرد را داشتند، تحقیق (طالبی نژاد و صبوری خسروشاهی ۱۳۹۷:۸۷) و تحقیق (عطایی و امیرخانی ۱۳۸۸:۹۳) و (حسینی نسب و عظیمی کهن ۱۳۹۲:۲۱) شدت اثرگذاری مهارت ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان بیشتر از بقیه بوده است (جدول ۶) و (جدول ۷).

جدول ۶. تست همگنی

	Chi-square (آمار Q)	df	sig
مرد	۵۲۶/۵۱۷	۳	۰/۰۰۰
هر دو	۱۷۴۱/۶۲۲	۸	۰/۰۰۰
به طور کلی	۲۵۸۴/۱۷۰	۱۲	۰/۰۰۰

جدول ۷. تست همگنی زیرگروه ها

	Chi-square (Q statistic)	df	Sig.
جنسیت	۰/۰۷۴	۱	۰/۷۸۶

نتایج به دست آمده از آزمون Q

برای تعیین مدل نهایی و اطمینان از وجود متغیرهای تعدیل کننده، آزمون ناهمگنی صورت پذیرفته که نتایج آن در (جدول ۸) آمده در این آزمون، در صورت وجود ناهمگنی معنادار، مدل تصادفی انتخاب می‌شود. در بررسی‌ها فرض می‌گردد که ماهیت روابط بین متغیر مستقل و وابسته تحت تاثیر متغیر تعدیل کننده است. همان طور که در (جدول ۸) می‌شود براساس نتایج حاصل از آزمون $P > 0.000$ و Q برای مطالعات جنس مرد ۵۲۶ و برای مطالعات ترکیبی ۱۷۴۱ می‌باشد. سیگما در این مطالعات از ۵ صدم کمتر و نشان دهنده این است که مطالعه ناهمگن بوده است. اما در مطالعه بر اساس همگنی زیرگروه ها (جنسیت) سیگما ۰/۷ بوده که به معنی همگن بودن می‌باشد.

جدول ۸. معیارهای ناهمگونی

مرد	تاو مربع	۶/۷۷۶
	H-squared	۳۶۱/۸۹۴
	(%) I-squared	۹۹/۷
هر دو	تاو مربع	۶/۰۷۹
	H-squared	۴۱۳/۳۹۷
	(%) I-squared	۹۹/۸
به طور کلی	تاو مربع	۵/۷۸۴
	H-squared	۳۹۴/۳۷۸
	(%) I-squared	۹۹/۷

در تست بالا، منظور از تاو واریانس بین گروهی و منظور از H-squared مقدار ناهمگنی بین گروهی می‌باشد. شاخص I-squared (مقدار واریانس بین گروهی تفاوت حقیقی) موید این مطالب است که حدودا ۹۹ درصد از پراکنشها واقعی و ناشی از کل مطالعات به ناهمگنی مطالعات مربوط می‌باشد.

رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان، کارکنان به تشدد با این دید خصیصه‌ها و مشخصه‌های مطالعات تفاوت‌هایی دارند و در این شرایط از متغیرهای تعدیل‌گری برای مشخص کردن واریانس و محل این تفاوت‌ها استفاده کرد (نیازی و دیگران، ۱۳۹۹:۱۴۷) (جدول ۹).

جدول ۹. آزمون مبتنی بر رگرسیون ایگر^۱

ج	پارامتر	ضریب	خطای استاندارد	t	Sig. (2-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان	
						پایین	بالا
مرد	(رهگیری)	۴/۳۴۹	۳/۷۷۷۴	۱/۱۵۱	۰/۳۶۹	-۱۱/۹۰۴	۲۰/۶۰۱
	^۳ SE	-۲۷/۱۳۹	۲۳/۷۷۱۰	-۱/۱۴۲	۰/۳۷۲	-۱۲۹/۴۱۷	۷۵/۱۳۹
	جنسیت = مرد	۰ ^۲	۰	۰	۰	۰	۰
هردو	(رهگیری)	-۳/۷۱۳	۱/۸۰۹۹	-۲/۰۵۲	۰/۰۷۹	-۷/۹۹۳	۰/۵۶۷
	^۳ SE	۲۵/۲۸۵	۱۱/۸۶۹۲	۲/۱۳۰	۰/۰۷۱	-۲/۷۸۱	۵۲/۳۵۱
	جنسیت = هردو	۰ ^۲	۰	۰	۰	۰	۰
به طور کلی	(رهگیری)	۱/۷۴۷	۱/۹۵۵۰	-۰/۸۹۴	۰/۳۹۳	-۶/۱۰۳	۲/۶۰۹
	^۳ SE	۱۱/۳۶۳	۱۲/۴۸۸۴	۰/۹۱۰	۰/۳۸۴	-۱۶/۴۶۲	۳۹/۱۸۹
	جنسیت = مرد	۰/۳۱۸	۱/۵۲۶۵	۰/۲۰۹	۰/۸۳۹	-۳/۰۸۳	۳/۷۲۰
	جنسیت = هردو	۰ ^۲	۰	۰	۰	۰	۰

۱. متارگرسیون اثرات تصادفی با تنظیم Knapp-Hartung SE.

۲. این پارامتر به دلیل زائد بودن روی صفر تنظیم شده است.

۳. خطای استاندارد اندازه اثر

نتایج آزمون رگرسیون ایگر نشان دهنده این اصل است که در تمامی پژوهش‌ها اصل ناهمگنی برقرار بوده، زیرا سیگما در تمامی پژوهش‌ها (هم در تحقیقاتی که فقط برای جنس مرد بوده و هم در تحقیقات ترکیبی) زیر ۰/۵ بوده است.

آنالیز Trim and Fill

جدول ۱۰. خلاصه تجزیه و تحلیل Trim-and-Fill

خطی	برآوردگر	تکرار
چپ	سمت ورودی	
اثرات تصادفی	مدل	تکرار
واریانس معکوس	وزن	
REML	روش برآورد	
Knapp-Hartung	تنظیم خطای استاندارد	
اثرات تصادفی	مدل	ادغام
واریانس معکوس	وزن	
REML	روش برآورد	
Knapp-Hartung	تنظیم خطای استاندارد	

جدول ۱۱. تخمین اندازه اثر برای تجزیه و تحلیل Trim-and-Fill

	عدد	اندازه اثر	خطای استاندارد ^۱	t	Sig. (۲-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان	
						پایین	بالا
مشاهده شده	۱۳	-۰/۰۱۴	۰/۶۶۹۷	-۰/۰۲۱	۰/۹۸۴	-۱/۴۷۳	۱/۴۴۵
مشاهده شده + منتسب ^۲	۱۳	-۰/۰۱۴	۰/۶۶۹۷	-۰/۰۲۱	۰/۹۸۴	-۱/۴۷۳	۱/۴۴۵

۱. برای تنظیم SE از روش Knapp-Hartung استفاده می‌شود.

۲. تعداد مطالعات منتسب: ۰

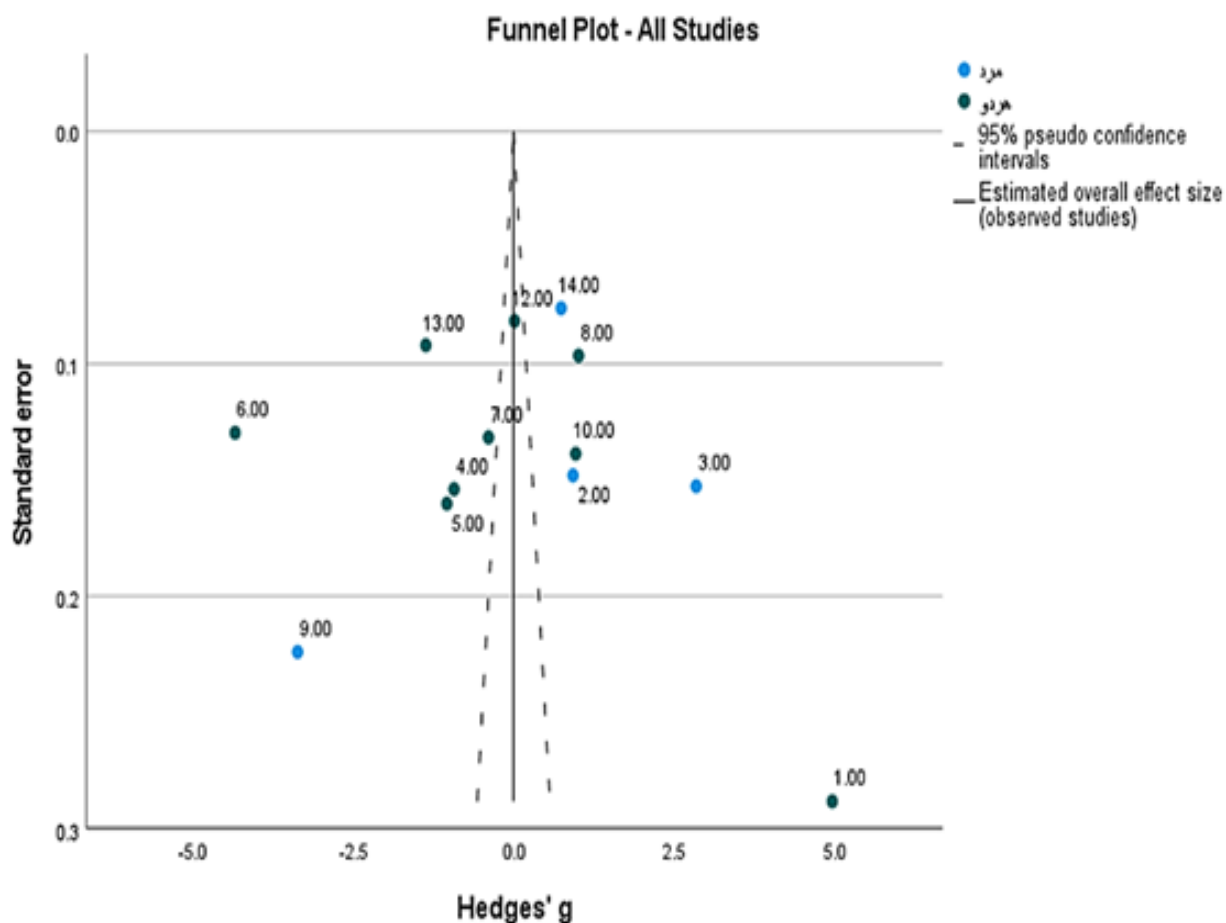
این آنالیز برای سنجش این مسئله می‌باشد که اگر در مطالعه فراتحلیل، مطالعه‌ای که در آنالیزها آورده نشده است را وارد مطالعه کنیم چه اتفاقی می‌افتد. بر اساس این نتایج ما تمام ۱۳ مطالعه را وارد کردیم و مطالعه ای جا نیفتاده یا miss نشده است (جدول ۱۰) و (جدول ۱۱).

بررسی مفروضه سوگیری انتشار

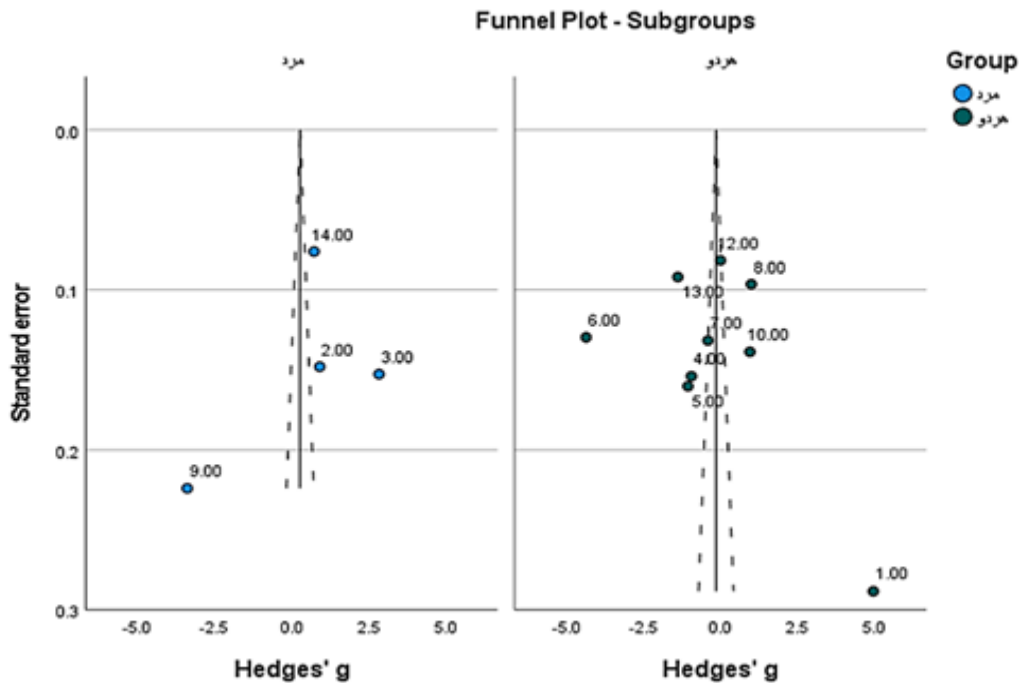
بررسی سوگیری انتشار از دیگر قسمت‌های فرآیند فراتحلیل است که ناشی از انتشار تحقیق‌های چاپ شده و عدم انتشار این تحقیقات و انواع خطاها می‌باشد. از دیگر مشکلاتی که باعث مخدوش شدن اعتبار نتایج فراتحلیل می‌شود دسترسی نداشتن محقق به تمامی مطالعات در یک بازه زمانی خاص در مورد موضوع مورد بررسی انجام شده‌اند. پس با قصد و نیت بررسی این مفروضه از نمودار کیفی و روش رگرسیونی استفاده می‌شود. (نیازی و دیگران، ۱۳۹۹:۱۴۸)

نمودار کیفی

متداول‌ترین و ساده‌ترین روش شناسایی سوگیری انتشار، استفاده از یک نمودار پراکندگی دو بعدی به نام نمودار کیفی است که در آن اثر مداخله برآورد شده از هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. اگر سوگیری انتشار وجود نداشته باشد انتظار این است که نمودار متقارن باشد و مقدار پراکندگی حول اندازه اثر مداخله با افزایش اندازه نمونه کاهش یابد.



شکل ۱. نمودار کیفی



شکل ۲. نمودار زیرگروه های کیفی

نمودار کیفی به قصد بررسی سوگیری انتشار

در نمودار کیفی محور افقی نشانگر مقادیر اندازه‌های اثر پژوهش‌های اولیه و محور عمودی خطای معیار آن‌ها است. سوگیری انتشار براساس نمودار کیفی زمانی قابل تشخیص است که نقاط، در اطراف نمودار به شکل متقارن پراکنده نشده باشد که این ناشی از مقادیر بسیار بزرگ اندازه اثر و نیز خطای معیار بزرگ آن‌ها است. نتایج به دست آمده از نمودار کیفی وارونه تقریباً تداعی کننده تقارن نسبی مطالعات انجام شده می‌باشد اما قضاوت درستی در این مورد نمی‌توان انجام داد و می‌بایست برای این منظور از آزمون‌های آماری مربوط (روش رگرسیونی خطی اگر) Egger's Regression-Based Testa استفاده شود در این روش فرض صفر بیانگر متقارن بودن نمودار و عدم سوگیری انتشار می‌باشد و فرض خلاف بیانگر عدم تقارن نمودار کیفی و سوگیری انتشار است.

جدول ۱۲: آزمون مبتنی بر رگرسیون ایگر^۱

	پارامتر	ضریب	خطای استاندارد	t	Sig. (2-tailed)	۹۵٪ فاصله اطمینان	
						پایین	بالا
مرد	(رهگیری)	۴/۳۴۹	۳/۷۷۷۴	۱/۱۵۱	۰/۳۶۹	-۱۱/۹۰۴	۲۰/۶۰۱
	^۳ SE	-۲۷/۱۳۹	۲۳/۷۷۱۰	-۱/۱۴۲	۰/۳۷۲	-۱۲۹/۴۱۷	۷۵/۱۳۹
	جنس = مرد	۰ ^۲
هردو	(رهگیری)	-۳/۷۱۳	۱/۸۰۹۹	-۲/۰۵۲	۰/۰۷۹	-۷/۹۹۳	۰/۵۶۷
	^۳ SE	۲۵/۲۸۵	۱۱/۸۶۹۲	۲/۱۳۰	۰/۰۷۱	-۲/۷۸۱	۵۳/۳۵۱
	جنس = هردو	۰ ^۲
به طور کلی	(رهگیری)	-۱/۷۴۷	۱/۹۵۵۰	-۰/۸۹۴	۰/۳۹۳	-۶/۱۰۳	۲/۶۰۹
	^۳ SE	۱۱/۳۶۳	۱۲/۴۸۸۴	۰/۹۱۰	۰/۳۸۴	-۱۶/۴۶۲	۳۹/۱۸۹

	جنس = مرد	۰/۳۱۸	۱/۵۲۶۵	۰/۲۰۹	۰/۸۳۹	-۳/۰۸۳	۳/۷۲۰
	جنس = هردو	۰ ^۲

۱. متارگرسیون اثرات تصادفی با تنظیم Knapp-Hartung SE.

۲. این پارامتر به دلیل زائد بودن روی صفر تنظیم شده است.

۳. خطای استاندارد اندازه اثر

اگر سوگیری انتشار در دسترس نباشد این انتظار می‌رود که در پژوهش‌های کوچک اثر استاندارد کوچک و در پژوهش‌های بزرگ، اثر استاندارد بزرگ مشاهده شود. این حالت خط رگرسیونی را ایجاد می‌کند که برشی از خط رگرسیون اصلی است. اگر برش خط رگرسیونی با سطح مورد انتظار تفاوت داشته باشد علت آن ممکن است سوگیری انتشار باشد. (نیازی و دیگران، ۱۳۹۹:۱۴۹) نتایج حاصل از بررسی روش رگرسیون خطی اگر، به منظور بررسی سوگیری انتشار در (جدول ۱۲) براساس نتایج رگرسیون خطی اگر، فاصله اطمینان ۹۵ درصد برابر با مقدار t باشد، فرض صفر مبنی بر متقارن بودن نمودار کیفی و عدم سوگیری انتشار تایید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف ترکیب کمی نتایج پژوهش‌های انجام شده در حوزه ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های ایرانی پرداخته است. بدین منظور با کمک روش فراتحلیل تعداد ۳۶ مقاله در این خصوص بررسی شد که در نهایت ۱۴ مقاله مورد بررسی نهایی قرار گرفتند. نتایج این مطالعه نشان داد که اندازه‌گیری اندازه اثر با مدل اثر تصادفی و با وزن واریانس معکوس، بر اساس تجزیه و تحلیل زیر گروه جنسیت می‌باشد. مشاهده اندازه اثر (۰/۱۹) نشان می‌دهد که جنس از جمله متغیرهای تعدیل‌گر در روابط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان است و عامل ناهمگنی محسوب می‌شود. همچنین مشاهده شد که بیشترین اندازه اثر (۰/۲۷۶) برای جنس مرد است. بیشترین اندازه اثر در جنس مرد مربوط به زارعی متین و یوسف زاده در سال ۹۷ بوده که با اندازه اثر (۳/۳۷۹) به ثبت رسیده است. همچنین بیشترین اندازه اثر برای هر دو جنس زن و مرد مربوط به مطالعه سلیمی سیلابی در سال ۱۳۹۵ با اندازه اثر (۴/۹۵۱) بوده است. در این مطالعات که اندازه اثر بیشترین بوده است به این معنی است که شدت اثرگذاری مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان زیاد است. یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که بین ارتباطات درون سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان به‌طور قابل توجهی مثبت و معنادار گزارش شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که ارتباطات درون سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در افزایش رضایت شغلی کارکنان عمل کند. به‌ویژه، مدیران با ایجاد ارتباطات مؤثر می‌توانند انگیزه و رغبت شغلی کارکنان را افزایش دهند و بهبود عملکرد سازمانی را تسهیل کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که مهارت‌های ارتباطی مدیران نه تنها در هماهنگی وظایف و فعالیت‌ها مؤثر است، بلکه می‌تواند به تغییر نگرش‌های مثبت در کارکنان و افزایش رضایت آنها از عناصر شغلی کمک کند. به‌عنوان مثال، مدیران با برقراری ارتباطات افقی و عمودی مؤثر، می‌توانند به بهبود جو سازمانی و افزایش احساس رضایت شغلی در کارکنان بپردازند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که شدت اثرگذاری مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان به‌طور قابل توجهی بالا است و این ارتباط مثبت می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود.

همان‌طور که نتایج به دست آمده از واریس مولفه‌های مرتبط با توانایی و مهارت ارتباطی مدیران با رضایت شغلی (که بعضی از موارد آن در این تحقیق ذکر شده است) نشان داد، بین مولفه‌های مهارت ارتباطی مدیران با رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. در زنان مهارت غیرکلامی و سپس کلامی، ارائه بازخورد و شنود در رتبه‌های بعدی می‌باشند. در مردان بازخورد مهارت غیرکلامی و سپس کلامی، شنود در رتبه‌های اول تا چهارم می‌باشد. هرچه قدر توانایی‌های ارتباطی افزایش یابد به طبع، رضایت شغلی نیز افزایش پیدا می‌کند. بین مهارت کلامی و ارتباط کتبی (ارتباط غیر کلامی) با رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم و

معناداری وجود دارد. مدیرانی که مهارت ارتباطی بالاتری با کارکنان خود دارند، به همان نسبت کارکنان از شغل خود راضی هستند و رضایت بیشتری دارند. این مهارت‌ها به ترتیب بیشترین تاثیرگذاری را بر رضایت شغلی کارکنان دارند:

الف- مهارت انگیزشی ب-مهارت ارتباطی ج-مهارت سازماندهی د-مهارت تصمیم‌گیری

همچنان با مشاهده نتایج می‌توان دریافت که مهارت‌های ارتباطی مدیران شامل مهارت کلامی، مهارت شنودی، مهارت بازخوردی و نگرش شغلی کارکنان شامل (ابعاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی، احساس عدالت و حمایت درک شده) در سطح مطلوبی قرار دارد و با بهبود مهارت ارتباطی مدیران، رضایت شغلی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. در بین کارکنان زن، مهارت ارتباط غیر کلامی بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارد، به دنبال آن مهارت ارتباط کلامی قرار دارد. مهارت‌های ارائه بازخورد و شنود نیز در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. مدیران برای افزایش رضایت شغلی کارکنان باید به بهبود مهارت‌های ارتباطی خود بپردازند. آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. همچنین، ایجاد فضای گفتگو و تعامل سازنده بین مدیران و کارکنان از طریق بهبود مهارت‌های شنود و ارائه بازخورد مناسب، به افزایش رضایت شغلی کمک می‌کند. در مجموع، توجه به مهارت‌های ارتباطی مدیران و تقویت آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی کارکنان، به ویژه کارکنان زن، ایفا کند. جمع آوری تحقیقات پیشین و فراتحلیل آنها در این پژوهش در سطح ملی صورت گرفته است و مدیران سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و خصوصی از نتایج این تحقیق ذینفع می‌باشند بنابراین می‌توان نتایج تحقیقات را در سطح ملی به محققین و مدیران سازمان‌ها توصیه نمود.

در نتایج فراتحلیل مشاهده گردید که هرچه آموزش مهارت‌های ارتباطی در ادارات دولتی و خصوصی افزایش یابد به همان اندازه نیز رضایت کارکنان در ادارات و سازمان‌ها افزایش می‌یابد. پس بهتر است که مدیران عالی سازمان‌ها در آموزش مدیران میانی جهت بالابردن مهارت‌های کلامی، شنودی، مهارت بازخوردی مدیران اهتمام ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند نگرش شغلی کارکنان که شامل ابعاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی، احساس عدالت و حمایت درک شده می‌باشد را به سطح مطلوبی افزایش دهند. با توجه به تأثیر مثبت آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رضایت کارکنان، مدیران باید به این موضوع توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند به بهبود جو سازمانی و افزایش بهره‌وری کمک کنند. این رویکرد نه تنها به نفع کارکنان است، بلکه به موفقیت کلی سازمان نیز کمک خواهد کرد. ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت که شامل احترام، همکاری و حمایت باشد، می‌تواند به افزایش رضایت شغلی کمک کند. کارکنان باید احساس کنند که در محیط کار خود مورد احترام و حمایت قرار دارند. با توجه به این عوامل، سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ رویکردهای مناسب، رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند و به بهبود عملکرد کلی خود دست یابند. با سرمایه‌گذاری در آموزش مهارت‌های ارتباطی، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود نگرش شغلی کارکنان کمک کنند. این نگرش شامل ابعاد مختلفی از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، احساس عدالت و حمایت درک شده است. در نهایت، این اقدامات می‌تواند به افزایش بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان منجر شود.

طبق یافته‌های به دست آمده از این تحقیق، اغلب مطالب گردآوری شده اعم از پایان‌نامه‌ها و مقالات در حوزه مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان دارای مشکلات اعتبار، از جمله اعتبار اندازه‌گیری، اعتبار نمونه‌گیری، اعتبار آماری و نیز قابلیت اعتماد رنج می‌برد. مواردی که ذکر شدند به قدری حائز اهمیت می‌باشند که در اکثریت پژوهش‌ها به آن پرداخته نشده است و در پژوهش‌هایی که به این قضیه اشاره کرده‌اند اطلاعات دارای نقص و ناکافی بوده اند در ادامه مجهول بودن موضع عنوان‌هایی مانند: مبانی نظری، ادبیات تجربی، خطاها، فرضیات آماری و ... از دیگر مشکلات این تحقیقات بوده است. اگرچه می‌توان براساس دستاوردهای تحقیق، پیشنهادات کاربردی با تمرکز بر متغیرهای مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان، جهت بالابردن میزان راندمان و سوددهی بالاتر سازمان‌ها و استفاده بهینه از امکانات و همچنین نیروی انسانی را مطرح ساخت؛ اما با توجه به اینکه تحقیق حاضر بیشتر براساس مبحث روش شناختی پایه‌گذاری شده است، لذا در این قسمت با ارائه پیشنهادات مهم و کاربردی مربوط به این حوزه، با هدف تسهیل در پژوهش‌های بعدی به منظور افزایش سطح اطلاعات و دانش موجود در این زمینه مطرح می‌شود. این پیشنهادات با گذاردن افق‌های جدید در حوزه مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان می‌تواند راهگشای و نشان‌دهنده چشم‌اندازهای جدیدی برای محققین و دانشجوها باشد. با بررسی دقیق و موشکافانه پژوهش‌های

صورت گرفته در حوزه مهارت‌های ارتباطی مدیران و حوزه رضایت‌مندی کارکنان، نقایص و کاستی‌هایی مشاهده گردید که در ذیل به آن اشاره می‌گردد و جهت رفع و برطرف کردن این نقایص نیز پیشنهاداتی ارائه می‌گردد. پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه از پراکندگی‌های مکانی و محیطی و جغرافیایی، فرهنگی و اجتماعی رنج می‌برد که می‌بایست هر کدام از این موارد در تحقیقات لحاظ گردد.

پیشنهادات به مدیران عالی سازمان‌ها

در گزینش مدیران ارشد و میانی، مهارت‌های ارتباطی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارزیابی و انتخاب مدیران با مهارت بالا مورد توجه قرار می‌گیرد. این مهارت‌ها نه تنها به بهبود کیفیت ارتباطات درون سازمانی کمک می‌کنند، بلکه بر عملکرد کلی سازمان نیز تأثیر مثبت دارند. توجه به مهارت‌های ارتباطی در فرآیند گزینش و آموزش مدیران می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و ارتقاء کیفیت روابط درون سازمانی منجر شود. این امر نه تنها به نفع مدیران بلکه به نفع کل سازمان خواهد بود.

پیشنهاد به محققین

پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات بعدی در حوزه مهارت‌های ارتباطی و رضایت‌مندی کارکنان با انتخاب جامعه آماری مناسب و با نمونه گیری صحیح و انتخاب نمونه‌های درست و ترسیم خواسته‌های دقیق از پژوهش و تعریف کامل از قصد و نیت انجام آن تحقیق و توجه ویژه به آیت‌های جدا کننده کارکنان از یکدیگر و طبقه بندی صحیح کارکنان و مدیران با توجه به سطح تحصیلات کارمندان و مدیران، جایگاه شغلی کارمندان و تفکیک خانم‌ها از آقایان و تاهل و عدم تاهل و سن و سال کارکنان و مدیران تحقیقات توسط محققین انجام گردد. بنابراین تفکیک این پژوهش‌ها از یکدیگر و عدم مقایسه آنها با یکدیگر امری ضروری می‌باشد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده اند و این موضوع مورد تأیید همه آن هاست.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

منابع

- آهنچیان، محمدرضا؛ امیری، سیما؛ و کوهستانی، حسینعلی. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی در سال ۸۶-۸۵. فصلنامه مدیریت منابع انسانی، (۲)، ۱-۲۴.
- احمدراد، فرید؛ و فرخی، نورعلی. (۱۳۹۹). رابطه بهزیستی عاطفی مرتبط با شغل و استرس شغلی با رضایت شغلی، نقش میانجی گر خودکارآمدی شغلی. فصلنامه مطالعات روان‌شناختی صنعتی و سازمانی، (۲)۷، ۲۸۳-۳۰۰.
- <https://doi.org/10.22055/jiops.2020.33360.1181>
- اسماعیلی، محمدرضا؛ و صیدزاده، حیدر. (۱۳۹۶). تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، (۸۳)۲۵، ۵۸-۶۱. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7478>
- امیرخانی، امیرحسین؛ و عطایی، معصومه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه مهارت‌های رهبری مدیران با رضایت‌مندی شغلی کارکنان در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه پیام نور.
- ایمانی، جواد. (۱۳۹۱). تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان. فصلنامه علوم تربیتی، (۱۷)۵، ۴۵-۷۳. https://jinev.tabriz.iau.ir/article_521612.html

باقری، مژگان السادات؛ صفریان، سارا؛ علوی برازجانی، سیده آزاده؛ و محمدی، جیران. (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی‌بازی در رضایت و عملکرد شغل کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶(۱)، ۲۳۷-۲۳۷.

<https://doi.org/20.1001.1.22286977.1395.6.1.2.0>

بشیرباد، رضا؛ قنبری، سیروس؛ و نصیری ولی‌کینی، فاطمه. (۱۳۹۲). نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی. مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۳(۴)، ۱۶۷-۱۴۳.

بهشتی‌راد، رضا؛ قنبری، سیروس؛ و نصیری ولی‌کینی، فاطمه. (۱۳۹۲). نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی. مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۳(۴)، ۱۶۷-۱۴۳.

پور، روح‌اله؛ و ناصحی، وحید. (۱۳۸۷). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه علامه طباطبایی.

تقی‌زاده، محمدرضا؛ و یوسفی، داود. (۱۳۹۶). رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان آتش‌نشانی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه تهران.

جمشیدی، مینا؛ و صالحی، رضا. (۱۳۹۲). تأثیر سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارمندان بانک خاورمیانه [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

حسینی، پرستو. (۱۳۹۶). نقش ادراک از مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس در میزان رضایت شغلی آموزگاران تربیت بدنی استان خوزستان. اولین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت، دانشگاه علوم پزشکی آبادان.

حسینی‌نسب، سی‌داود؛ و عظیمی‌کهن، خاطره. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه‌ی آن با رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) آموزش و پرورش ناحیه ۱ شهر اردبیل سال ۹۰. فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۶(۲۳)، ۳۰-۱۳.

https://jinev.tabriz.iau.ir/article_521465.html

خدابخشیان، احمد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه شاهرود [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.

ذا بح غازانی، مهناز؛ خلیلی، رضا؛ و شیخی‌وند، سبحان. (۱۴۰۰). ارزیابی میزان رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان نیروی انتظامی با توجه به ساعت کاری. فصلنامه دانش انتظامی آذربایجان غربی، ۱۴(۵۰)، ۵۲-۴۲.

زارعی متین، حسن؛ و یوسف‌زاده، سعید. (۱۳۸۹). تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه روان‌شناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، ۱(۲)، ۴۸-۲۹.

https://psyedu.tonekabon.iau.ir/article_552882.html

سلیمی سیلابی، حسن. (۱۳۹۵). رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه ارومیه.

سلطانی، عباس. (۱۳۹۶). تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان بازرسی کل ناجا [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

صالحی، رضا؛ و جمشیدی، مینا. (۱۳۹۲). تأثیر سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی کارمندان بانک خاورمیانه [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

صابری خسروشاهی، حبیب؛ و طالبی‌نژاد، محمدرضا. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان بانک تجارت شاغل در سرپرستی شمال غرب تهران [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق.

صفریان، سارا؛ علوی برازجانی، سیده آزاده؛ باقری، مژگان السادات؛ و محمدی، جیران. (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی‌بازی در رضایت و عملکرد شغل کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶(۱)، ۲۳۷-۲۳۷.

<https://doi.org/20.1001.1.22286977.1395.6.1.2.0>

طالبی‌نژاد، محمدرضا؛ و صابری خسروشاهی، حبیب. (۱۳۹۷). *بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان بانک تجارت شاغل در سرپرستی شمال غرب تهران* [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق.

عظیمی‌کهن، خاطره؛ و حسینی‌نسب، سی‌داود. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه‌ی آن با رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) آموزش و پرورش ناحیه ۱ شهر اردبیل سال ۹۰. فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۶(۲۳)، ۳۰-۱۳.

https://jinev.tabriz.iau.ir/article_521465.html

علاقه‌مند، علی. (۱۳۹۵). مدیریت عمومی (چاپ ۲۹). نشر روان.

علوی برازجانی، سیده آزاده؛ صفریان، سارا؛ باقری، مژگان السادات؛ و محمدی، جیران. (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی‌بازی در رضایت و عملکرد شغل کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶(۱)، ۲۳۷-۲۳۷.

<https://doi.org/20.1001.1.22286977.1395.6.1.2.0>

عباس‌نژاد، مهدی؛ و مقدم، علی. (۱۳۹۳). بررسی و تعیین رابطه بین سبک رهبری، جو سازمانی و نوآوری از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲(۳)، ۲۴-۱.

عطایی، معصومه؛ و امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۸۸). بررسی رابطه مهارت‌های رهبری مدیران با رضایتمندی شغلی کارکنان در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه پیام نور.

فرخی، نورعلی؛ و احمدراد، فرید. (۱۳۹۹). رابطه بهزیستی عاطفی مرتبط با شغل و استرس شغلی با رضایت شغلی، نقش میانجی‌گر خودکارآمدی شغلی. فصلنامه مطالعات روان‌شناختی صنعتی و سازمانی، ۷(۲)، ۲۸۳-۳۰۰.

<https://doi.org/10.22055/jiops.2020.33360.1181>

فرهادیان، علی؛ جاویدانی، نیره؛ رازقی مله، هادی؛ متولیان، سیده صباح؛ و نیازی، محسن. (۱۳۹۹). فراتحلیل پژوهش‌های انجام‌شده در مورد رابطه سرمایه فرهنگی و هویت اجتماعی. فصلنامه مطالعات ملی، ۲۱(۸۲)، ۱۳۵-۱۵۶.

<https://doi.org/10.22034/rjnsq.2020.109400>

قلنده، فاطمه. (۱۴۰۱). نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در انگیزه شغلی و توانمندسازی معلمان دبستان‌های دخترانه شهر یاسوج [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی.

قنبری، سیروس؛ بشیریراد، رضا؛ و نصیری ولی‌کبنی، فاطمه. (۱۳۹۲). نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی. مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۳(۴)، ۱۶۷-۱۴۳.

کریمی اسبوززی، عشقلی. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر فعالیت آخر هفته بر رضایت شغلی کارکنان، نقش میانجی استرس شغلی، بهزیستی روان‌شناختی، خودکارآمدی کارکنان و نقش تعدیل‌گر تجربه خودیاب [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. مؤسسه آموزش عالی راهیان نوین دانش.

کوهستانی، حسینعلی؛ امیری، سیما؛ و آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی در سال ۸۶-۸۵. فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۲(۲)، ۲۴-۱.

متولیان، سیده صباح؛ رازقی مله، هادی؛ فرهادیان، علی؛ جاویدانی، نیره؛ و نیازی، محسن. (۱۳۹۹). فراتحلیل پژوهش‌های انجام‌شده در مورد رابطه سرمایه فرهنگی و هویت اجتماعی. فصلنامه مطالعات ملی، ۲۱(۸۲)، ۱۳۵-۱۵۶.

<https://doi.org/10.22034/rjnsq.2020.109400>

محمدی، جیران؛ باقری، مژگان السادات؛ صفریان، سارا؛ و علوی برازجانی، سیده آزاده. (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی‌بازی در رضایت و عملکرد شغل کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶(۱)، ۲۳۷-۲۳۷.

<https://doi.org/20.1001.1.22286977.1395.6.1.2.0>

معمد نژاد، کاظم. (۱۳۹۸). ارتباطات در جهان معاصر (تحول نمادهای عملکرد ارتباطی). نشر شهر.

مقدم، علی؛ و عباس‌نژاد، مهدی. (۱۳۹۳). بررسی و تعیین رابطه بین سبک رهبری، جو سازمانی و نوآوری از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲(۳)، ۲۴-۱.

نجاتی‌حیدریه، حسینعلی. (۱۳۹۴). ارزیابی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر نگرش شغلی کارکنان ادارات کل پزشکی قانونی کشور [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات شاهرود.

ناصحنی، وحید؛ و هاشم‌پور، روح‌اله. (۱۳۸۷). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان* [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه علامه طباطبائی.

نصیری ولی‌کبنی، فاطمه؛ قنبری، سیروس؛ و بشیریراد، رضا. (۱۳۹۲). نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی. مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۳(۴)، ۱۶۷-۱۴۳.

نیازی، محسن؛ متولیان، سیده صباح؛ رازقی مله، هادی؛ فرهادیان، علی؛ و جاویدانی، نیره. (۱۳۹۹). فراتحلیل پژوهش‌های انجام‌شده در مورد رابطه سرمایه فرهنگی و هویت اجتماعی. فصلنامه مطالعات ملی، ۲۱(۸۲)، ۱۳۵-۱۵۶.

<https://doi.org/10.22034/rjnsq.2020.109400>

هاشمپور، روح‌اله؛ و ناصحی، وحید. (۱۳۸۷). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه علامه طباطبایی.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). راهنمای عملی فراتحلیل در پژوهش علمی. انتشارات سمت.

یوسفزاده، سعید؛ و زارعی متین، حسن. (۱۳۸۹). تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه روان‌شناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، (۲)، ۴۸-۲۹.

https://psyedu.tonekabon.iau.ir/article_552882.html

یوسفی، داود؛ و تقی‌زاده، محمدرضا. (۱۳۹۶). رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان آتش‌نشانی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه تهران.

References

- Alaaghehmand, A. (2016). Public Management. Tehran: *Journal of Ravan*. (in Persian)
- Ataee, M. (2009). Relationship between Managers' Leadership Skills and Clerks' Job Satisfaction in Shaheed Beheshti University of Medical Science [Master's thesis]. Payam Noor University. (in Persian)
- Esmaeili, M., & Seidzadeh, H. (2016). The survey of job satisfaction effect on performance with mediating role of organizational loyalty. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), 58–61. (in Persian). <https://doi.org/10.22054/jmsd>
- Farrokhi, N., & Ahmadrad, F. (2020). The relationship of job-related affective well-being and job stress with job satisfaction: The mediating role of job self-efficacy. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(2), 283–300. (in Persian). <https://doi.org/10.22055/jiops.2020.33360.1181>
- Ghalandeh, F. (2022). The role of managers' communication skills in job motivation and empowerment of girls' primary school teachers in Yasouj City [Master's thesis]. University of Educational Sciences, Educational Management. (in Persian)
- Hashempour, R. (2008). The relationship between managers' communication skills and employees' job satisfaction [Master's thesis]. Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Hooman, H. A. (2008). A practical guide to meta-analysis in scientific research. Tehran: Samt Publications. (in Persian)
- Hosseini Nasab, S. D., & Azimi Kohan, Kh. (2012). Investigating the state of communication skills of administrative staff and its relationship with the satisfaction of the supervisors (teachers) of the education of one district of Ardabil city in 2019. *Journal of Instruction and Evaluation*, 6(23), 13–30. (in Persian). <https://sanad.iau.ir/Journal/jinev/Article/972475>
- Hosseini, P. (2016). The role of perception of school managers' communication skills in the job satisfaction of physical education teachers in Khuzestan province. *Proceedings of the First National Conference of Sports and Health Science Achievements*, Abadan University of Medical Sciences. (in Persian)
- Imani, J. (2011). Explaining the relationship between the managers' managerial skills with organizational climate of schools and teachers' job satisfaction from teachers' viewpoints. *Journal of Instruction and Evaluation*, 5(17), 45–73. (in Persian). https://sanad.iau.ir/journal/jinev/article_521612.html
- Karimi Asboorzi, E. (2022). Investigating the impact of weekend activity on employee job satisfaction, the mediating role of job stress, psychological well-being, employee self-efficacy and the moderating role of self-discovery experience [Master's thesis]. Department of Business Administration, Rahian Novin Danesh Institute of Higher Education. (in Persian)
- Khodabakhshian, A. (2014). The effect of communication skills on job satisfaction of managers in Shahrood University [Master's thesis]. Islamic Azad University, Shahrood Branch, Faculty of Humanities. (in Persian)

- Mohammadi, J., Safarian, S., & Alavi Borazjani, S. A. (2016). The role of nepotism in job satisfaction and job performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 6(1), 237–257. (in Persian). <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1395.6.1.2.0>
- Motamednezhad, K. (2019). *Communication in the contemporary world: Transformation of symbols of communication function*. Tehran: Shahr Publications. (in Persian)
- Nantha, Y. S. (2013). Intrinsic motivation: How can it play a pivotal role in changing clinician behaviour? *Journal of Health Organization and Management*, 27(2), 266–272.
- Nejati, H. A. (2016). *Assessment of the effect of communication skills of managers on the employees' job attitude (Case study: Offices of Legal Medicine) [Master's thesis]*. Islamic Azad University, Shahrood Branch, Faculty of Humanities. (in Persian)
- Niazi, M., Motevalian, S. S., Razeghi Meleh, H., Farhadian, A., & Javidani, N. (2020). Meta-analysis of the research done on the relationship between cultural capital and social identity. *Journal of National Studies*, 21(82), 135–156. (in Persian). <https://doi.org/10.22034/rjnsq.2020.109400>
- Salehi, R. (2014). *The style of leadership and communication competency management on job satisfaction in Middle East Bank employees [Master's thesis]*. Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (in Persian)
- Salimi Seilabi, H. (2015). *The relationship between the communication skills of managers and the job satisfaction of the employees of the General Department of Sports and Youth in West Azarbaijan province [Master's thesis]*. Urmia University. (in Persian)
- Sheikhi Vand, S., Khalili, R., & Zabeh Ghazani, M. (2021). Evaluation of the level of job satisfaction and productivity of police force employees according to working hours. *Journal of Police Knowledge of West Azerbaijan*, 14(50), 42–52. (in Persian)
- Soltani, A. (2016). *Influence of communicational skills of managers on job satisfaction of employees [Master's thesis]*. Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management, Department of Public Management. (in Persian)
- Talebinezhad, M. R. (2018). *Investigating the relationship between managers' communication skills and job satisfaction of Tejarat Bank employees working in the northwest of Tehran [Master's thesis]*. Islamic Azad University, Tehran East Branch. (in Persian)
- Yousefi, D. (2017). *Relationship between communication skills of managers and job satisfaction of fire department employees [Master's thesis]*. University of Tehran. (in Persian)
- Zarei Matin, H., & Yousefzadeh, S. (2010). Explaining the indexes of communication skills of managers and their role in job satisfaction of employees. *Quarterly Journal of Educational Psychology*, Islamic Azad University Tonekabon Branch, 1(2), 29–48. (in Persian)