

# رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی

محمدرضا آهنچیان\*

رضانعلی منیدری\*\*

## چکیده

این مقاله به مطالعه‌ی دو متغیر مهم مدیریتی یعنی مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی در یک سازمان آموزشی (دانشگاه فردوسی) می‌پردازد. هدف اصلی علاوه بر شناسایی وضع مهارت‌های ارتباطی و اندازه سلامت سازمانی دانشکده‌ها، بررسی رابطه بین این دو متغیر است. با روش پیمایشی برای پاسخ به چهار فرضیه‌ی پژوهش ۷۳ تن از مدیران انتخاب شدند و به کمک دو پرسشنامه اطلاعات مورد نظر جمع‌آوری گردید. تحلیل یافته‌های تحقیق ضمن تأیید وجود رابطه نشان داد که مدیران دانشگاه دارای مهارت‌های بالاتر از متوسط در زمینه‌های ارتباطی هستند و دانشکده‌ها از سلامت سازمانی بالاتر از متوسط برخوردار دارند. در عین حال تفاوت‌هایی در مؤلفه‌های درونی هر یک از متغیرها مشاهده می‌شود که قابل بررسی دقیق‌تری هستند.

## واژه‌های کلیدی:

مدیریت، آموزش عالی، مهارت‌های ارتباطی، سلامت سازمانی

## بیان مسأله

ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند. در جوامع امروزی که همزمان با پیچیده‌تر شدن فزاینده

---

\* استادیار دانشگاه فردوسی  
\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

زندگی مشکلات جدیدی برای انسان پدید آمده است، اهمیت ارتباطات بیشتر می‌شود. در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهمترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است.<sup>(۱)</sup>

سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده‌ی سازمان عامل مؤثری است.<sup>(۲)</sup> بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسؤول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند.<sup>(۳)</sup>

میرکمالی<sup>(۴)</sup> (۱۳۷۸) درباره‌ی اهمیت ارتباطات در سازمان‌های آموزشی می‌گوید: «اگر مدیران آموزشی علاوه بر دانش از مهارت‌های کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود: یکی از این مهارت‌ها، فن رفتار با کارکنان یا به سخن دیگر «مهارت ارتباطی» است.» مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله‌ی ابزار کار مدیران آموزشی است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر بسزایی دارد.<sup>(۵)</sup>

در تقسیم‌بندی مهارت‌های مدیریت که در پرسشنامه‌ی نیم‌رخ مهارت‌های مدیریت (۱۹۸۲) تنظیم و توسط «مؤسسه‌ی تصمیمات فردی» تهیه شده‌است مهارت‌های مدیریت در قلمرو ارتباطات به چهار دسته تقسیم شده‌اند:

- مهارت اطلاع‌رسانی: یعنی ایجاد فرصتی که در آن کارکنان بر اساس یک برنامه‌ی زمانی از اطلاعات مربوط به تصمیمات، تغییرات و سایر موارد آگاهی یابند.
- مهارت شنودی (گوش‌دادن): یعنی توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آنها.
- مهارت کلامی: یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی، و برگزاری نشست‌های مؤثر.

- مهارت نوشتاری: یعنی نگاشتن روشن و مؤثر و انتخاب سبک نوشتاری و لحن مناسب برای ارتباطات کاری رسمی و غیررسمی.<sup>(۶)</sup>

در این پژوهش هدف اصلی بررسی وضعیت مهارت‌های ارتباطی مدیران یک مؤسسه‌ی آموزش عالی بر اساس چهار مهارت بالا است، اما ضمناً رابطه‌ی این مهارت‌ها را با سلامت سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد. سلامت سازمانی یکی از نشانه‌های کامیابی مدیریت در عمل به وظایف اصلی‌اش شناخته می‌شود. مایلز<sup>(۷)</sup> می‌گوید: «سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثر بخشی کوتاه مدت سازمان دلالت دارد، بلکه اشاره‌ی آن بر مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پر دوام است. بدین معنا که یک سازمان سالم ضمن پایداری و بقا در محیط در درازمدت به قدر کافی با آن سازگار شده، توانایی لازم را برای حفظ و بقای خود در محیط ایجاد کرده، گسترش می‌دهد.»<sup>(۸)</sup>

مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد که بین ارتباط مؤثر و میزان تولید یا بازدهی افراد رابطه‌ی مستقیم وجود دارد<sup>(۹)</sup> از طرفی یافته‌های حاصل از یک تحقیق دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی (به منزله‌ی یک مقوله‌ی کاملاً مرتبط با سلامت سازمانی) رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد.<sup>(۱۰)</sup>

سلامت سازمانی با تعهد کارکنان نسبت به سازمانشان ارتباط دارد. در سازمان‌های آموزشی سلامت سازمانی با بسیاری از متغیرهای مدرسه نظیر جو سازمانی آن، مشکلات معلمان در تصمیم‌گیری، فرهنگ مدرسه‌ای قوی و مقیاس‌های اثربخشی مدرسه همبستگی مثبت دارد.<sup>(۱۱)</sup>

بر اساس جستجوی انجام شده، در ایران تاکنون تحقیقی که رابطه‌ی دو متغیر مهارت ارتباطی و سلامت سازمانی در سازمان‌های آموزشی را بررسی کند انجام نگرفته است. اکثر تحقیقات انجام شده هر کدام یکی از این دو متغیر را با متغیرهای مربوط به سازمان و مدیریت بررسی کرده‌اند. همچنین تحقیقات انجام شده درباره‌ی سلامت سازمانی، مفهوم سلامت سازمانی را تنها و منحصر به مدارس مورد مطالعه قرار داده‌اند. این پژوهش علاوه بر نگاهی دوباره به مهارت‌های ارتباطی و اهمیت آن

در سازمان‌های آموزشی رابطه‌ی آن با سلامت سازمانی در دانشگاه به عنوان یک سازمان آموزشی را مد نظر قرار داده است.

از آن جا که سازمان‌های آموزشی و از جمله دانشگاه و دانشکده‌های زیرمجموعه‌ی آن با برخورداری از یک مدیریت کارآمد و شایسته و در عین حال با تسلط کافی بر مهارت‌های ارتباطی و رفتار بهتر با کارکنان می‌توانند به سیاست‌ها و اهداف خود جامعه‌ی عمل پوشانده و ضمن تلاش در جهت برخورداری از ویژگی‌های سلامت سازمانی به عنوان یک سازمان سالم معرفی شوند، اهمیت رابطه‌ی این دو متغیر بیشتر احساس می‌شود. در این پژوهش تلاش به عمل آمده تا به استناد نظریه‌ها و تحقیقات انجام یافته در این زمینه ارتباط میان مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی بررسی شود.

در این جا پرسش اصلی آن است که وضع مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی واحدهای دانشگاهی چگونه است؛ آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی رابطه وجود دارد؟ به عبارت دیگر قصد اصلی پژوهشگر بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران (رؤسای) دانشکده‌های دانشگاه فردوسی مشهد و رابطه‌ی آن با سلامت سازمانی دانشکده‌ها می‌باشد.

#### روش تحقیق

برای آزمون فرضیه‌ی پژوهش و پاسخ به چهارسؤال آن<sup>(۱۲)</sup> از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شد. جامعه‌ی آماری کلیه‌ی مدیران گروه و معاونین دانشکده‌های دانشگاه فردوسی<sup>(۱۳)</sup> است که تعداد آنها در سال تحصیلی ۸۱-۸۲ برابر با ۷۳ نفر می‌باشد. نمونه‌ی پژوهش به روش سرشماری و شامل همه‌ی مدیران مذکور برگزیده شد. جدول شماره‌ی (۱) توزیع فراوانی نمونه‌ی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول شماره‌ی ۱. توزیع فراوانی مدیران گروه و معاونین دانشکده‌ها

به تفکیک گروه‌های چهارگانه

گروه‌های چهارگانه	دانشکده‌ها	معاونین	مدیران گروه	جمع
A علوم انسانی	- ادبیات و علوم انسانی	۳	۹	۳۶
	- الهیات و معارف اسلامی	۳	۵	
	- علوم اداری و اقتصادی	۲	۵	
	- علوم تربیتی و روان‌شناسی	۲	۳	
	- تربیت بدنی	۲	۱	
B علوم پایه	- علوم پایه	۳	۴	۱۱
	- علوم ریاضی	۲	۲	
C کشاورزی	- کشاورزی	۳	۹	۱۸
	- دامپزشکی	۳	۳	
D مهندسی	- مهندسی	۳	۵	۸
جمع		۲۷	۴۶	۷۳

ابزار اندازه‌گیری شامل دو پرسشنامه است:

الف- برای گردآوری اطلاعات مربوط به مهارت‌های ارتباطی مدیران از پرسشنامه‌ی محقق ساخته مهارت‌های ارتباطی که در قالب ۳۵ سؤال در بر گیرنده‌ی مؤلفه‌های چهارگانه مهارت‌های ارتباطی مدیران است استفاده شده است.<sup>(۱۴)</sup>

ب- برای شناسایی سلامت سازمانی دانشکده‌ها از پرسشنامه ۳۸ گویه‌ای سلامت سازمانی (OHI)<sup>(۱۵)</sup> مایلز استفاده شده است.<sup>(۱۷و۱۶)</sup>

پایایی هر دو پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی و سلامت سازمانی با استفاده از روش آلفای کرانباخ سنجیده شد. ضریب آلفای کرانباخ برای پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی ۹۵ درصد و برای پرسشنامه سلامت سازمانی ۹۲ درصد به دست آمد. روایی

هر دو پرسشنامه نیز با توجه به نظریه‌های موجود در متون مدیریتی و همچنین نظریات استادان متخصص حوزه‌ی مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. مهمترین اقدامات آماری برای تحلیل داده‌های مربوط به تعیین میزان رابطه‌ی دو متغیر مهارت ارتباطی و سلامت سازمانی ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون؛ برای تعیین وضعیت آنها (سؤالات ۱ و ۲) میانگین؛ و برای تعیین تفاوت بین گروه‌های چهارگانه‌ی دانشکده‌ها تحلیل واریانس یک عاملی (یک متغیری) می باشد.

### یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی فرضیه پژوهش با استفاده از روش ضریب همبستگی پیرسون نتایج زیر (جدول شماره‌ی ۲) به دست آمد.

جدول شماره‌ی ۲. رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی

همبستگی	مهارت‌های ارتباطی	سلامت سازمانی
مهارت‌های ارتباطی	$r = 1/000$ $p = 0$	$r = 0/71$ $p = 0/000$
سلامت سازمانی	$r = 0/71$ $p = 0/000$	$r = 1/000$ $P = 0$

با استناد به ضریب همبستگی بین نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی و سلامت سازمانی (۰/۷۱) و معنی‌داری در سطح ( $p < 0/001$ ) روشن می‌شود که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی دانشکده‌ها رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۹۹ فرضیه‌ی پژوهش تأیید می‌گردد.

سؤال (۱): وضعیت مهارت‌های ارتباطی مدیران دانشکده‌های دانشگاه فردوسی بر اساس سنجش نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی چگونه است؟ جدول زیر (۳) اطلاعات آماری این سؤال را آرایه می‌دهد.

جدول شماره‌ی ۳. توزیع و مقایسه‌ی میانگین نمرات مهارت‌های ارتباطی مدیران به تفکیک انواع مهارت‌ها و گروه‌بندی چهارگانه‌ی دانشکده‌ها

مجموع میانگین‌ها	انواع مهارت‌های ارتباطی				تعداد	گروه‌های چهارگانه
	اطلاع رسانی	نوشتاری	شنودی	کلامی		
۱۳۰	۳۱	۳۲	۳۷	۳۰	۳۳	A: علوم انسانی
۱۲۶	۲۸	۳۰	۲۹	۲۹	۷	B: علوم پایه
۱۲۳	۲۶	۲۹	۳۸	۳۰	۱۵	C: کشاورزی
۱۲۵	۲۶	۲۹	۳۷	۳۳	۸	D: مهندسی
۵۰۴	۱۱۱	۱۲۰	۱۵۱	۱۲۲	۶۳	مجموع

براساس اطلاعات بالا تفاوت محسوسی در میانگین (مجموع) نمرات گروه‌های چهارگانه‌ی دانشکده‌ها مشاهده نمی‌شود. به عبارت دیگر همه‌ی مدیران دانشکده‌های گروه‌های چهارگانه از لحاظ مهارت ارتباطی تقریباً در حد یکسانی هستند. (۱۳۰-۱۲۳ = دامنه) این نکته قابل توجه است که میانگین نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران در هریک از گروه‌های چهارگانه از حد متوسط نمرات مربوط به پرسشنامه‌ی مهارت‌های ارتباطی (نمره‌ی ۱۰۵) بیشتر<sup>(۱۸)</sup>، و نشانه‌ی آن است که مدیران دانشکده‌ها از لحاظ مهارت‌های ارتباطی در حد نسبتاً قوی و مورد انتظار ظاهر شده‌اند. از سوی دیگر مشاهده می‌شود که میانگین نمره‌ی مهارت شنودی از سایر مهارت‌ها بیشتر (۱۵۱) و میانگین نمره‌ی مهارت اطلاع‌رسانی کمترین است<sup>(۱۹)</sup>. (۱۱۱).

سؤال (۲): سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی براساس نمره‌ی پرسشنامه سلامت سازمانی در چه وضعیتی است؟  
داده‌های جدول شماره‌ی (۴) در پاسخ به این سؤال ارائه شده است.

پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۴. توزیع و مقایسه میانگین نمرات سلامت سازمانی دانشکده‌ها

به تفکیک ابعاد سلامت سازمانی و گروه‌بندی دانشکده‌ها

مجموع	ابعاد سلامت سازمانی							تعداد	گروه‌های چهارگانه
	تأثیر علمی	توسعه	تأثیر اجتماعی	سلامت مالی	سلامت محیطی	تفویض	تأثیر اجتماعی		
۱۳۱	۲۷	۱۸	۱۳	۱۹	۱۶	۱۵	۲۳	۳۱	A: علوم انسانی
۱۲۹	۲۵	۱۸	۱۳	۱۷	۱۶	۱۶	۲۴	۷	B: علوم پایه
۱۲۶	۲۸	۱۶	۱۳	۱۷	۱۴	۱۵	۲۳	۱۵	C: کشاورزی
۱۳۳	۲۷	۱۷	۱۷	۱۷	۱۵	۱۵	۲۵	۸	D: مهندسی
۵۱۹	۱۰۷	۶۹	۵۶	۷۰	۶۱	۶۱	۹۵	۶۱	مجموع

داده‌ها نشان می‌دهد که در مجموع میانگین نمرات سلامت سازمانی دانشکده‌های گروه‌های چهارگانه تفاوت محسوس با یکدیگر ندارند و همه‌ی دانشکده‌ها از لحاظ سلامت سازمانی تقریباً در حد یکسانی هستند. (۱۳۳-۱۲۶=دامنه) این نکته قابل توجه است که میانگین نمره‌ی سلامت سازمانی دانشکده‌ها در هر یک از گروه‌های چهارگانه از حد متوسط نمره‌ی پرسشنامه سلامت سازمانی (نمره‌ی ۱۱۴) بیشتر است.<sup>(۲۰)</sup> اما اگر بدون توجه به گروه‌های چهارگانه و میانگین نمره سلامت سازمانی آن‌ها و تنها با تمرکز بر هر یک از ابعاد سلامت سازمانی به جدول نگاه کنیم، مشخص می‌شود که بیشترین میانگین نمرات مربوط به بعد تأکید علمی و کمترین میانگین نمرات مربوط به بعد حمایت منابع است.

سؤال (۳): آیا در نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران دانشکده‌های چهار گروه تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

داده‌های جدول شماره‌ی شماره‌ی (۵) در این رابطه تنظیم شده است.



جدول شماره‌ی ۵. نتایج تحلیل واریانس یک طرفه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران دانشکده‌ها

مهارت‌های ارتباطی	مجموع مجزورات	درجه‌ی آزادی	میانگین مجزورات	نسبت F	سطح معناداری
بین گروه‌ها	۵۳۲/۹۲۶	۳	۱۷۷/۶۴۲	۰/۴۱۲	۰/۷۴۵
در داخل گروه‌ها	۲۵۴۵۷/۳۹	۵۹	۴۳۱/۴۸۱		
جمع	۲۵۹۹۰/۳۲	۶۲			

برای تعیین تفاوت معنی‌دار مهارت‌های ارتباطی مدیران دانشکده‌ها (سؤال ۳) از روش تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه یا تک‌عاملی (ANOVA) استفاده شده است. همان گونه که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری به دست آمده از تفاوت بین گروه‌ها ۰/۷۴۵ است. چون عدد به دست آمده از ۰/۰۵ بزرگتر است، بنابراین تفاوت معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی مدیران دانشکده‌ها وجود ندارد.

سؤال (۴): آیا در درجه‌ی سلامت سازمانی دانشکده‌های چهار گروه تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

جدول زیر داده‌های مربوط به این سؤال را ارائه می‌دهد.

جدول شماره‌ی ۶. نتایج تحلیل واریانس یک طرفه سلامت سازمانی دانشکده‌ها

سلامت سازمانی	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	نسبت F	سطح معناداری
بین گروه‌ها	۵۳۲/۱۸۰	۳	۱۷۷/۳۹۳	۰/۴۶۶	۰/۷۰۷
در داخل گروه‌ها	۲۱۶۹۵/۲۶	۵۷	۳۸۰/۶۱۹		
جمع	۲۲۲۲۷/۴۴	۶۰			

همان گونه که جدول بالا نشان می‌دهد با استفاده از روش تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه سطح معنی‌داری به دست آمده از تفاوت بین گروه‌ها ۰/۷۰۷ است و چون

رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی ..... ۵۰

عدد به دست آمده از ۰/۰۵ بزرگتر است، بنابراین چنین نتیجه‌گیری می‌شود که تفاوت معنی‌داری بین سلامت سازمانی دانشکده‌های گروه‌های چهارگانه وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هم چون سایر تحقیقات، این پژوهش با هدف پاسخ به سؤال یا سؤالات اساسی یا کمک به روشن شدن ابعاد یک مسأله شکل گرفت. به راستی آیا می‌توان راهی از مهارت‌های ارتباطی به سلامت سازمانی یافت؟ اهمیت این دو متغیر در نقشی که آنان بر سرنوشت سازمان‌ها دارند، مشاهده می‌شود. بدون سلامت سازمانی هر یک از اعضای سازمان از لحاظ جسمی و روحی دچار کاستی و کمبودهایی می‌گردند که به نحوی در انجام وظایف آنها دخیل است و این امر به مرور عملیات سازمانی را جهت تحقق اهداف عالی سازمان دچار اختلال می‌کند.

اهمیت مهارت‌های ارتباطی در سازمان‌های آموزشی که به نحوی با آموزش‌های رسمی سرو کار دارند، باز هم بیشتر می‌شود. در پژوهش حاضر زمینه‌ی تحقیق، وجود ارتباط معنی‌دار بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی دانشکده‌ها را نشان داد. نتایج برخی تحقیقات موازی با این پژوهش که پشتیبان نتیجه‌ی به دست آمده هستند، بدین قرار است.

۱- بین ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه‌ی

معنی‌دار وجود دارد. (۲۱، ۲۲، ۲۳ و ۲۴)

۲- بین رضایت ارتباطی با رضایت شغلی، جو ارتباطی یا نگرش و عملکرد

کارکنان و همچنین بین رضایت شغلی با میزان تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. (۲۵ و ۲۶)

۳- بین ارتباطات اثربخش با جو سازمانی، جو سازمانی باز با میزان تعارض

کمتر کارکنان، جو سازمانی باز با ارتباط قوی مدیر با کارکنان، جو سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. (۲۷، ۲۸، ۲۹ و ۳۰)

۴- بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیران و فرهنگ سازمانی با تعهدسازمانی

کارکنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. (۳۱ و ۳۲)

۵- بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (تصمیم‌گیری مشارکتی) با سلامت

سازمانی رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. (۳۳)

۶- بین اثربخشی سازمانی با سلامت سازمانی رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد.<sup>(۳۴)</sup> به این ترتیب می‌توان دریافت که ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی مدیر با بسیاری از متغیرهای سازمانی مانند رضایت شغلی، نگرش و عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی و جو سازمانی همبستگی و همخوانی دارد. از سوی دیگر و دربرداشتی کلی‌تر جو و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی، اثربخشی و در نهایت با سلامت سازمانی رابطه معنی‌دار دارد. با توجه به این که درجه‌ی شمول مفهوم سلامت سازمانی بیشتر از جو، فرهنگ، اثربخشی، تعهد سازمانی، نگرش و عملکرد کارکنان است و همچنین آن‌جا که درجه‌ی کیفیت و سودمندی این متغیرها به نحوی با مدیریت سازمان و نحوه‌ی رفتار با کارکنان در ارتباط است، می‌توان این تقریب ذهنی و شناختی را پذیرفت که مهارت ارتباطی مدیر با سلامت سازمانی رابطه‌ی معنی‌دار دارد و این نتیجه حمایت‌کننده‌ی تحقیقات مشابه است.

پس از تأیید فرضیه‌ی پژوهش در سؤال اول تحقیق مشخص شد که تفاوت محسوسی در میانگین مهارت‌های ارتباطی مدیران دانشکده‌ها دیده نمی‌شود، اما با تمرکز بر انواع مهارت‌های ارتباطی روشن شد که تمام مدیران از لحاظ مهارت شنود مؤثر بیشترین نمره و از لحاظ مهارت اطلاع‌رسانی کمترین نمره را گرفته‌اند.

با بررسی سؤال دوم این نتیجه به دست آمد که دانشکده‌های هر یک از گروه‌های چهارگانه از لحاظ سلامت سازمانی تقریباً یکسان هستند و تفاوت قابل ملاحظه‌ای با یکدیگر ندارند اما با نظر بر ابعاد هفت‌گانه‌ی سلامت بیشترین میانگین به بعد تأکید علمی و کمترین آن به بعد حمایت منابع مرتبط است. نتیجه‌ی به دست آمده از تأکید علمی که بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌است از سوی تحقیقات اسمیت<sup>(۳۵)</sup> (۲۰۰۰) ولیکاتا و هارپر<sup>(۳۶)</sup> (۱۹۹۹) نیز پشتیبانی می‌شود. اسمیت در پژوهش خود همبستگی قوی تأکید علمی با پیشرفت دانش آموزان را نتیجه گرفت. ولیکاتا و هارپر به این نتیجه رسیدند که همبستگی مثبت بین ادراک معلمان از سلامت سازمانی و نقاط قوت محیطی وجود دارد که به طور مشخص از ادراکات معلمان درباره‌ی تأثیر همه‌ی سطوح مدرسه بر موفقیت علمی دانش آموزان ناشی می‌شود.

اما کمترین نمره به بعد حمایت منابع مربوط است که در تحقیق قنبری کوهنجانی (۱۳۷۹) نیز مشاهده می‌شود با این تفاوت که در آنجا مدارس دولتی و غیرانتفاعی از نظر بعد روحیه در بالاترین میزان سلامت قرار داشتند.

در بررسی سؤال سوّم و چهارم روشن شد که تفاوت معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی دانشکده‌های گروه‌های چهارگانه وجود ندارد. با توجه به این که دانشکده‌های گروه‌های چهارگانه از لحاظ گروه‌بندی علمی تفاوت‌هایی با یکدیگر داشتند و هر یک در حوزه و قلمروی خاص فعالیت می‌کردند انتظار می‌رفت که تأکید بر رشته‌ی علمی و تخصصی هر یک از مدیران گروه‌های چهارگانه به نحوی در مهارت‌های ارتباطی آن‌ها و همچنین ساختار سلامت سازمانی دانشکده‌ها تأثیرگذار باشد که در هر دو مورد «مهارت ارتباطی مدیران» و «سلامت سازمانی دانشکده‌ها» چنین انتظاری محقق نشد.

#### پیشنهادها

- ۱- برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی برای مدیران و توزیع نشریه‌ها و مجلات معتبر درباره‌ی مهارت‌های ارتباطی در سازمان.
- ۲- تأکید بر نقش مهارت‌های ارتباطی به عنوان متغیر مستقل مؤثر بر بسیاری از متغیرهای سازمانی مثل رضایت شغلی و روحیه.
- ۳- تلاش برای تجربه‌ی مستقیم این فرض که بسیاری از مهارت‌های مدیریتی، از جمله در حوزه‌ی ارتباطات سازمانی و روابط انسانی، آموزش دادنی و یاد گرفتنی است.
- ۴- تلاش برای راه‌اندازی یک شبکه‌ی دائم اطلاع‌رسانی از وضعیت عملکرد سازمانی به منابع داخلی و مراجع تصمیم‌گیرنده به ویژه با تأکید بر عوامل تأثیرگذار در مهارت‌های ارتباطی و سلامت سازمانی.
- ۵- آگاهی دادن بیشتر به مدیران درباره‌ی ابعاد سلامت سازمانی با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی جهت تقویت تفکر سیستمی و تعهد سازمانی.

۶- با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، تأکید بر توجه مدیران مراکز آموزش عالی به بُعد «حمایت منابع» در میان ابعاد سلامت سازمانی در مرتبه‌ی نخست، و در بُعد «نفوذ»، و «ملاحظه‌گری» در مرتبه‌های بعدی.

#### پی‌نوشت‌ها

- ۱- حبیب‌الله دعایی، ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، فصلنامه دانش مدیریت، شماره‌ی ۲۵. انتشارات دانشکده‌ی علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۷۳، ص ۲۶.
- ۲- علی رضائیان، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت، ۱۳۷۹، تهران، ص ۲۸۴.
- ۳- مهدی الوانی، مدیریت عمومی، چاپ چهاردهم، نشر نی، ۱۳۷۹، تهران، ص ۲۶۷.
- ۴- محمد میرکمالی، رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ پنجم، نشر سیطرون، تهران، ۱۳۷۸.
- 5- D.S. Hellriegel, W. John, Management, 7 th. ed. South western college publishing Cincinnati, ohio, 1996.
- ۶- هالی باتنر، نورگر سیکیونر و سوزان سی میدار، بستگی بین سبک‌های خلاقیت و ارزیابی مهارت‌های مدیریتی، ترجمه‌ی غلامرضا معمارزاده، مجله مدیریت و توسعه، شماره‌ی ۶، ۱۳۷۹، ص ۶۸.
- ۷- ماتیو مایلز (M. Miles) روانشناس و صاحب‌نظر آموزش و پرورش، اولین نظریه‌پرداز سلامت سازمانی در مؤسسات آموزشی است. فهرست سلامت سازمانی مایلز سلامت سازمانی در سازمان‌های آموزشی [نظیر مدارس] را به وسیله‌ی هفت الگو که زیر مجموعه‌ی سه سطح مسئولیت و کنترل درون سازمان آموزشی است تعریف کرده است. این سطوح عبارتند از: الف) سطح نهادی، شامل بُعد: ۱- یگانگی نهادی. ب) سطح اداری، شامل ابعاد: ۲- نفوذ مدیر. ۳- ملاحظه‌گری. ۴- ساخت‌دهی. ۵- حمایت منابع. ج) سطح فنی شامل ابعاد: ۶- روحیه و ۷- تأکید علمی. «یگانگی نهادی» به توانایی سازمان برای سازگاری با محیط خود؛ «نفوذ» به توانایی مدیر به تأثیرگذاری بر فرادستان؛ «ملاحظه‌گری»، به رفتار رهبری باز

و دوستانه مدیر؛ «ساخت‌دهی»، به رفتار مدیر در تعیین مناسبات انسانی، انتظارات شغلی، استانداردهای عملکرد، و روش‌های انجام کار؛ و «حمایت منابع»، به اقدام مدیر در فراهم آوردن منابع لازم برای عملکرد هر چه مؤثرتر اشاره دارد. بعد ششم یعنی «روحیه» به حس باز بودن، اعتماد متقابل، و پذیرش جمع مربوط می‌شود؛ و «تأکید علمی» ناظر بر خواست سازمان در دستیابی به برتری و کوشش در راه آن است (علاقه‌بند، ۱۳۷۸، ۲۷-۱۴).

8- M. Johatch, organizational theory, oxford press, 1997.

۹- استیفین رابینز، رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه‌ی علی پارسائیان و محمداعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸، تهران، ص ۶۷.

۱۰- حمید مهربان، رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۹، ص ۱۲۲.

۱۱- علی علاقه‌بند، سلامت سازمانی مدرسه، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره‌ی ۲۱، بهار ۱۳۷۸، ص ۲۸.

۱۲- فرضیه پژوهش: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی در دانشکده‌های دانشگاه فردوسی رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد.

سؤال‌های پژوهش:

(۱) وضعیت مهارت‌های ارتباطی مدیران دانشکده‌های دانشگاه فردوسی بر اساس نمره‌ی پرسشنامه‌ی مهارت ارتباطی چگونه است؟

(۲) سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی بر اساس نمره‌ی پرسشنامه‌ی سلامت سازمانی در چه وضعیتی است؟

(۳) آیا در نمره‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران چهار گروه دانشکده‌ها تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

(۴) آیا در میزان سلامت سازمانی چهار گروه دانشکده‌ها تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

۱۳- دانشکده‌های دانشگاه به چهار گروه: (۱) علوم انسانی، (۲) علوم پایه، (۳) کشاورزی، (۴) مهندسی تقسیم‌بندی شده است. با نظر به هدف پژوهش جامعه‌ی آماری براساس دو شاخص (۱) داشتن ارتباط بیشتر با مدیر دانشکده و (۲) داشتن نقش

۵۵ ..... پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی / سال چهارم / شماره دوازدهم / سال ۸۳

اصلی در مسائل آموزشی - پژوهشی و برخورد مستقیم با دانشجویان انتخاب شده‌اند.

۱۴- توزیع سؤالات شامل مهارت‌های کلامی ۸؛ شنود مؤثر ۱۰؛ نوشتاری ۹؛ و اطلاع‌رسانی ۸ می‌باشد.

15- Rganizational Health Inquiry.

۱۶- توزیع سؤالات شامل ابعاد یگانگی نهادی ۷؛ نفوذ ۵؛ ملاحظه‌گری ۴؛ ساختمانی ۵؛ حمایت منابع ۴؛ روحیه ۵؛ و تأکید علمی ۸ می‌باشد. ضمن این که گویه‌های این پرسشنامه متناسب با مراکز آموزش عالی و بر اساس مشورت متخصصان دچار تغییرات اندکی شد.

۱۷- برای کمی کردن گزینه‌های هر دو پرسشنامه روش نمره‌گذاری زیر استفاده شده است:

هرگز، ۱. به ندرت، ۲. گاهی، ۳. بسیار، ۴. همواره، ۵.

۱۸- حد متوسط، نقطه میانی فاصله بین حداقل نمره احتمالی یک پرسشنامه (۳۵) و حداکثر آن (۱۷۵) یعنی ۱۰۵ است. بنابراین هر اندازه نمره به دست آمده از هر گروه بیشتر از ۱۰۵ باشد یعنی به سمت بهترین وضعیت مهارت ارتباطی پیش رفته است.

۱۹- بر همان مبنای تفاوت بین دانشکده‌ها، در اینجا نیز میانگین نمره‌ی بالای ۱۰۵ نشانه مهارت ارتباطی بالاتر از حد متوسط در کل دانشکده‌های دانشگاه است. به این معنی که نمره ۱۰۵ یعنی همه‌ی پاسخ دهندگان گزینه گاهی (نمره ۳) را بر روی پاسخ‌نامه علامت زده‌اند. در همین پرسشنامه نمره‌ی ۱۲۲ یعنی نمره ۲/۴۸ که بین گزینه گاهی (۳) و بسیار (۴) قرار دارد.

۲۰- حد متوسط، نقطه میانی فاصله بین حداقل نمره احتمالی یک پرسشنامه (۳۸) و حداکثر آن (۱۹۰) یعنی ۱۱۴ است. پس هر اندازه نمره‌ی به دست آمده‌ی هر گروه بیشتر از ۱۱۴ باشد، یعنی به سمت وضعیت بهتری در میانگین همه ابعاد سلامت سازمانی پیش رفته است.

21- J. E. Mathieu, And D. M. Zagac, A review and meta - analysis of antecedents, corrdates and consequenses of organizational commitment, psychologice Bulletin Vol. 108, No. 2., 1990.

رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی ..... ۵۶

۲۲- بهرام رنجیریان، تعهد سازمانی، مجله‌ی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره‌ی ۱ و ۲، ۱۳۷۵.

۲۳- ریحانه شاقلی، مدیریت مشارکتی و رابطه‌ی آن با تعهد سازمانی دبیران دبیرستان‌های دخترانه دولتی نواحی ۳ و ۴ مشهد، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۸.

۲۴- مهدی محمدی، بررسی رابطه‌ی بین ارزش‌های سازمانی و احساس معلمین از محیط مدرسه در دبیرستان‌های شهر شیراز، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، ۱۳۷۷.

۲۵- علی پورسلیمان، بررسی نظر دبیران درباره ارتباطات اثربخش مدیران مرد مدارس متوسطه شهر تهران، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸.

۲۶- بزرگ اشرفی، تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز شرقی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۴.

۲۷- سپیده هاشمی طاری، بررسی رابطه بین ارتباطات اثربخش و جوّ سازمانی دبیرستان‌های دخترانه دولتی شهر تهران از دیدگاه دبیران، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۸.

۲۸- جعفر آدین، بررسی تأثیر جوّ سازمانی بر تعهد سازمانی دبیران مدارس راهنمایی ناحیه‌ی ۶ آموزش و پرورش شهر مشهد، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۹.

۲۹- هوی و میسکل، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه‌ی میرمحمد سیدعباس‌زاده، جلد دوم، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۶.

۳۰- علیرضا حیدرزادگان، بررسی تأثیر جوّ سازمانی مدارس بر عملکرد دبیران دبیرستان‌های پسرانه شهرزاهدان، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، ۱۳۷۵.

۳۱- ابوالفضل بختیاری، بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیران دبیرستان‌های شهر قم، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸.



۳۲- اصغر مشبکی، مدیریت رفتار سازمانی تحلیل کاربردی - ارزشی از رفتار انسانی، نشر ترمه، تهران، ۱۳۸۰.

۳۳- علی‌اکبر روحی، بررسی رابطه‌ی بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران و سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهر اصفهان، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۰.

۳۴- محمدرضا آهنچیان، بررسی رابطه‌ی اثربخشی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس راهنمایی در مدارس راهنمایی و متوسطه‌ی استان زنجان، شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان زنجان، ۱۳۸۱.

35-P.A. Smith, The organizational Health of High schools and student proficiency in mathematics, The International Journal of Education management, Vol. 16, No. 2, MCB university press, 2002.

36-W. Licata, and G.W. Harper, Healthy schools, Robust schools and Academic Emphasis as an Organizational Theme, Journal of Education Administration, Vol. 37, No, 5, MCB university press, 1999.



### منابع و مأخذ

- ۱- آدین، جعفر: بررسی تأثیر جوّ سازمانی بر تعهد سازمانی دبیران مدارس راهنمایی ناحیه‌ی ۶ آموزش و پرورش شهر مشهد، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۹.
- ۲- آهنچیان، محمدرضا: بررسی رابطه‌ی اثربخشی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس راهنمایی در مدارس راهنمایی و متوسطه‌ی استان زنجان، شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان زنجان، ۱۳۸۱.
- ۳- الوانی، مهدی: مدیریت عمومی، چاپ چهاردهم. نشر نی، تهران، ۱۳۷۹.
- ۴- باتنر، هالی. سیکیونر، نورگر. سی‌میدار، سوزان: بستگی بین سبک‌های خلاقیت و ارزیابی مهارت‌های مدیریتی، ترجمه‌ی غلامرضا معمارزاده، مجله مدیریت و توسعه، شماره‌ی ۶، ۱۳۷۹.
- ۵- اشرفی، بزرگ: تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز شرقی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۴.
- ۶- ابوالفضل بختیاری: بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیران دبیرستان‌های شهر قم، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸.
- ۷- پورسلیمان، علی: بررسی نظر دبیران درباره ارتباطات اثربخش مدیران مرد مدارس متوسطه شهر تهران، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸.
- ۸- حیدرزادگان، علیرضا: بررسی تأثیر جوّ سازمانی مدارس بر عملکرد دبیران دبیرستان‌های پسرانه‌ی شهر زاهدان، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، ۱۳۷۵.
- ۹- دعایی، حبیب‌الله: ارائه‌ی الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، فصلنامه‌ی دانش مدیریت، شماره‌ی ۲۵. انتشارات دانشکده‌ی علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
- ۱۰- رابینز، استیفین: رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارساییان و محمد اعرابی، چاپ دوم، جلد دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۸.
- ۱۱- رنجیریان، بهرام: تعهد سازمانی، مجله‌ی دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره‌ی ۱ و ۲، ۱۳۷۵.

۱۲- روحی، علی‌اکبر: *بررسی رابطه‌ی بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران و سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهر اصفهان*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۰.

۱۳- شاقلی، ریحانه: *مدیریت مشارکتی و رابطه‌ی آن با تعهد سازمانی دبیران دبیرستان‌های دخترانه‌ی دولتی نواحی ۳ و ۴ مشهد*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۸.

۱۴- رضاییان، علی: *مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۹.

۱۵- علاقه‌بند، علی: *سلامت سازمانی مدرسه*، فصلنامه‌ی مدیریت در آموزش و پرورش، شماره‌ی ۲۱، بهار ۱۳۷۸.

۱۶- محمدی، مهدی: *بررسی رابطه‌ی بین ارزش‌های سازمانی و احساس معلمین از محیط مدرسه در دبیرستان‌های شهر شیراز*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، ۱۳۷۷.

۱۷- مشبکی، اصغر: *مدیریت رفتار سازمانی تحلیل کاربردی - ارزشی از رفتار انسانی*، نشر ترمه، تهران، ۱۳۸۰.

۱۸- مهربان، حمید: *رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۹.

۱۹- میرکمالی، محمد: *رهبری و مدیریت آموزشی*، چاپ پنجم، نشر سیطرون، تهران، ۱۳۷۸.

۲۰- هاشمی طاری، سپیده: *بررسی رابطه بین ارتباطات اثربخش و جو سازمانی دبیرستان‌های دخترانه دولتی شهر تهران از دیدگاه دبیران*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۸.

۲۱- هوی و میسکل: *تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی*، ترجمه‌ی میرمحمد سید عباس‌زاده، جلد دوم، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۶.

22- Hellriegel, D. S, John W. *Management*, 7 th. ed. South western college publishing Cincinnati, ohio, 1996.

23- Johatch, M. (1997). *organizational theory*, oxford press.

24- Licata, W. and Harper, G. W. *Healthy schools, Robust schools and Academic Emphasis as an Organizational Theme*, Journal of

Education Administration, Vol. 37, No. 5, MCB university press, 1999.

- 25- Mathieu, J. E. And Zagac, D. M. *A review and meta - analisis of antecedents, corrdates and consequenses of organizational commitment*, psychologic Bulletin Vol. 108, No. 2, 1990.
- 26- Smith, P. A. *The organizational Health of High schools and student proficiency in mathematics*, The International Journal of Education management, Vol. 16, No. 2, MCB university press, 2002.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی