

Designing and Presenting the Application Model of Equal Communication Style of Managers and Validation in Mashhad University of Medical Sciences

Seydeh Leila Saberi Fathi¹, Hamid Rezaeifar^{2*}, Mohammad Mohammadi²,
Mahdi Mahmodzadeh²

1. Ph.D. Student of Human Resources Management, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Hamid Rezaeifar
h.rezaeifar@iaubir.ac.ir

Received: May 26, 2023

Accepted: August 12, 2023

Published: Summer 2023

Citation: Saberi Fathi, S. L., Rezaeifar, H., Mohammadi, M., & Mahmodzadeh, M. (2023). Designing and Presenting the Application Model of Equal Communication Style of Managers and Validation in Mashhad University of Medical Sciences. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(2), 77-100. doi: 10.30495/msds.2023.1991130.1153

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Communication is one of the most important management processes, and the nature of a manager's job requires him to communicate with employees and customers. Therefore, the current research was developed with the aim of presenting a model for the application of equal communication style of managers in Mashhad University of Medical Sciences. The research strategy in the qualitative part was theme analysis and in the quantitative part, survey. The statistical population was the experts and managers of the qualitative department of Mashhad University of Medical Sciences, who were selected as the sample size using the principle of saturation and sampling method. In the quantitative part, the statistical population included 130 managers of Mashhad University of Medical Sciences. From the statistical population, 97 people were selected as samples by simple random method. The method of data collection in this research is interviews and questionnaires, and for the analysis of research data in the qualitative part, MAXQDA software and in the quantitative part SPSS 22 and SMART-PLS software were used. The findings of the research include 3 categories of manager's conditions, job conditions and subordinates' conditions. Also, in the quantitative part, the results of data analysis showed that the mentioned model has the required validity. According to the results of the research, managers of Mashhad University of Medical Sciences can use the equalization style to form informal groups and increase the motivation of employees aligned with the goals of the organization, which ultimately leads to greater participation of employees to achieve the goals of the organization.

Keywords: Communication, Communication Styles, Equality Style.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizations, theorists and experienced managers have realized for years that effective communication is the factor in achieving their organizational goals, increasing the level of productivity and satisfaction of employees and strategic stakeholders. It can be said that the root of many problems and failures in organizations is due to the lack of a correct communication style between managers and employees. If managers have sufficient knowledge of the current situation in their organization and also know the needs of employees well, they can eliminate the root of many problems caused by the lack of proper relationships in their organization by using an effective communication style since universities are among the most important organizations and institutions needed by societies. Paying attention to the role of leadership to manage higher education and create change and increase abilities, personality, knowledge, basic skills, ethical skills and professional commitments and communication skills of university administrators can lead to significant differences in the output of employees' work activities. (Shamsi et al., 2020). Based on this, it is very important to design and present a contingency model for the application of equal communication style of managers in Mashhad University of Medical Sciences.

Case Study

This research is based on the design and presentation of the application model of equal communication style of managers in Mashhad University of Medical Sciences.

Theoretical framework

Today, communication is of great importance in organizations, because it is a basic element in collective efforts and its main goal is to facilitate all work steps (Ahmadi & Chitsaz, 2017). The existence of effective communication in the organization is always one of the important components in the success of management (Jabbari et al., 2019). Management has always been recognized as a main element and a fundamental factor in the effectiveness of organizations, and the success of 21st century organizations is largely due to the efficient use of competent managers who are familiar with environmental challenges (Răducana, 2014). The manager is responsible for establishing and maintaining correct communication in the organization. This is because the importance of communication skills of managers and the need for managers to be aware of different communication methods and how to establish effective communication are becoming more apparent (Mustafavi Kohangi & Qadian, 2019). In fact, the manager's skill in effective communication has a direct effect on his performance (Qurbani, 2014). Sometimes the manager's weakness and inability to communicate properly with other employees in the workplace due to the lack of effective communication skills leads to the creation of negative attitudes, lack of motivation and job dissatisfaction among employees. As a result, they are not able to perform their duties optimally and finally the organization faces a decrease in productivity (Zamani et al., 2017). Communication skills are a set of potential and actual abilities of a person that can be used to achieve an acceptable and informative behavior until reaching a level of emotional relationship. This behavior is called interpersonal communication skills (Zamir & Arshad, 2017). The meaning of communication skills is the ability to transfer and send information, opinions and feelings from one person or source to another person or source, in order to create a change in knowledge, attitude or behavior. Managers have also found that effective communication with human resources and understanding the communication motivations of employees is an effective factor in their success

in achieving the designed goals of the organization. Based on this, managers of different levels are responsible for establishing correct communication in the organization. Therefore, they should be aware of the quality and quantity of the communication process and know how to establish effective communication to the extent that communication is considered an inseparable part of managerial functions and managers must have communication skills to succeed in performing their duties (Hassannejad, 2019). In another definition, communication skills refer to behaviors through which a manager can communicate with others in a way that leads to positive responses and avoiding negative responses (Wikaningrum & Yuniawan, 2018).

Equality communication style is a two-way communication style in which both the sender and the receiver of the message (the boss and the subordinate) are influenced by each other, and the boss (against the subordinate) tries to persuade and motivate his subordinate. The discussion space between the parties is open within the organization, and both parties make decisions together in an environment that accepts different opinions. In this case, the seniority and expertise and other factors of organizational dignity between the two sides of the relationship will fade and the exchange of information between them will be facilitated and done bilaterally. People are honest in communicating with the other party and there is consensus in making decisions, and therefore decisions are not made and issued unilaterally, one-sidedly and by order from top to bottom. The existence of this communication space in the organization in itself gives comfort to the people of the organization (boss and subordinates as the assumed two parties of communication) and the more interesting thing is that the existence of equality style helps to form informal groups along with the goals of the organization. By adopting such a style, the communication space of the organization becomes a friendly space for the people inside it (Saeedzade & Rahmani, 2022).

Methodology

According to the subject and nature of this research, which is a model design, in this method, a mixed research approach has been used. Based on this, in the present research, in order to design a contingency model of the application of managers' communication styles and validate it in Mashhad University of Medical Sciences, a qualitative method has been used with theme analysis. To generalize the findings of the qualitative section, after designing and compiling the questionnaire, it has been sent to all managers of Mashhad University of Medical Sciences. In this research, twelve experts, including experts and managers of Mashhad University of Medical Sciences, who have management experience and more than 10 years of management experience in Mashhad University of Medical Sciences and who were interested and familiar with the subject under study, were interviewed as a statistical sample until theoretical saturation was reached. In this research, face-to-face and semi-structured interviews were used. The necessary qualitative data were collected through in-depth and exploratory interviews with purposefully selected scientific experts and identified and analyzed using theme analysis, concepts, categories and main and secondary factors. MAXQDA software was used for analysis.

Discussion and Results

The results showed that 51 open or primary codes related to the use of egalitarian communication style were extracted from the interview data and 7 components of relational support, participatory support, motivational support, nature of job, work group, characteristics of subordinates and psychological characteristics of subordinates and 3 categories including the categories of manager's conditions, job conditions and subordinates' conditions were obtained.

Conclusion

Communication styles in the work environment help the manager; The respect and dignity of human beings in the work environment should be restored, the goals should be revised for the welfare of the employees, the group participation of employees should be used in decision-making and management, the possibility of freedom of action and initiative should be given to people, and the work and effort of employees should be satisfactory, and the importance and position of groups in the work environment should be properly recognized. According to the results of the research, managers of Mashhad University of Medical Sciences can use the equality style to form informal groups and increase the motivation of employees aligned with the goals of the organization, which ultimately leads to greater participation of employees to achieve the goals of the organization.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۲ - صفحه ۷۷-۱۰۰

Homepage: <https://msds.zahedan.iau.ir>

طراحی و ارائه الگوی کاربست سبک ارتباطی تساوای مدیران و اعتبارسنجی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

سیده لیلا صابری فتحی^۱، حمید رضائی فر^{۲*}، محمد محمدی^۲، مهدی محمودزاده^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران.

چکیده: ارتباطات یکی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریتی است و ماهیت شغل یک مدیر ایجاب می‌کند که با کارکنان و مشتریان ارتباط برقرار کند. لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای کاربرد سبک ارتباط تساوای مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد تدوین شد. راهبرد پژوهش در بخش کیفی، تحلیل تم و در بخش کمی، پیمایش بود. جامعه آماری بخش کیفی خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد بودند که با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه گیری ۱۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و در بخش کمی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۱۳۰ نفر بوده اند که تعداد ۹۷ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه و پرسشنامه بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش کیفی از نرم افزار مکس کیودا و در بخش کمی SPSS 22 و نرم افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است. یافته‌های پژوهش شامل ۳ دسته شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان است. همچنین در بخش کمی، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مدل مذکور از روایی لازم برخوردار است. با توجه به نتایج پژوهش، مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌توانند از سبک تساوای جهت تشکیل گروه‌های غیررسمی و افزایش انگیزه کارکنان همسو با اهداف سازمان استفاده نمایند که در نهایت منجر به مشارکت بیشتر کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان می‌شود.

واژگان کلیدی: ارتباطات، سبک‌های ارتباطی، سبک تساوای.

DOI: [10.30495/msds.2023.1991130.1153](https://doi.org/10.30495/msds.2023.1991130.1153)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: حمید رضائی فر

h.rezaiefar@iaubir.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۱

تاریخ انتشار: تابستان ۱۴۰۲

استناد: صابری فتحی، سیده لیلا، رضائی فر، حمید، محمدی، محمد، و محمودزاده، مهدی. (۱۴۰۲). طراحی و ارائه الگوی کاربست سبک ارتباطی تساوای مدیران و اعتبارسنجی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۳(۲)، ۷۷-۱۰۰. doi: 10.30495/msds.2023.1991130.1153

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

امروزه در سازمان‌ها ارتباطات از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا عنصر اساسی در تلاش‌های جمعی بوده و هدف اساسی آن، تسهیل تمام مراحل کار است (Ahmadi & Chitsaz, 2017). وجود ارتباطات اثربخش در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به‌شمار می‌آید (Jabbari et al., 2019). مدیریت همواره به عنوان

یک عنصر اصلی و عامل اساسی در اثربخشی سازمان‌ها شناخته شده و موفقیت سازمان‌های قرن بیست و یکم تا حدود زیادی به علت استفاده کارآمد از مدیران شایسته‌ای است که با چالش‌های محیطی آشنا بوده‌اند (Răducana, 2014). مسؤولیت ایجاد و تداوم ارتباطات صحیح در سازمان، بر عهده مدیر است. به این دلیل است که اهمیت مهارت‌های ارتباطی مدیران و لزوم آگاهی مدیران از شیوه‌های ارتباطی مختلف و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر، بیشتر نمایان می‌شود (Mustafavi Kohangi & Qadian, 2019). در واقع مهارت مدیر در برقراری ارتباطات اثربخش، در نحوه عملکرد وی اثر مستقیمی دارد (Qurbani, 2014). گاهی ضعف و ناتوانی مدیر در برقراری ارتباط مناسب با سایر کارکنان در محیط کار به علت عدم برخورداری از مهارت ارتباطی مؤثر منجر به ایجاد نگرش‌های منفی، بی‌انگیزگی و نارضایتی شغلی در بین کارکنان می‌شود. در نتیجه آنها قادر به انجام وظایفشان در حد مطلوب نبوده و در نهایت سازمان با کاهش بهره‌وری مواجه می‌شود (Zamani et al., 2017).

هر مدیر درصد قابل توجهی از وقت خود را در سازمان صرف انتقال عقاید و نظریاتش به دیگران می‌کند. وظایف دیگر مدیر نیز در زمینه کنترل و سازمان دادن فرآیندها، همواره با مسائل و مشکلات ارتباطی همراه بوده است. این موضوع نشان دهنده اهمیت ارتباطات در شکل‌گیری فرآیندهای سازمانی می‌باشد (Khajavi Nia, 2012). می‌توان گفت ریشه بسیاری از مشکلات و شکست‌ها در سازمان‌ها ناشی از عدم وجود سبک ارتباطی صحیح بین مدیران و کارکنان می‌باشد. اگر مدیران شناخت کافی از وضعیت موجود در سازمان و نیازهای کارکنان داشته باشند، می‌توانند با استفاده از سبک ارتباطی مؤثر، ریشه بسیاری از تعارضات موجود در سازمان خود را از بین برده و موجب ارتقاء آن شوند (Rezaei Far & Munterez Atai, 2014). بنابراین، هر مدیری در روند مدیریتی خویش، از سبک یا شیوه‌های معین و خاصی بهره می‌گیرد که این سبک در واقع مجموعه الگوهای رفتاری وی می‌باشد که در جریان کار و فعالیت‌های سازمانی نمود پیدا می‌کند و بر مبنای این مشخصه‌ها دیگران، به ویژه کارکنان سازمان، از وی شناخت پیدا کرده و واکنش نشان می‌دهند. در واقع، سبک ارتباطی مدیر بر حسب ویژگی‌های شخصیتی، ادراکات خود و دیگران به خصوص زیردستان تعریف می‌شود. مدیرانی که تمایل به برقراری ارتباط دو طرفه و ترغیب و برانگیختن زیردست خود دارند، از سبک ارتباطی تساوی (برابری) استفاده می‌کنند. در این نوع سبک ارتباطی، فضای بحث بین طرفین در درون سازمان باز است و هر دو طرف در محیطی که پذیرای عقاید گوناگون و مختلف است با یکدیگر تصمیم‌گیری می‌کنند. در این حالت دیگر ارشدیت و تخصص و دیگر عوامل منزلت سازمانی در میان دو طرف رابطه، کمرنگ می‌شود و تبادل اطلاعات میان آنها به همین دلیل تسهیل شده و به صورت دوجانبه صورت می‌گیرد (Daneshvar et al., 2019).

در نهایت، از آنجایی که اثربخشی دانشگاه‌ها بر آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی تأثیرگذار است، بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت و اثربخشی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ضرورت پیدا می‌کند. زیرا با افزایش آگاهی و دانش مدیران نسبت به شناخت سبک‌های مدیریت و اثربخشی آن در سازمان، توانمندی آنان در اعمال مداخلات مناسب و بجا در ارائه خدمات ارتقا می‌یابد و در چنین وضعی می‌توان شاهد رشد و پیشرفت روزافزون این دانشگاه‌ها بود (Ahmadi & Chitsaz, 2017). لذا، با توجه به اهمیت سبک ارتباطی تساوی و اثربخشی سازمانی و همچنین جایگاه

ویژه مدیران، ناهمگونی جامعه در دانشگاه، پراکندگی و وسعت جغرافیایی، دارا بودن ۸ معاونت، ۱۸ شبکه بهداشت و درمان، ۱۰ دانشکده، یک پردیس بین المللی، ۲۸ بیمارستان و ۱۶ مرکز تحقیقاتی و گستردگی طیف تحصیلی کارکنان این دانشگاه که از عالی ترین رتبه تحصیلی تا پایین ترین رتبه تحصیلی و پست سازمانی را در خود دارا می باشد، اهمیت دانستن سبک های ارتباطی در دانشگاه بیش از دیگر سازمان ها احساس می شود. به همین دلیل آشنایی مدیران این مجموعه با مهارت ها، سبک ها و شیوه های ارتباطی مدیریتی، بالاخص سبک ارتباطی تساوی اهمیت و ضرورت ویژه ای دارد، تا بتوانند با توجه به شرایط و موقعیت سبک ارتباطی را انتخاب کنند که بیشترین اثر بخشی را داشته باشد. بدین ترتیب اهمیت موضوع تحقیق در این است که با طراحی الگوی کاربری سبک ارتباطی تساوی و اعتبارسنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به دنبال حل مشکل می باشد. از دیگر موارد اهمیت تحقیق، اشاره به خلاء تحقیقاتی آن می باشد که در نتیجه این تحقیق، با استفاده از مبانی نظری و همچنین مصاحبه نیمه ساختار یافته با افراد خبره و آگاه که در زمینه مدیریت و ارتباطات فعالیت علمی دارند، مدلی جامع ارائه و اعتباریابی می گردد که این مدل می تواند برای محققانی که قصد دارند در زمینه برنامه سبک های ارتباطی مدیران تحقیق کنند راه گشا باشد و از مؤلفه های شناسایی شده آن در پژوهش های علمی خود استفاده کنند. در نهایت، با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر با این پرسش تدوین شد که الگوی سبک ارتباطی تساوی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مهارت های ارتباطی

مهارت های ارتباطی، مجموعه ای از توانایی های بالقوه و بالفعل فرد بوده که با استفاده از آن می توان به رفتاری قابل پذیرش و آگاهی بخش تا رسیدن به سطحی از رابطه عاطفی دست یافت. این رفتار مهارت ارتباطی بین فردی نامیده می شود (Zamir & Arshad, 2017). منظور از مهارت های ارتباطی عبارت از توانایی انتقال و ارسال اطلاعات، عقاید و احساسات از فرد یا منبعی به فرد یا منبع دیگر، به منظور ایجاد تغییر در دانش، نگرش یا رفتار می باشد. مدیران نیز دریافته اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است. بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند. بنابراین، باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند تا جایی که ارتباط جزء جدایی ناپذیر عملکردهای مدیریتی به شمار می رود و مدیران برای موفقیت در انجام وظایف خود باید از مهارت های ارتباطی برخوردار باشند (Hassannejad, 2019). در تعریفی دیگر، مهارت های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می شود که مدیر می تواند از آن طریق بر دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ های مثبت و پرهیز از پاسخ های منفی منتهی شود (Wikaningrum & Yuniawan, 2018).

سبک ارتباطی برابری (تساوی)

سبک ارتباطی تساوی (برابری) یک سبک ارتباطی دوطرفه است که در آن فرستنده و گیرنده پیام هر دو (رئیس و مرئوس) از یکدیگر تأثیر و تأثر می‌پذیرند و رئیس (در مقابل مرئوس) سعی در ترغیب و برانگیختن زیردست خود دارد. فضای بحث بین طرفین در درون سازمان باز است و هر دو طرف در محیطی که پذیرای عقاید گوناگون و مختلف است با یکدیگر تصمیم‌گیری می‌کنند. در این حالت دیگر ارشدیت و تخصص و دیگر عوامل منزلت سازمانی در میان دو طرف رابطه، کم‌رنگ می‌شود و تبادل اطلاعات میان آنها به همین دلیل تسهیل شده و به صورت دوجانبه صورت می‌گیرد. افراد در برقراری ارتباط با طرف مقابل خود صادق هستند و در اتخاذ تصمیمات نیز اتفاق نظر وجود دارد و لذا تصمیمات به صورت یک طرفه، یک جانبه و فرمایشی از بالا به پایین اتخاذ و صادر نمی‌شود. وجود این فضای ارتباطی در سازمان فی‌نفسه به افراد سازمان (رئیس و مرئوس در حکم دوطرف مفروض ارتباطی) آرامش می‌دهد و نکته جالب‌تر این که وجود سبک تساوی و برابری به شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی همراه و هم سو با اهداف سازمان نیز کمک می‌کند. با اتخاذ چنین سبکی، فضای ارتباطی سازمان برای افراد داخل آن فضایی دوستانه می‌شود (Saeedzade & Rahmani, 2022).

پیشینه پژوهش

ابراهیم زاده دستجردی و همکاران (۱۴۰۱) به تحقیقی با عنوان اثرات سبک‌های ارتباطی رهبر بر گرایش به پذیرش تغییر: مطالعه‌ای درباره ارتباط اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر پرداختند و نشان دادند که سبک ارتباطی گیرنده ارتباط، بر ادراک ارتباط اثربخش و آمادگی برای تغییر دارای تأثیر مثبت بود (Ebrahimzadeh Dastjerdi et al., 2022).

صالحی و همکاران (۱۴۰۱) به تحقیقی با ارتباط سبک رهبری مدیران پرستاری با رفتارهای مراقبتی پرستاران مراکز آموزشی درمانی منتخب دانشگاه علوم پزشکی ایران پرداختند. نتایج نشان دهنده ارتباط معنادار آماری بین بعد احترام قائل شدن برای سایرین با رهبری عدم مداخله بود. سبک رهبری تحول‌گرا و تساوی، سبک غالب در مدیران پرستاری بود و بین رفتارهای مراقبتی با سن و سابقه کار ارتباط معنادار آماری وجود داشت (Salehi et al., 2022).

شمسی و همکاران (۱۳۹۹) به تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی، مطالعه موردی دانشکده فنی دکترا شریعتی پرداختند. نتایج نشان داد هر چه سبک رهبری از سمت آمرانه به سبک مشارکتی و تساوی سوق پیدا کند، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی افزایش خواهد یافت (Shamsi et al., 2020).

مصطفوی کهنگی و قادیان (۱۳۹۸) به تحقیقی با عنوان نقش مهارت‌های ارتباطی در ارتقای عملکرد مدیران (مورد مطالعه: مدیران ارشد و میانی دانشگاه پیام نور) پرداختند. طبق نتایج به دست آمده، تأیید شده که بین مهارت‌های

ارتباطی مدیران و عملکرد آنها رابطه وجود دارد. یعنی با بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی عملکرد مدیران نیز بیشتر می‌شود (Mustafavi Kohangi & Qadian, 2019).

عابد^۱ و همکاران (۲۰۲۳) به تحقیقی با عنوان سبک ارتباط بین فردی و رشد شخصی و حرفه‌ای در میان کارکنان عربستان سعودی پرداختند. نتایج نشان داد که سبک‌های ارتباط بین فردی مختلف به طور متفاوتی با رشد شخصی و حرفه‌ای مرتبط هستند. سبک ارتباط تساوی قوی‌ترین رابطه را با رشد حرفه‌ای و شخصی داشت، در حالی که سبک ارتباط بین فردی پویا ضعیف‌ترین رابطه را با رشد حرفه‌ای و شخصی داشت (Abed et al., 2023).

سامپه^۲ و همکاران (۲۰۲۳) به تحقیقی با عنوان تأثیر سبک ارتباطی رهبری و ارتباطات بر عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل جزئی و همزمان نشان داد که سبک‌های ارتباطی رهبری و ارتباطات بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر دارد (Sampe et al., 2023).

اوبگو^۳ و همکاران (۲۰۲۰) به تحقیقی با عنوان ارزیابی مهارت‌های ارتباطی مدیریتی برای تأثیرگذاری مدیریت در مدارس متوسطه عمومی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران برای تأثیرگذاری مدیریت در مدارس باید از هر کدام از سبک‌های ارتباطی به فراخور شرایط استفاده نمایند (Ogbo et al., 2020).

یانگ^۴ و همکاران (۲۰۲۰) به تحقیقی با عنوان نقش واسطه‌ای اعتماد بین سبک ارتباطی رهبر و نتایج کار زیر دست در تیم‌های پروژه‌ای پرداختند و نشان دادند اعتماد وسیله‌ای است که از طریق آن سبک‌های ارتباطی رهبران بر نتایج پروژه زیردستان تأثیر می‌گذارد، به نظریه رهبری کمک می‌کند (Yang et al., 2020).

روش پژوهش

در این روش از رویکرد پژوهش آمیخته یا ترکیبی استفاده شده است. روش پژوهش در بخش کیفی، تحلیل تم و در بخش کمی، توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. براین اساس، پژوهشگر ابتدا از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود که خبرگان حوزه تحقیق می‌باشند و با ابزار مصاحبه، به گردآوری داده‌ها پرداخته است. سپس، بر مبنای یافته‌های کیفی و ارائه مدل متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام نموده است و با استفاده از پرسشنامه تهیه شده به گردآوری داده‌های کمی پرداخته است.

در بخش کیفی ابتدا پژوهشگر از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود که خبرگان حوزه تحقیق بوده و به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، به مصاحبه‌های رو در رو، عمیق و نیمه ساختار یافته پرداخته است. زمان هر مصاحبه بیشتر از ۶۰ دقیقه به طول انجامید و با طرح پرسش‌های باز، پاسخ اطلاعات مورد نظر جمع‌آوری شده

¹ Abed

² Sampe

³ Ogbo

⁴ Yang

است. همچنین، برای انجام برداشت‌های دقیق‌تر از دیدگاه‌های مطرح شده توسط مشارکت کنندگان، مصاحبه‌ها پس از ضبط شدن بلافاصله مورد تجزیه و تحلیل اولیه قرار گرفته و گفتگوها مرور گردید. داده‌های کیفی جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل تم، مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفته است. سپس، بر مبنای یافته‌های کیفی و ارائه مدل متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام نموده و در مرحله دوم با استفاده از ابزار تهیه شده به گردآوری داده‌های کمی پرداخته شده است. جامعه آماری در بخش کیفی، خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد که دارای تجربه و سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریتی و علاقه‌مند و آشنا به موضوع بوده‌اند، طی فرایندی هدفمند و به روش گلوله برفی تعداد ۱۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۱۳۰ نفر بود که تعداد ۹۷ نفر با استفاده از جدول مورگان و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

در این تحقیق در بخش کیفی جهت اخذ تأمین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده و پایایی و روایی ابزار کیفی و کمی مورد استفاده توسط سه نفر از متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. اعتبار سنجی بخش کمی با معادلات ساختاری (روایی تحلیل عاملی) انجام شده و جهت پایایی نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی هر مقوله بدست آمده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS برای نمونه مقدماتی، در کلیه شاخص‌ها بالای ۷۰ صدم بوده است. لذا می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار بالا و قابل قبولی برخوردار است و نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای مؤلفه‌های مورد بررسی می‌باشد. لازم به ذکر است که میزان آلفای به دست آمده حاکی از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های آن بود.

در نهایت برای تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش کیفی مصاحبه‌های اولیه از تحلیل تم استفاده گردیده است. در این روش، نخست به پیاده سازی محتوای ضبط شده مصاحبه‌ها پرداخته شده است. سپس، پالایش و بخش‌های مرتبط استخراج شده است. در آخر، با نامگذاری هر یک از بخش‌ها، طبقات متناسب با اهداف پژوهش استخراج شد. بدین ترتیب که بخش‌های مرتبط متون کدگذاری شد و گدها در متغیرها و شاخص‌های به دست آمده از ادبیات تحقیق تبیین گشتند. در بخش کیفی برای تحلیل‌ها از نرم افزار مکس کیودا استفاده شده و در بخش کمی نیز برای تحلیل داده‌های گردآوری شده، از روش‌های توصیفی؛ شاخص گرایش به مرکز مانند میانگین و شاخص‌های پراکندگی مانند انحراف معیار، واریانس و... و همچنین سایر شاخص‌ها مانند فراوانی و درصد و آمار استنباطی، آزمون آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی و روش معادلات ساختاری به منظور بررسی سؤالات پژوهش استفاده شده است. این روش، مناسب‌ترین روش برای تحلیل بخش کمی در این پژوهش بود، چرا که از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل و آزمون مدل‌های نظری می‌توان استفاده کرد.

برای تحلیل کمی داده‌ها و تحلیل‌های تعقیبی از نرم افزار SPSS 22 و نرم افزار Smart-PLS استفاده شد. ابزار تحقیق در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳ مقوله شرایط مدیر با دو مؤلفه؛ ویژگی‌های فردی مدیر و

ویژگی‌های بین فردی مدیر، مقوله شرایط شغل با یک مؤلفه؛ ماهیت شغل و مقوله شرایط زیردستان با دو مؤلفه؛ ویژگی‌های روانشناختی و ویژگی‌های فردی با ۵۱ مقوله بوده است.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه این تحقیق به صورت آمیخته می‌باشد، در قسمت اول داده‌هایی که از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شده مورد بررسی و سپس در بخش کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این مطالعه با شروع انجام مصاحبه‌ها و در خلال آن گزاره‌های معنادار و سپس مفاهیم مربوط به آنها مشخص شد و بعد از آن، مفاهیم در مقوله‌ها، بسته شدند. نظریه زمینه‌ای در این پژوهش برای فرایند تحلیل داده‌ها و نیز ارائه نظریه مبتنی بر داده‌ها که از آن استفاده شده، برگرفته از اطلاعاتی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده است. در این روش گردآوری داده‌ها، تحلیل و نظریه‌های نهایی به هم در ارتباط تنگاتنگ‌اند.

از بین داده‌های مصاحبه بدست آمده ۵۱ کد باز یا اولیه مربوط به کاربری سبک ارتباطی تساوی استخراج شده است. در ادامه، محقق به منظور این که کدهای اولیه یا باز را در یک دسته بندی قرار دهد، مؤلفه‌های مرتبط با آنها را شناسایی کرده و به صورت مقوله تدوین نموده است که در جدول شماره ۱ به نتایج نهایی آن اشاره شده است و در شکل شماره ۱ مدل نهایی ترسیم گردیده است.

جدول ۱. مقوله‌بندی کدهای اولیه تم سبک تساوی (Source: By author)

مقوله	مؤلفه	کد باز
شرایط مدیر	حمایت رابطه گرا	لزوم حمایت‌های عاطفی و روانی
		تمرکز بر حفظ روابط دوستانه
		تأکید بر روابط بین فردی
		لزوم ارتباط صمیمانه در گروه
		ارتباطات در تمام جوانب عمودی و افقی
		سهولت در تبادل اطلاعات
		جریان آزاد در ارتباطات
		ارتباطات دو طرفه
		وجود گروه‌های غیررسمی
		توجه هم‌زمان به کار و کارمند
شرایط مدیر	حمایت مشارکت گرا	استفاده از نظرات کارکنان در تصمیم‌گیری
		اهمیت نوع و کیفیت تصمیم
		ضرورت استفاده از نظر کارکنان
		رفتار هدایتی کم و رفتار حمایتی زیاد
		حمایت با تأمین نیازهای کارکنان
		دریافت نظر و پیشنهاد کارمندان
		توانایی مدیر در تجزیه و تحلیل وضع موجود
		انگیزش براساس پاداش‌های اقتصادی
حمایت انگیزاننده	منتفع شدن دوطرف	

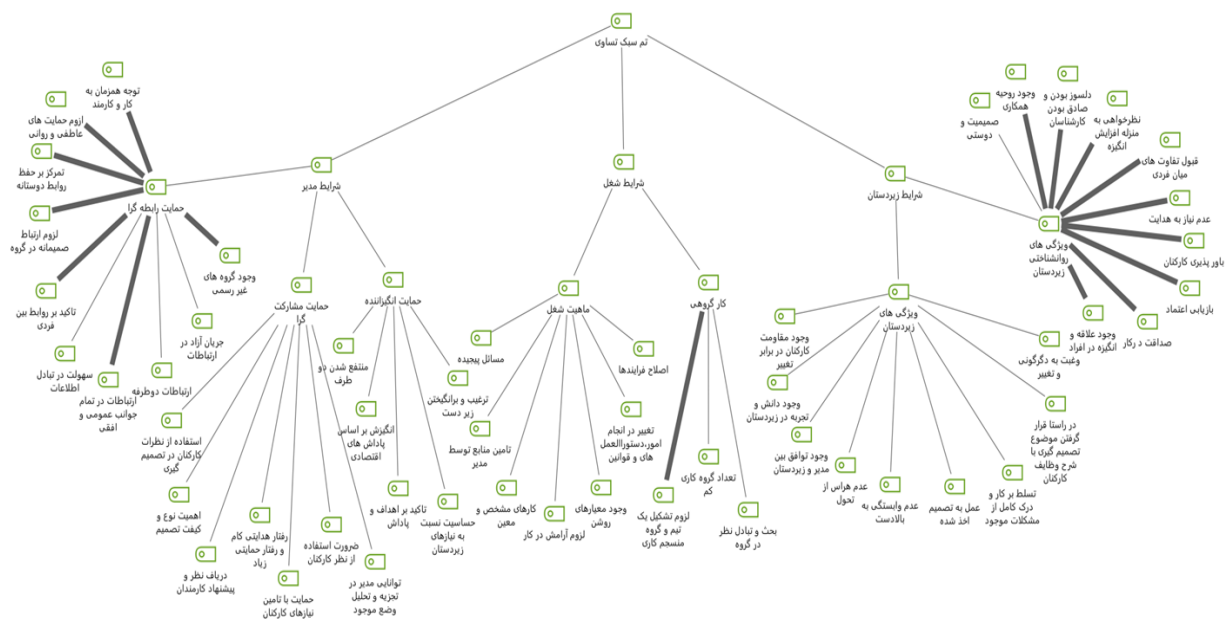
مقوله	مؤلفه	کد باز
شرایط شغل	ماهیت شغل	تأکید بر اهداف و پاداش
		ترغیب و برانگیختن زیردست
		حساسیت نسبت به نیازهای زیردستان
		کارهای مشخص و معین
		مسائل پیچیده
		تأمین منابع توسط مدیر
		وجود معیارهای روشن
		لزوم آرامش در کار
		تغییر در انجام امور، دستورالعمل‌ها و قوانین
		اصلاح فرایندها
شرایط زیردستان	ویژگی‌های زیردستان	لزوم تشکیل یک تیم و گروه منسجم کاری
		تعداد گروه کاری کم
		بحث و تبادل نظر در گروه
		رغبت به دگرگونی و تغییر
		عدم هراس از تحول
		وجود دانش و تجربه در زیردستان
		عدم وابستگی به بالادست
		وجود مقاومت کارکنان در برابر تغییر
		عمل به تصمیم اخذ شده
		وجود توافق بین مدیر و زیردستان
شرایط زیردستان	ویژگی‌های روانشناختی زیردستان	در راستا قرار گرفتن موضوع تصمیم‌گیری با شرح وظایف
		تسلط بر کار و درک کامل از مشکلات موجود
		باورپذیری کارکنان
		وجود علاقه و انگیزه در افراد
		عدم نیاز به هدایت
		صداقت در کار
		قبول تفاوت‌های میان فردی
		بازیابی اعتماد
		دلسوز بودن و صادق بودن کارشناسان
		نظرخواهی به منزله افزایش انگیزه
صمیمیت و دوستی		
وجود روحیه همکاری		

براساس داده‌های مصاحبه، در بخش کیفی، تم سبک تساوی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می‌باشد. مقوله شرایط مدیر در سبک تساوی شامل شرایطی می‌شود که ارتباطات دوسویه است. به عبارت دیگر، مدیر و زیردستان هر دو به صورت ذینفع در امور، همکاری می‌نمایند. از جمله ویژگی‌های این سبک این است که مدیر و زیردستان در یک فضای گرم و صمیمی سعی بر انجام شرح وظایف خود دارند و برای ارائه نظرات زیردستان، مدیر معمولاً زیردست را ترغیب می‌نماید. مقوله سبک تساوی شامل مفاهیم حمایت رابطه‌گرا، حمایت مشارکت‌گرا و

حمایت انگیزاننده می‌باشد. معمولاً زمانی مدیر از این سبک استفاده می‌نماید که توانایی در تجزیه و تحلیل وضع موجود و تمایل به برانگیختن مخاطب خود را داشته باشد.

منظور از شرایط شغل در سبک تساوی، ماهیت شغل و کار گروهی می‌باشد. شرایط شغل شرایطی است که مدیر و یا کارکنان بر حسب ماهیت شغل و کار گروهی از این سبک استفاده می‌کنند. زمانی که کارها به صورت مشخص و پیچیده می‌باشد و یا نیاز به اصلاح فرایندها می‌باشد این سبک غالب است. لازم به ذکر است که در این سبک، تأمین منابع برای انجام وظایف از اهمیت برخوردار است.

منظور از شرایط زیردستان، ویژگی‌های حرفه ای زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان می‌باشد. در واقع استفاده از سبک تساوی در مواقعی بستگی به شرایط زیردستان دارد. به عنوان مثال، زمانی که زیردستان تسلط بر کار و درک کامل از مشکلات موجود داشته باشند و یا اینکه موضوع تصمیم گیری با شرح وظایف کارکنان در یک راستا قرار بگیرد، از این سبک استفاده می‌گردد. همچنین، مدیران زمانی از این سبک استفاده می‌نمایند که زیردستان رغبت و میل به تغییر در آنها وجود داشته باشد.



شکل ۱. مدل کیفی تم سبک ارتباطی تساوی، استخراج شده از داده‌های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا (Source: By author)

در ادامه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از روش دو مرحله‌ای برای الگویابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مرحله اول، شامل تعیین مدل اندازه گیری از طریق پایایی و روایی است و مرحله دوم، شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص‌های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است. در مرحله اول، از برآورد روایی و پایایی به منظور بررسی مدل اندازه گیری استفاده می‌شود که روش‌های تأییدی هماهنگی داده‌ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می‌نمایند. در واقع، تحلیل عاملی تأییدی شایستگی گویه‌هایی که برای معرفی متغیرها برگزیده شده‌اند را بررسی می‌کند. در مرحله دوم، از تحلیل مسیر شاخص‌های برازش مدل و ضریب تعیین جهت بررسی

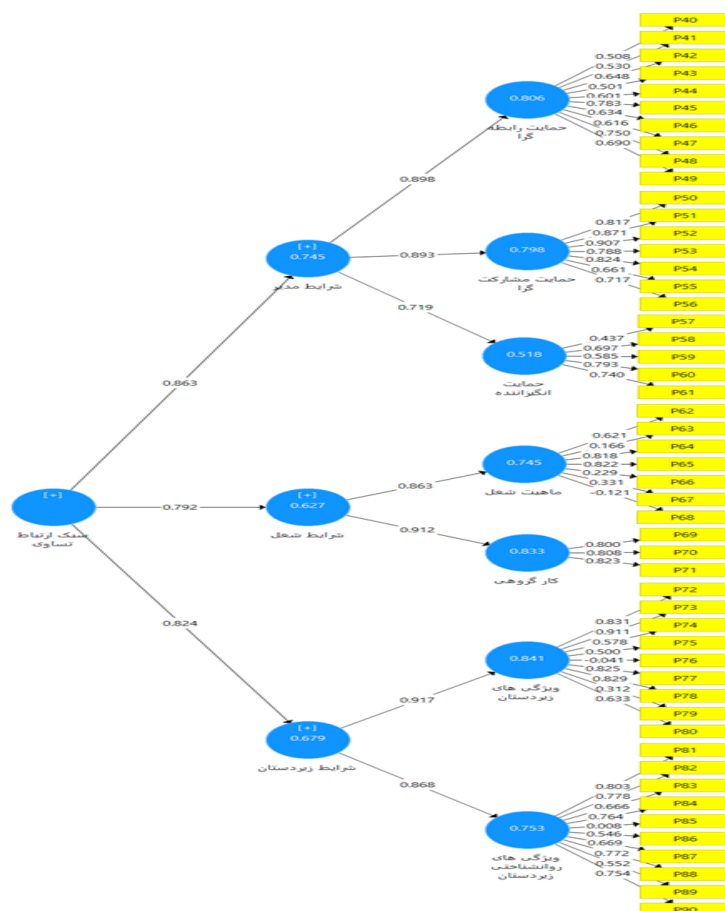
مدل ساختاری استفاده می‌شود. از آنجا که مدل اندازه‌گیری تحقیق از نوع انعکاسی می‌باشد آزمون‌ها برای تحقیق، انعکاسی انتخاب می‌گردد. مطابق با مطالعات هیر (۲۰۱۰) پیش از انجام هر آزمونی در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی، باید آزمون همگن بودن به جهت تک جنسی کردن یا تک بعدی کردن سئوالات یک متغیر انجام گیرد. آزمون پیش از مدل‌سازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق، لازم است اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) تأیید شود که نتایج آن در جدول شماره ۲ بیان شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه سبک ارتباطی تساوی (Source: By author)

تم	مقوله	مؤلفه	گویه	کشیدگی	چولگی	بارعاملی	آماره
			p1	۵/۸۳۷	۰/۷۱۱	۰/۵۰۸	۲/۷۰۶
			p2	۵/۴۳۶	۰/۹۵۵	۰/۵۳۰	۲/۵۳۸
			p3	۲/۷۸۳	۰/۰۰۰	۰/۶۴۸	۲/۹۶۳
			p4	۰/۱۳۰	۰/۴۶۸	۰/۵۰۱	۱/۷۴۴
			p5	۸/۱۲۸	-۱/۵۵۳	۰/۶۰۱	۲/۵۵۱
	حمایت رابطه گرا		p6	۲/۱۷۰	۰/۸۲۶	۰/۷۸۳	۶/۱۸۱
			p7	۱/۰۶۵	۰/۲۹۶	۰/۶۳۴	۲/۵۶۳
			p8	-۰/۶۶۸	۰/۱۰۵	۰/۶۱۶	۲/۹۳۴
			p9	۵/۸۳۷	-۰/۲۷۴	۰/۷۵۰	۴/۴۳۵
			p10	۵/۴۳۶	۰/۹۵۵	۰/۶۹۰	۴/۵۰۰
			p11	۳/۹۵۵	۰/۲۷۴	۰/۸۱۷	۳/۸۷۰
	شرایط مدیر		p12	۳/۴۶۸	۰/۹۱۹	۰/۸۷۱	۶/۴۳۰
			p13	۸/۶۹۹	۰/۸۱۵	۰/۹۰۷	۴/۸۵۰
			p14	۰/۷۴۳	-۰/۰۲۹	۰/۷۸۸	۸/۹۵۹
	حمایت مشارکت گرا		p15	۱/۸۹۵	۰/۱۰۳	۰/۸۲۴	۵/۵۳۲
			p16	۶/۶۵۴	۲/۸۶۸	۰/۶۶۱	۲/۹۳۱
			p17	۸/۱۲۸	-۱/۵۵۳	۰/۷۱۷	۳/۵۰۰
			p18	-۰/۰۳۲	-۰/۱۸۰	۰/۴۳۷	۱/۶۸۹
			p19	۹/۶۲۰	-۲/۳۶۶	۰/۶۹۷	۴/۲۱۲
			p20	۶/۸۹۱	-۲/۰۱۲	۰/۵۸۵	۳/۳۰۶
	حمایت انگیزاننده		p21	۱/۲۶۵	۰/۷۱۱	۰/۷۹۳	۷/۳۴۲
			p22	۳/۹۵۵	-۰/۲۷۴	۰/۷۴۰	۴/۸۰۳
			p23	۲/۲۳۶	-۰/۸۲۶	۰/۶۲۱	۲/۶۰۱
			p24	-۰/۲۳۱	-۰/۲۷۲	۰/۱۶۶	۰/۳۴۷
			p25	۱/۲۶۵	-۰/۷۱۱	۰/۸۱۸	۴/۱۷۱
	ماهیت شغل	شرایط شغل	p26	۰/۷۰۲	-۰/۱۰۱	۰/۸۲۲	۳/۴۹۰
			p27	۵/۴۳۶	۰/۹۵۵	۰/۲۲۹	۰/۷۱۴

تم	مقوله	مؤلفه	گویه	کشیدگی	چولگی	بارعاملی	آماره
			p28	۰/۰۲۵	۰/۳۲۶	۰/۳۳۱	۰/۹۵۰
			p29	۳/۶۴۸	-۲/۳۲۷	-۰/۱۲۱	۰/۳۵۸
			p30	۰/۱۸۰	۰/۱۴۳	۰/۸۰۰	۶/۳۰۵
		کار گروهی	p31	۰/۴۳۷	-۱/۲۱۹	۰/۷۲۷	۹/۴۱۲
			p32	۵/۸۵۹	-۱/۳۳۷	۰/۸۰۸	۵/۹۳۹
			p33	۹/۲۷۳	-۲/۱۹۶	۰/۸۲۳	۲/۵۶۴
			p34	۱۴/۵۱۵	-۲/۹۷۷	۰/۸۳۱	۳/۱۴۸
			p35	۱/۲۱۹	-۰/۱۲۴	۰/۹۱۱	۱/۹۷۴
			p36	۰/۶۶۵	-۰/۴۲۳	۰/۵۷۸	۱/۵۸۱
		ویژگی‌های زیردستان	p37	۰/۰۳۶	۱/۱۸۵	۰/۵۰۰	۰/۱۲۹
			p38	۲۰/۶۲۷	-۳/۴۴۷	-۰/۰۴۱	۲/۵۱۴
			p39	۸/۱۲۸	-۱/۵۵۳	۰/۸۲۵	۲/۴۷۹
			p40	۵/۴۳۶	۰/۹۵۵	۰/۸۲۹	۱/۰۸۲
			p41	۳/۹۵۵	۰/۲۷۴	۰/۳۱۲	۱/۸۸۰
	شرایط زیردستان		p42	۳/۹۵۵	-۰/۲۷۴	۰/۱۸۸	۳/۴۹۲
			p43	۱/۲۱۹	۰/۱۲۴	۰/۶۳۳	۴/۷۷۳
			p44	۱/۳۰۱	-۱/۱۰۳	۰/۸۰۳	۲/۴۸۵
			p45	۷/۶۲۲	-۱/۲۶۶	۰/۷۷۸	۳/۷۸۹
		ویژگی‌های روانشناختی زیردستان	p46	۷/۴۰۳	-۱/۷۱۵	۰/۶۶۶	۰/۰۳۷
			p47	۷/۶۰۷	-۱/۹۵۷	۰/۷۶۴	۳/۰۲۳
			p48	۳/۹۵۵	۰/۲۷۴	۰/۰۰۸	۲/۵۹۰
			p49	۵/۴۳۶	۰/۹۵۵	۰/۵۴۶	۳/۵۱۲
			p50	۳/۴۶۸	۰/۹۱۹	۰/۶۶۹	۲/۵۸۴
			p51	۰/۵۶۰	۰/۲۲۶	۰/۷۷۲	۳/۷۲۰

در نمودار شماره ۱ و در الگوی تحلیل عاملی برازش یافته، بار عاملی تمامی متغیرها به جز سئوال‌ات ۵۷، ۴۳، ۶۳، ۶۶، ۶۷، ۶۸، ۷۵، ۷۶، ۷۹، ۸۰ و ۸۵ در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر بود و مقدار بار عاملی از ۰/۵ بیشتر می‌باشد. لذا در این مرحله سئوال‌ات مذکور حذف می‌شوند و از ادامه فرآیند کنار گذاشته می‌شوند. همچنین، مدل پژوهش با توجه به شاخص‌های اندازه‌گیری کننده متغیرها باید در نمونه‌های دیگری از همان جامعه نیز برآوردهای مشابهی را ارائه دهد. بنابراین، در مدل اندازه‌گیری انعکاسی اصلاح شده، آزمون‌های متفاوتی برای پایایی الگو انجام می‌گیرد و اکثر صاحب‌نظران روی آن توافق دارند که همه این آزمون‌ها باید گرفته شود.



نمودار ۱. بار عاملی مدل تحلیل عاملی تأییدی سبک ارتباطی تساوی (Source: By author)

آزمون آلفای کرونباخ، همبستگی درونی سوالات یک متغیر خارج از مدل را نشان می دهد. آلفای کرونباخ مطابق با نظر فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۶) باید بالای ۰/۷ باشد. یعنی همبستگی سوالات هر متغیر خارج از مدل باید بالای ۰/۷ باشد. نتایج جدول ۳ نشان می دهد این ضریب رعایت گردیده است.

جدول ۳. نتایج پایایی بدست آمده برای مدل تحقیق سبک ارتباطی تساوی (Source: By author)

ردیف	مؤلفه های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۱	حمایت انگیراننده	۰/۷۹۲	۰/۷۹۰
۲	حمایت رابطه گرا	۰/۸۳۱	۰/۸۶۷
۳	حمایت مشارکت گرا	۰/۹۰۵	۰/۹۲۶
۴	سبک ارتباط تساوی	۰/۸۶۹	۰/۸۹۴
۵	شرایط زیردستان	۰/۷۵۴	۰/۷۰۱
۶	شرایط شغل	۰/۷۴۷	۰/۸۲۵
۷	شرایط مدیر	۰/۸۶۶	۰/۸۹۲
۸	ماهیت شغل	۰/۷۱۸	۰/۶۱۸

¹ Fornell-Larcker

ردیف	مؤلفه‌های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۹	ویژگی‌های روانشناختی زیردستان	۰/۸۳۹	۰/۸۷۸
۱۰	ویژگی‌های زیردستان	۰/۷۹۱	۰/۸۵۲
۱۱	کار گروهی	۰/۷۳۹	۰/۸۵۲

نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای تحقیق از ۰/۷ بیشتر است. در ادامه به منظور تناسب و اعتبار بخشی الگوی سبک تساوی، لازم است از روایی همگرا و واگرا و یا همان وجوه اعتبار افتراقی آنها اطمینان کسب کرد که میزان همبستگی بین هر دو مورد از آنها به صورت دو به دو، کمتر از عدد ۰/۹ است و براساس آن عدم همپوشانی بین ابعاد متغیرهای تحقیق در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می‌شود که در نتیجه آن اعتبار سازه مدل مورد تأیید واقع می‌شود. این آزمون توسط هنسلر^۱ و همکاران (۲۰۰۹) برای روایی همگرا پیشنهاد شد و بیان شد که در هر متغیر AVE باید بزرگتر از ۰/۵ باشد که در جدول شماره ۴ بیان شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی سبک ارتباطی تساوی (Source: By author)

ردیف	مؤلفه‌های تحقیق	آزمون میانگین واریانس استخراجی
۱	حمایت انگیزاننده	۰/۵۳۹
۲	حمایت رابطه گرا	۰/۵۰۰
۳	حمایت مشارکت گرا	۰/۶۴۳
۴	شرایط زیردستان	۰/۵۴۵
۵	شرایط شغل	۰/۵۱۶
۶	شرایط مدیر	۰/۵۲۲
۷	ماهیت شغل	۰/۵۷۶
۸	ویژگی‌های روانشناختی زیردستان	۰/۵۴۹
۹	ویژگی‌های زیردستان	۰/۵۴۱
۱۰	کار گروهی	۰/۶۵۷

کلیه ضرایب AVE برای متغیرها بالای عدد ۰/۵ شده است. هنسلر (۲۰۰۹) به نقل از مطالعات فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان کرد که علاوه بر سوالات هر متغیر نسبت به متغیر دیگر، خود متغیرها نیز باید نسبت به هم واگرایی داشته باشند (یعنی عدم وجود هم خطی یا همبستگی بحرانی). از این رو در جدول شماره ۵ همبستگی بین متغیرهای مکنون به جای اعداد یک روی قطر اصلی، جذر AVE گذاشته است. جذر AVE هر متغیر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر باید بیشتر باشد. جدول ۵ نتایج آزمون فورنل و لارکر را نشان می‌دهد.

¹ Henseler

جدول ۵. آزمون فورنل و لارکر سبک ارتباطی تساوی (Source: By author)

کار گروهی	ویژگیهای زیردستان	روان شناختی زیردستان	ماهیت شغل	شرایط مدیر	شرایط شغل	شرایط زیردستان	حمایت مشارکت گرا	حمایت رابطه گرا	حمایت انگیزاننده
حمایت انگیزاننده									۰/۷۶۳
حمایت رابطه گرا								۰/۸۹۳	۰/۵۵۷
حمایت مشارکت گرا							۰/۹۰۲	۰/۷۶۳	۰/۴۹۹
شرایط زیردستان							۰/۶۴۴	۰/۶۰۹	۰/۵۲۷
شرایط شغل							۰/۵۰۳	۰/۶۳۳	۰/۴۲۵
شرایط مدیر							۰/۸۹۳	۰/۸۹۸	۰/۷۱۹
ماهیت شغل							۰/۴۱۴	۰/۵۰۸	۰/۴۸۱
روانشناختی زیردستان							۰/۴۶۰	۰/۶۰۱	۰/۵۱۸
ویژگیهای زیردستان							۰/۷۵۸	۰/۶۷۰	۰/۵۳۵
کار گروهی	۰/۵۷۲	۰/۵۷۸	۰/۵۹۴	۰/۵۴۹	۰/۹۱۲	۰/۶۰۱	۰/۴۹۴	۰/۵۷۸	۰/۲۹۸

از آنجایی که PLS شاخص‌های برازش قابل اطمینانی ندارد، به جای سنجش برازش معمولاً در مطالعات کیفیت الگو بررسی می‌شود. این آزمون بررسی می‌کند سوالات هر متغیر با کیفیت مناسبی متغیرهای خود را اندازه می‌گیرد. برای انجام این آزمون از آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی استفاده می‌شود. آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی با سه عدد ۰/۰۲، ۰/۱۵، و ۰/۳۵ سنجیده می‌شود که نتایج آن در جدول شماره ۶ آورده شده است.

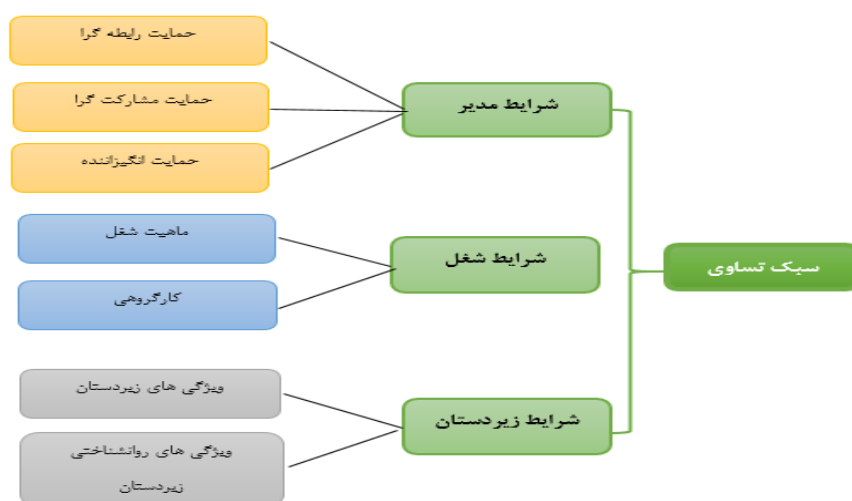
جدول ۶. آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی سبک ارتباطی تساوی (Source: By author)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
حمایت انگیزاننده	۱۵۵	۱۲۸/۲۴	۰/۱۷۳
حمایت رابطه گرا	۳۱۰	۲۴۲/۴۰	۰/۲۱۸
حمایت مشارکت گرا	۲۱۷	۱۱۵/۶۶	۰/۴۶۷
سبک ارتباط تساوی	۵۸۹	۴۸۰/۲۹	۰/۱۸۵
شرایط زیردستان	۱۸۶	۱۷۷/۸۷	۰/۰۴۴
شرایط شغل	۲۱۷	۱۷۸	۰/۱۸۰
شرایط مدیر	۳۷۲	۲۶۲/۲۲	۰/۲۹۵
ماهیت شغل	۲۱۷	۲۲۱/۱۰	۰/۰۱۹
ویژگیهای روانشناختی زیردستان	۳۱۰	۲۲۶/۰۸	۰/۲۷۱
ویژگیهای زیردستان	۲۷۹	۲۲۱/۷۵	۰/۲۰۵
کار گروهی	۹۳	۶۵/۹۹	۰/۲۹۰

آزمون ضریب ریشه میانگین مربعات باقیمانده‌های استاندارد شده، یک شاخص برازش جدید محسوب می‌شود که از سال ۲۰۱۲ رسماً توسط رینگل^۱ و همکارانش به پی ال اس اضافه شده است و مقدار آن بایستی از ۰/۰۸ کمتر باشد که در این تحقیق ۰/۰۶۵ به دست آمده است. لذا برازش مدل براساس این مدل تأیید می‌شود. همچنین، جهت شاخص نیکویی برازش (GOF) که تمام پیش‌بینی‌های مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را کیفیت سنجی می‌کند با ۰/۰۱، ۰/۲۶ و ۰/۳۶ محاسبه می‌شود (Tenenhaus et al., 2005). در این تحقیق، عدد ۰/۵۶۴ به دست آمده است که نشان دهنده قوی بودن اندازه شاخص می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد سبک ارتباطی تساوی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۷ مؤلفه حمایت رابطه گرا، حمایت مشارکت گرا، حمایت انگیزاننده، ماهیت شغل، کارگروهی، ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان است که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. الگوی نهایی سبک ارتباطی تساوی مدیران (Source: By author)

سبک ارتباطی برابری (تساوی) ارتباطات دو طرفه است. مدیران و طرف‌های ارتباطی سعی در ترغیب دیگران برای ارائه نظراتشان دارند. ارتباطات نیز با یک جریان آزاد صورت می‌گیرد. فضای ارتباطی میان طرفین به گونه‌ای است که آنها به صورت دوجانبه و دوطرفه همدیگر را می‌فهمند و نهایتاً این که ارتباطات در این سبک گرم و دوستانه است و طرفین از آن منتفع می‌شوند. برای این که چنین سبک مدیریتی به نحو احسن اعمال شود، مدیر می‌بایست از بروز رفتارهای کنترلی کم کرده و رفتارهای ناشی از تساوی میان مدیران (رؤسا) و مرئوسین را افزایش دهد. این امر مقدر

¹ Ringle

نخواهد بود مگر این که شخص مدیر (یا مدیران) قادر به تجزیه و تحلیل وضع موجود سازمان باشد و بنا بر همین تفسیر سبک ارتباطی مناسب را برای افزایش اثربخشی انتخاب کند.

در تبیین مقوله شرایط می‌توان چنین بیان نمود که مدیر در شرایطی از این سبک استفاده می‌کند که برانگیختن و ترغیب زیردستان برای انجام امور، برای وی اهمیت دارد. در این حالت مدیر معمولاً از نیازهای کارکنان حمایت می‌کند که آنها را تأمین نماید. مدیر سعی می‌کند بر حسب موضوع، از نظریات، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و انجام دادن امور استفاده کند. حمایت‌های عاطفی و روانی از آنها کرده و فعالانه به حرف‌های کارکنان گوش می‌کند. مقوله شرایط مدیر در این تم شامل مفاهیم حمایت رابطه‌گرا، حمایت مشارکت‌گرا و حمایت انگیزاننده است.

حمایت رابطه‌گرا این نگرش را مطرح می‌کند که کارکنان در رابطه‌های خود به دنبال به دست آوردن حمایت هستند. هر رابطه‌ای بخشی از منابع و وقت و انرژی فرد را می‌گیرد؛ اما در عوض، پشتوانه و حمایتی برای او است تا با اتکا به این حمایت، بیش از پیش بر محیط خود مسلط باشد.

حمایت مشارکت‌گرا به معنای مشارکت تمامی کارکنان سازمان در امور مربوط به سازمان در کنار مدیریت است که با مشارکت و حمایت مدیریت ارشد سعی در بهبود اوضاع سازمان و دستیابی هر چه بیشتر به اهداف آن دارد. در زمانی که مدیر قصد استفاده از نظرات کارکنان در تصمیم‌گیری دارد و اهمیت نوع و کیفیت تصمیم بسیار اهمیت دارد و ضرورت دارد که از نظر کارکنان استفاده شود، از این سبک ارتباطی استفاده خواهد شد. همچنین، منظور از حمایت انگیزاننده آن نوع از حمایت مدیر از کارکنان است که سبب افزایش انگیزه کارکنان در کار و سازمان از طریق پاداش‌های مادی و غیر مادی می‌گردد.

در تبیین مقوله شرایط شغلی می‌توان چنین بیان کرد که شرایط شغلی اشاره به چگونگی فعالیت‌ها، وظایف و تکالیف و ابعاد مختلف یک شغل دارد. این مقوله شامل مفاهیم ماهیت شغل و کار گروهی است.

منظور از ماهیت شغل همان محتوای شغلی است. کارکنان بیشتر به دنبال شغلی هستند که با چالش روبه‌رو است. زیرا کارکنان عمدتاً به دنبال شغلی هستند که چالشی بوده، مسئولیت انجام آن به عهده خودشان باشد، برای انجام آن از اختیارات کافی برخوردار باشند، از محتوای شغل خود رضایت داشته باشند و احساس کنند وجودشان برای سازمان، ارزشمند است.

منظور از کار تیمی یکی از عناصر اصلی موفقیت سازمان به شمار می‌آید و به افزایش توانایی سازمان و غلبه بر چالش‌های محیطی کمک می‌کند و در موقعیت‌هایی که مدیر تمایل دارد به روابط با پرسنل بهبود بخشد و یک تیم کاری منسجمی تشکیل دهد که زمان کافی هم در این زمینه وجود داشته باشد. همچنین، در موقعیتی که مدیر قصد تشکیل تیم داشته باشد یا اینکه کارکنان ارتباط آزاد داشته باشند، آنها را ترغیب می‌کند که نظراتشان را اعلام نمایند، مدیر از سبک تساوی استفاده می‌کند.

در تبیین مقوله شرایط زیردستان می‌توان چنین بیان نمود که منظور از شرایط زیردستان خصوصیات و ویژگی‌هایی از زیردستان می‌باشد که مدیران را به استفاده از سبک تساوی ترغیب می‌نماید. این مقوله شامل مفاهیم ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان است.

منظور از ویژگی‌های زیردستان شرایط و خصوصیتی است که کارکنان باید دارا باشند تا مدیران بتوانند در جهت مدیریت و ارتباط بهتر با کارکنان از سبک ارتباطی تساوی استفاده نمایند.

منظور از ویژگی‌های روانشناختی زیردستان آن دسته از حالات و شرایط روحی و روانی زیردستان است که مدیران به سمت استفاده از سبک تساوی در سازمان سوق می‌دهد.

در تبیین سبک ارتباطی تساوی نتایج حاصل از سوال پژوهش در برخی از تحقیقات کمی همسو است. به‌عنوان مثال، ابراهیم زاده دستجردی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که سبک ارتباطی تساوی سبب ارتباطات اثربخش و آمادگی برای تغییر در کارکنان می‌شود. صالحی و همکاران (۱۴۰۱) نیز بیان نمودند که سبک رهبری تساوی، سبک غالب در مدیران پرستاری بود. همچنین، مصطفوی کهنگی و قادیان (۱۳۹۹) در مطالعه خود نشان دادند سبک ارتباطی تساوی و استفاده از مهارت‌های ارتباطی مطلوب سبب بالا رفتن عملکرد مدیران نیز می‌شود. شمسی و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که هر چه سبک رهبری از سمت آمرانه به سبک تساوی سوق پیدا کند، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی افزایش خواهد یافت. در مطالعات خارجی نیز همسو با این یافته‌ها نتایج مطالعه عابد و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که سبک ارتباط تساوی قوی‌ترین رابطه را با رشد حرفه‌ای و شخصی کارکنان دارد. مطالعه سامپه و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که سبک‌های ارتباطی رهبری بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر دارد. اوگبو و همکاران (۲۰۲۰) نیز بیان کردند که مدیران برای تأثیرگذاری مدیریت باید از هر کدام از سبک‌های ارتباطی به فراخور شرایط استفاده نمایند. همچنین، یانگ و همکاران (۲۰۲۰) بیان نمودند که از طریق آن سبک‌های ارتباطی رهبران بر نتایج پروژه زیردستان تأثیر می‌گذارد.

در پایان و در راستای نتایج به دست آمده و تبیین الگوی سبک ارتباطی تساوی مدیران در سازمان می‌توان گفت برای کاربری سبک ارتباطی تساوی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد کلیه مقوله‌ها و مؤلفه‌های به‌دست آمده نقش به‌سزایی در کاربری این نوع سبک دارند. با توجه به مطالعات محدود انجام شده در تبیین سبک ارتباطی تساوی که همسو با این مطالعه نیز می‌باشد، نتایج حاصل از این پژوهش را می‌توان نوآوری در این نوع سبک ارتباطی تلقی کرد. درنهایت، بر اساس نتایج به دست آمده در راستای استفاده از سبک تساوی پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌گردد مواقعی که مدیر قصد دارد تا رابطه میان خود و گروه‌های کاری و زیردستان را تقویت کرده تا ایشان احساس نزدیکی و دوستی با وی بکنند. معمولاً اتخاذ این سبک ارتباطی در سازمان فرآیند ارتباطات را میان مدیر و زیردستان تسهیل می‌کند و استفاده از این سبک در بسیاری از موارد و موقعیت‌ها، اثربخشی زیادی را به همراه دارد.

- پیشنهاد می‌گردد در زمانی که مدیر قصد استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان در تصمیم‌گیری دارد و به دنبال حمایت و مشارکت کارکنان در جهت بهبود وضع موجود می‌باشد، از این سبک ارتباطی استفاده شود.
 - پیشنهاد می‌شود در انتخاب کارشناسان و گزینش آنها، توجه به سطح مهارت ارتباطی و نحوه برقراری ارتباط و مذاکره در آنان توجه شود و برگزاری دوره‌های آموزشی جهت افزایش سطح مهارت‌ها و توانمندسازی مدیران، گسترش رویکرد علمی به مذاکرات، استفاده از صاحب‌نظران مسلط به اصول و فنون مذاکره و ارتباطات و استفاده از تحقیقات و تجربیات کشورهای مختلف در زمینه مذاکرات درون و برون سازمانی برای افزایش بهره‌وری فعالیت‌های سازمان پیشنهاد می‌شود.
- در یک جمع‌بندی کلی، نتیجه این مطالعه نشان داد که استفاده مدیران از سبک ارتباطی تساوی جهت گسترش کار گروهی و افزایش انگیزه کارکنان در سازمان و بخصوص دانشگاه علوم پزشکی مؤثر است. با توجه به اینکه مطالعه حاضر بر روی نمونه آماری محدودی انجام شده است، مطالعات بیشتر و در سایر جوامع آماری به محققین آینده توصیه می‌شود. همچنین، با توجه به اینکه مطالعه در سایر محیط‌های پژوهشی مانند شبکه‌های بهداشتی درمانی و بیمارستان‌ها نیز مفید می‌باشد. پرداختن به سایر مهارت‌های ارتباطی، مانند مهارت نوشتاری و غیرکلامی نیز به تکمیل نتایج در این زمینه کمک می‌نماید. علاوه بر این، می‌توان با انجام مطالعات کیفی و بحث گروهی متمرکز راهکارهای عملی جهت حذف موانع ارتباطی ارائه داد.

مشارکت نویسندگان

این مقاله بر گرفته از رسالهٔ دانشجویی در مقطع دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند می‌باشد.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Abed, L. G., Abed, M. G., & Shackelford, T. K. (2023). Interpersonal Communication Style and Personal and Professional Growth among Saudi Arabian Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 910.
- Ahmadi, S. M. A., & Chitsaz, A. (2017). An Analysis of the Impact of Leadership Styles on Succession Management (The Case of Fajr Jam Gas Refinery Company). *Public Policy In Administration*, 7(7), 139-155. [In Persian]
- Daneshvar, A., Pourqurbani Shijani, F., & Shakib, B. (2019). *Communication channels of management and their role in effectiveness* Scientific research conference of new achievements in the studies of management sciences, accounting and economics in Iran, Iran. [In Persian]

- Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Ghaedamini Harouni, A., & Torabian, A. (2022). The effects of leader's communication styles on tendency to change: A study on the effective inter-organizational conveyance and readiness for change. *Iranian journal of management sciences*, 17(65), 149-194. [In Persian]
- Hassannejad, M. (2019). Analysis of the relationship between the application of communication skills and negotiation style physical education experts in Iran. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 15(29), 127-139. <https://doi.org/10.22080/jsmb.2017.9217.2250> [In Persian]
- Jabbari, M., Dorrani, K., & Rahiminezhad, A. (2019). Relationships of Managers' Leadership Styles and Communication Skills via Cognitive Maladaptive Schemas. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(94), 109-135. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.43814.3356> [In Persian]
- Khajavi Nia, V. (2012). *Investigating the effect of managers' communication style on organizational growth*. Master's thesis [Master's thesis, University of Sistan and Baluchestan]. Iran. [In Persian]
- Mustafavi Kohangi, F., & Qadian, F. (2019). The role of communication skills in improving the performance of managers (case study: senior and middle managers of Payam Noor University). *Applied studies in management and development sciences*, 23, 9-24. [In Persian]
- Ogbo, R. N. P., Obiekwe, K. K., & Emere, O. N. (2020). Assessing The Managerial Communication Skills Possessed By Principals For Administrative Effectiveness In Public Secondary Schools In Enugu State. *GSJ*, 8(6), 14-27.
- Qurbani, N. (2014). *Communication styles and skills*. Tablor Publications, Tehran.
- Răducana, R. (2014). Communication Styles of Leadership Tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 813 – 818.
- Rezaei Far, H., & Munterez Atai, M. (2014). *Recognition of Organizational Communication*. Marandiz Press, Iran. [In Persian]
- Saeedzade, H., & Rahmani, S. (2022). Investigating the Role of Communication Skills and Cognitive Empowerment in the predictability of Social Adjustment of Primary School Teachers in Saghez. *Teacher Professional Development*, 6(4), 43-53. [In Persian]
- Salehi, T., Haqqani, H., & Soltani, M. (2022). Relationship Between Leadership Style of Nursing Managers and Caring Behaviors of Nurses in Selected Hospitals in Tehran, Iran. *IJN*, 35(136), 218-231. [In Persian]
- Sampe, F., KUSDADY, D., & SUPENDI, D. (2023). The effect of leadership of leadership atyle and communication on employee performance. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 207-217.
- Shamsi, S., PoorAtashi, M., & Zamani, A. (2020). The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(46), 141-160. [In Persian]
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Wikaningrum, T., & Yuniawan, U. A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13, 124-139.
- Yang, Y., Njeri Kuria, G., & Gu, D.-X. (2020). Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate's Work Outcomes in Project Teams. *Engineering Management Journal*, 32(3), 152-165. <https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1733380>

- Zamani, A., Pouratshi, M., & Jahansir Kajani, F. (2017). Investigating the relationship between management styles and organizational effectiveness in the offices of brilliant talents of the universities of medical sciences in the country. *Medicine and cultivation*, 26(2), 129-144. [In Persian]
- Zamir, S., & Arshad, M. (2017). Impact Of Managerial Communication Styles On Teachers' Job Satisfaction In Public Sectore Universities. *International Journal of Innovation in Teaching and Learning*, 3(2), 1-10.