

طراحی و ارائه الگوی اقتضایی کاربرست سبک های ارتباطی مدیران در سازمان های دولتی

سیده لیلا صابری فتحی^۱، حمید رضایی فر^{۲*}، محمد محمدی^۲، مهدی محمود زاده^۴

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند

^۲ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند

^۳ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند

^۴ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶

چکیده

سبک های ارتباطی یکی از عناصر کلیدی در مدیریت و مبنای لازم و ضروری برای مدیریت کارآمد است. مدیران می توانند با در نظر گرفتن سبک های ارتباطی، زمینه مدیریت مؤثر و بهبود عملکرد کارکنان را تسهیل کنند. این مطالعه با هدف طراحی الگوی اقتضایی کاربرست سبک های ارتباطی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد طراحی شده است. روش پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل تم است. جامعه آماری شامل خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد بودند که با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه گیری گلوله برفی ۱۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده ها از مصاحبه های مصاحبه رو در رو، عمیق و نیمه ساختار یافته بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل داده های کیفی موسوم از تحلیل تم از نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. نتایج نشان داد که بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش ۶ تم اصلی شامل تم سبک کنترلی، تم سبک ساختاری، تم سبک تساوی، تم سبک پویا، تم سبک تفویضی، تم سبک اجتناب با تعداد ۱۸ مقوله به نام های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان برای هر ۶ سبک و ۳۴ مفهوم شناسایی شد. با توجه به نتایج به دست آمده، به دانشگاه علوم پزشکی مشهد پیشنهاد می شود که به تم ها و مقوله های شناسایی شده در این پژوهش و ارتباطات و اولویت آن ها در هنگام تدوین اهداف و برنامه ها توجه لازم را مبذول دارند.

واژگان کلیدی: اقتضایی، کاربرست، ارتباطات، مهارت های ارتباطی، سبک های ارتباطی

۱- مقدمه

مدیریت یک عنصر اصلی و عامل اساسی در اثربخشی سازمانها است و موفقیت سازمانهای قرن بیست و یکم تا حدود زیادی به استفاده کارآمد از مدیران شایسته است که متوجه چالش های محیطی بوده و مصمم برای تبدیل چشم اندازها به واقعیت باشند (رادوکان و رادوکان^۱، ۲۰۱۴: ۸۱۴). میزان آشنایی و بهره وری مدیران با شیوه های نوین مدیریت، برخورداری از

* نویسنده مسئول (Corresponding Author): h.rezaiefar@iaubir.ac.ir

فرهنگ سازمانی مناسب در کنار استفاده از راهبرد های ایجاد فرصت و فضای مناسب برای بروز ایده های نو، از مهم ترین اقدامات و مهارت های مورد نیاز مدیران است که می تواند تأثیر چشمگیری در دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشد (شریف محمودا^۱ و همکاران، ۲۰۲۱:۴۳). امروزه شاید شدیدترین انتقادهای از مدیران پیرامون ناتوانی آنها در ایجاد ارتباطات موثر است. زیرا یکی از مهمترین جنبه های رفتار افراد در سازمان، انتقال صحیح و مؤثر پیام یا فرآیند ارتباط است (ابراهیم پور دلور و خالق خواه، ۱۳۹۸:۸۰). وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می آید. در این راستا، مدیران یکی از عناصر اصلی هستند که می توانند از طریق برقراری ارتباطات مناسب، نتایج مطلوبی را به بار آورند (جباری و همکاران، ۱۳۹۸:۱۱۰). مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان، به عهده ی مدیریت است. از این روست که اهمیت مهارتهای ارتباطی مدیران و لزوم آگاهی مدیران از سبک و شیوه ارتباطی و نحوه ی برقراری ارتباطات مؤثر، بیشتر نمایان می شود (بولجات^۲، ۲۰۱۹:۲۹). مهارت مدیر در برقراری ارتباطات اثر بخش، در نحوه عملکرد وی اثر مستقیمی دارد (سلیمانی نژاد، ۱۳۹۷:۱۵۷). از این رو ضعف در ارتباطات سازمانی باعث مشکلات عدیده ای در سازمان می شود. ارتباطات، در خلأ شکل نمی گیرند گفتارها و رفتارهای ارتباطی مدیران و کارکنان در شرایط گوناگون نتایج متفاوتی به جا می گذارد که حاصل، جو حاکم، ارزشها، نگرشها و گرایش هایی است که طرفین ارتباط از آن متأثر هستند. برداشت ها و طرز تلقی های متفاوت ناشی از حرکات طرفین ارتباط، به طور مستقیم در فرآیند ارتباط، اثرات سویی بر جا می گذارد که ارتباطات را تیره و کدر می سازد و از رسیدن به اهداف باز می دارد. ریشه بسیاری از کج فهمی ها و مشکلات فردی و سازمانی، ناشی از فقدان ارتباط و مهارت های ارتباطی مدیران است که لازم است برای رفع این مشکل، نقایص نظام ارتباطی برطرف و الگوی ارتباطی اصلاح گردد (مصطفوی کهنگی و قادیان، ۱۳۹۹:۱۰). اگر ارتباطات صحیح در محیط کار صورت نگیرد، مدیران نمی توانند بر اساس اطلاعات واقعی تصمیم گیری کنند و چه بسا به دلیل وجود ارتباطات ناصحیح، تصمیم گیری منجر به ایجاد اختلال در کارها شود (کانیتی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱:۳). ارتباطات مؤثر، یک محیط کاری به دور از هر گونه مسئله را تضمین نمی نماید، اما نبود آن منجر به ایجاد شکایت های متعدد و اختلافات زیادی در محیط کاری خواهد شد (نظری و پاکدلیان، ۱۳۹۴:۱۷). لذا از آنجایی که تمام مدیران با انسانها سرو کار دارند و میخواهند با همکاری آنها به اهداف گروهی دست یابند، توانایی برقراری ارتباطات مؤثر، به عنوان یک دانش ضروری برای تمام مدیران، مد نظر میباشد (کیکو^۴ و همکاران، ۲۰۱۸:۱۷۳). وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی های روزافزون سازمانها و عدم توانایی این سازمانها در پیش بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگیها است. در سازمان های ما به خصوص، سازمان های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبرو می شوند، زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات، سرسختی نشان میدهند در مقابل، مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی کنند و آنها را در جریان تصمیم گیری مشارکت نمی دهند اینها همه باعث ایجاد فضای بی اعتمادی در سازمان می شود. نتیجه بی اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی کاری کم کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان ها گرفته و هزینه ها را افزایش می دهد (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۷:۱۲۸). به طور یقین در هر سازمانی از جمله دانشگاه های علوم پزشکی، کمبود ها و نارسایی هایی در طراحی و تنظیم فرآیندهای سازمان وجود دارد و استفاده از یک سبک مدیریت مناسب برای رفع این مسائل و هدایت و هماهنگ نمودن فعالیت ها در جهت انجام وظایف، پیشگیری از تعارضات سازمانی و ایجاد هماهنگی در واحد ها ضروری می باشد. اگر چه نقش مدیریت در اداره سازمانها به خصوص سازمانهای بهداشتی درمانی موضوع پذیرفته شده ای است. امروزه، عقیده بر این است که بدون وجود مدیریتی پویا و مسلط

¹ Sherif Mahmooda

² Buljat

³ Cannity

⁴ Keiko

بر روشهای نوین مدیریت، کارایی و اثربخشی مطلوب در نظام شبکه بهداشتی و درمانی بوجود نمی آید. در این راستا کاربست سبک های ارتباطی مدیران در شرایط متناسب با آن در دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان دارای اهمیتی فوق العاده می باشد و نیاز به تحقیقی که توانمندی های سازمان و کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمانی آگاه و اصلاح کند، کاملاً ضروری به نظر می رسد. حال این پژوهش به دنبال این است که کدام یک از سبک های ارتباطی در چه موقعیت و شرایطی اثر بخشی بیش تری دارند تا مدیران از آن در شرایط مختلف به تناسب استفاده نمایند و به اثر بخشی و کارایی بیش تری در سازمانها دست یابند. لذا مدیران سازمان ها لازم است که سبک های مختلف ارتباطی را بشناسند تا با توجه به موقعیت و شرایط بتوانند، سبکی از سبک های ارتباطی را به کارگیرنده بیشترین اثر بخشی را داشته باشد. بنابراین، این پژوهش با ارائه الگوی اقتضایی کاربست سبکهای ارتباطی مدیران به دنبال پر کردن این خلا می باشد.

تاکنون مطالعات متعددی در حوزه سبک های ارتباطی مدیران به صورت عام(در حوزه های مدیران دولتی و...) در داخل و خارج انجام شده است. اوگو^۱ و همکاران (۲۰۲۰) به ارزیابی مهارت های ارتباطی مدیریتی برای تأثیرگذاری مدیریت در مدارس متوسطه عمومی پرداختند که نتایج نشان داد که مدیران برای تأثیر گذاری مدیریت در مدارس باید از هر کدام از سبک های ارتباطی به فراخور شرایط استفاده نمایند همچنین مدیران دارای دو مهارت از پنج مهارت ارتباطی برای اثربخشی اداری بودند. معروف اکبر^۲ (۲۰۲۰) به تأثیر رهبری مشارکتی، مهارت های ارتباطی، مهارت های اجتماعی و اعتماد بر مسئولیت پذیری اجتماعی بیان می کنند که افراد در مورد مسئولیت اجتماعی مستقیماً تحت تأثیر رهبری مشارکتی قرار دارند. علاوه بر این، مشخص شد که مسئولیت اجتماعی به طور غیر مستقیم بر مهارت های ارتباطی، مهارت های اجتماعی و اعتماد تأثیر می گذارد. یانگ^۳ و همکاران(۲۰۲۰) به بررسی نقش واسطه ای اعتماد بین سبک ارتباطی رهبر و نتایج کار پرداختند و به این نتیجه رسیدند که سبک تفویضی و حمایتی تأثیر قابل توجهی بر اعتماد دارند، در حالی که سبک دستوری و اجتناب تأثیر نامطلوبی بر آن دارد. مصطفوی کهنگی و قادیان (۱۳۹۹) به بررسی نقش مهارتهای ارتباطی در ارتقای عملکرد مدیران به این نتیجه رسیدند که بین مهارتهای ارتباطی مدیران و عملکرد آنها رابطه وجود دارد. یعنی با بالا رفتن مهارتهای ارتباطی عملکرد مدیران نیز بیشتر می شود. شمسی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی رابطه بین مهارتهای ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی پرداختند و بیان نمودند که هر چه سبک رهبری از سمت آمرانه به سبک مشارکتی سوق پیدا کند، وضعیت توانمند سازی در نیروی انسانی افزایش خواهد یافت.

در این پژوهش به صورت تخصصی به مسئله کاربست سبک های ارتباطی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد پرداخته خواهد شد. همچنین لزوم توجه به کیفیت ارتباطات و رهبری و شناخت سبک های ارتباطی موثر در عملکرد بهتر مدیران دانشگاه علوم پزشکی، پژوهش حاضر سعی در طراحی و ارائه الگوی اقتضایی کاربست سبک های ارتباطی در دانشگاه علوم پزشکی دارد. ضرورت نتایج پژوهش حاضر از آن جهت می باشد که می تواند در بهبود عملکرد دانشگاه علوم پزشکی مشهد و کارکنان در این سازمان موثر باشد. همچنین این نتایج تبیین سازو کارهای ارتباطی مدیران را روشن خواهد کرد که گامی مهم در شناخت و افزایش کاربست صحیح سبک های ارتباطی در سازمان و غنای دانش موجود در مورد متغیرهای پژوهش خواهد بود. از این رو با استفاده از الگوهای موجود لایه های مدیریتی دانشگاه علوم پزشکی مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته و بر اساس آن الگوی اقتضایی کاربست سبک های ارتباطی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد طراحی خواهد شد.

¹ Ogbo

² Ma' ruf Akbar

³ Yang

۲- چارچوب نظری پژوهش مهارت‌های ارتباطاتی

بنا به پژوهش رزماری استوارت مدیران بیش از دو سوم، وقت خود را با دیگران صرف میکنند و یک سوم مانده را نیز در مطالعه و یا آماده کردن گزارشهای مورد نظر برای ارتباط با دیگران می‌گذرانند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کار عمده‌ی مدیران، انجام ارتباطات در اشکال گوناگون هم چون نشست‌ها، گوش دادن به گزارش‌ها، دستور دادن، دستور گرفتن، گفتگو با هم‌کاران و... هم به صورت رو در رو و یا با تلفن می‌باشد (زارع و همکاران، ۱۳۹۶: ۵). به عبارت دیگر مهارت‌های ارتباطی مجموعه‌ای از توانایی‌های بالقوه و بالفعل فرد بوده که با استفاده از آن میتوان به رفتاری قابل پذیرش و آگاهی بخش تا رسیدن به سطحی از رابطه عاطفی دست یافت این رفتار مهارت ارتباطی بین فردی نامیده می‌شود (ضمیر و ارشد^۱، ۲۰۱۷: ۳). منظور از مهارت‌های 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 می‌باشد (حسن نژاد و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳۱).

سبک‌های ارتباطات

به طور کلی شش سبک و شیوه ارتباطی در چارچوب سازمانی قابل بررسی است که به تعریف و توصیف هر یک از این سبک‌ها به صورت مختصر پرداخته خواهد شد:

۱- سبک کنترلی: در سبک کنترلی، فردی که عامل ارتباطی است و ارتباط برقرار می‌کند مثلاً (رئیس)، به اقدامات و تفکرات خاص افراد دیگر در رابطه با خودش جهت خاصی می‌دهد و آنها را محدود می‌کند، این سبک به طور کلی یک طرفه است و بازخور هم در این نوع رابطه بیش تر به منظور شرح و تفصیل (پایینی به بالایی) به کار می‌رود. در حقیقت به اقتضای مورد حتی ممکن است ایشان اقدام به دست کاری و مداخله در تفکرات دیگران کرده و آنان را به جهتی که خود می‌خواهند سوق دهند (زمانی که وعده‌هایی که داده اند عملی نشود یا تهدیداتشان مؤثر نباشد دست به دغل کاری و فریب نیز می‌یازند) و این امر می‌تواند آینده ارتباطی میان آنها و کارکنان را خدشه دار کند (ابراهیم پور دلاور و خالق خواه، ۱۳۹۸: ۸۲).

۲- سبک برابری (تساوی): 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 برا نگیختن 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 (قره و حسامی، ۱۳۹۵: ۶۹).

۳- سبک ساختاری: در سازمانها مدیرانی سبک ساختاری را انتخاب می‌کنند که معتقد به برقراری و تحقق اصول سازمان از طریق برنامه ریزی، برنامه‌های زمانی و ساختارها به وسیله فرآیندهای ارتباطی می‌باشند. تأکید چنین افرادی بر بحث پیرامون اهداف، استانداردها، جداول و برنامه‌ها، قوانین و مقررات و رویه‌هایی است که می‌بایست به مرحله اجرا برسند. ماهیت ارتباطات در چنین سبکی عمدتاً عینی است و احساسات قوی و پررنگ به ندرت در این سبک ارتباطی در سازمان دیده میشود (گیوتاج و موغلی، ۱۳۹۶: ۴۵۵).

۴- سبک پویا: در این سبک تمایل طرف ارتباطی یا فرستنده پیام بر این است که در فرآیند ارتباطات اصل مطلب، گفته شده و خیلی به درازا نکشد. یعنی در حداقل زمان ممکن بهترین و اثربخش ترین نوع ارتباطات و تبادل اطلاعات را به وجود

^۱ Zamir & Arshad

آورد. اما در عین حال که در این سبک بر کوتاهی مدت زمان ارتباطات و اثربخشی آن تأکید میشود، ماهیت خود ارتباطات کاملاً باز و صریح و روشن و به دور از هرگونه طفره و شانه خالی کردن و حشو و زاید است (شمسی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴۵).
۵- سبک تفویضی: در این سبک ارتباطی، رئیس، مدیر یا مافوق تمایل به جلب حمایت و کمک از جانب افراد دیگر (یعنی طرف های ارتباطی خود را) دارد. به عبارت دیگر، تمایلی به نظارت و سرپرستی مستقیم افراد خود ندارد، بلکه بیش تر ترجیح می دهد تا طرف های ارتباطی خود یاری شوند تا مستقیماً از سوی مدیر هدایت گردند.
۶- سبک اجتناب: در این سبک ارتباطی افراد از تعامل با دیگران گریزان هستند. آنچه که اینگونه افراد می خواهند این است که یا خودشان به تنهایی و کاملاً مستقل به انجام وظایف محوله مشغول شوند و یا این که دیگران دقیقاً در همین حالت آن را انجام دهند. حتی با دادن مسئولیت به چنین افرادی نیز می توان آنها را از اتخاذ این سبک ارتباطی در سازمان برحذر داشت چراکه ایشان به طور کلی فرآیند ارتباطات را نادیده می گیرند (سلیمانی نژاد، ۱۳۹۷: ۱۵۹).

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه یا پارادایم در قلمرو پراگماتیسم قرار دارد. این پژوهش کیفی با رویکرد استقرایی است و به لحاظ جهت گیری پژوهشی نیز از آن جایی که به دنبال طراحی الگوی اقتضایی کاربست سبک های ارتباطی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی است، پژوهشی بنیادی محسوب می شود. هم چنین با توجه به عدم وجود درک و بینشی عمیق نسبت به موضوع، به لحاظ ماهیت، پژوهش حاضر را می توان در زمره مطالعات اکتشافی جای داد. به علاوه، از آن جایی که پژوهش حاضر بر شکل دادن به چارچوبی مفهومی تأکید داشته و نیاز به آشکارسازی دانش خبرگان در این حوزه دارد، از راهبرد نظرخواهی از خبرگان و رویکردی کیفی در جهت تحلیل این نظرات استفاده کرده است. استراتژی این پژوهش تحلیل تم است. در این پژوهش، دوازده نفر از خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد که دارای تجربه مدیریتی، سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در دانشگاه علوم پزشکی مشهد و علاقه مند و آشنا به موضوع مورد مطالعه بوده اند به عنوان نمونه آماری تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. در این زمینه در پژوهش حاضر به منظور طراحی الگوی اقتضایی کاربست سبک های ارتباطی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی از رویکرد کیفی و ابزار مصاحبه استفاده شده است. نوع مصاحبه به کار گرفته شده نیز مصاحبه رو در رو، عمیق و نیمه ساختار یافته می باشد. در این مصاحبه‌ها با طرح پرسش‌هایی باز- پاسخ، اطلاعات مورد نظر جمع آوری گردید. برای انجام برداشت های دقیق تر از دیدگاه های مطرح شده توسط مشارکت کنندگان، مصاحبه ها پس از ضبط شدن بلافاصله مورد تجزیه و تحلیل اولیه قرار گرفته و گفتگوها مرور شد. در تجزیه و تحلیل کیفی مصاحبه های اولیه از روش تحلیل داده های کیفی موسوم از تحلیل تم استفاده گردیده است که نتایج آن در تبیین مدل تحلیلی پژوهش قابل دسترسی است. روش تحلیل تم یکی از روش های متعارف و کاربردی در تحلیل داده های کیفی است و در واقع، بر مبنای تحلیل استقرایی استوار است، یعنی یافته‌ها هم محصول اهدافی است که محقق تعیین کرده است و هم محصول تجزیه و تحلیل شنیده‌ها است. در این روش، نخست به پیاده سازی محتوای ضبط شده مصاحبه‌ها پرداخته شده است. سپس پالایش و بخش‌های مرتبط استخراج شده است. سپس، با نامگذاری هر یک از بخش‌ها، طبقات متناسب با اهداف پژوهش استخراج شد. بدین ترتیب که بخش‌های مرتبط متون کدگذاری شد و کدها در متغیرها و شاخص‌های به دست آمده از ادبیات تحقیق تبیین می‌گردند. در بخش کیفی برای تحلیل‌ها از نرم افزار مکس کیودا استفاده شده است. در این تحقیق جهت اخذ تأمین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. همچنین برای افزایش قابلیت تأیید در این تحقیق، محقق به بررسی داده های خام، تفسیرها و پیشنهادهای یافته‌ها به طور دقیق پرداخته است. محقق پس از تحلیل، داده های خود را به سه نفر از متخصصان ارائه داده است و با اندکی اصلاحات تأیید شده است و براین اساس پایایی ابزار استفاده شده در مطالعه کیفی مورد تأیید قرار گرفت.

۴- یافته‌های پژوهش

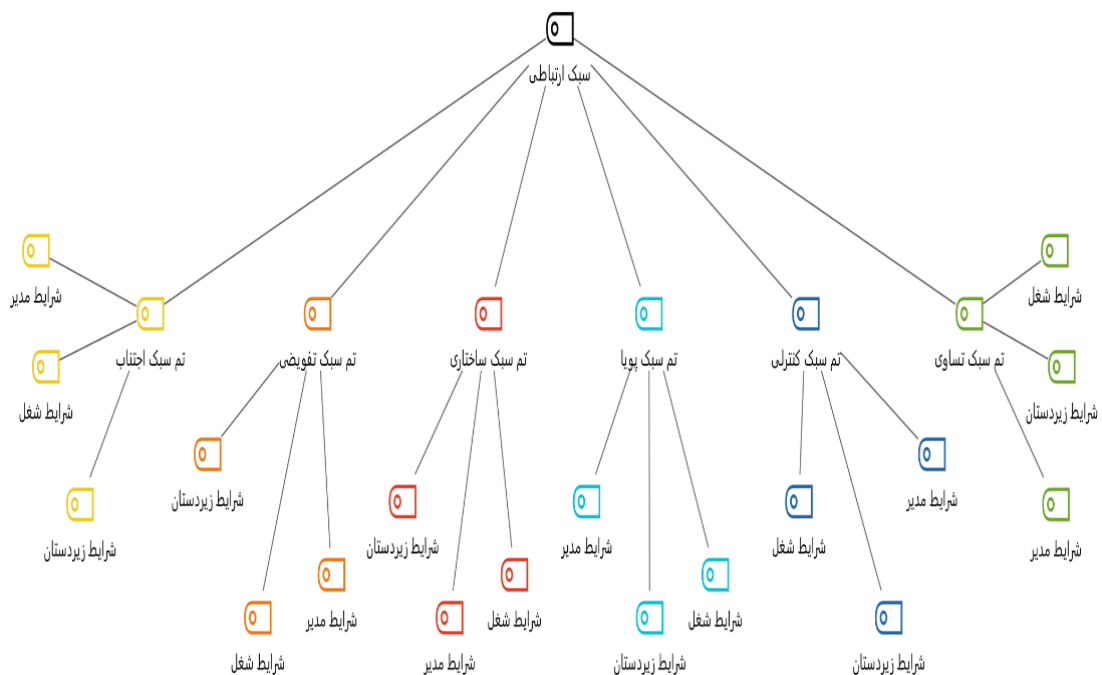
همان‌گونه که اشاره شد، در این تحقیق، با رویکرد استقرایی، با خبرگان مصاحبه انجام شده است. در این تحقیق با شروع انجام مصاحبه‌ها و در خلال آن گزاره‌های معنادار و سپس مفاهیم مربوط به آنها مشخص شد و بعد از آن، مفاهیم در مقوله‌ها بسته شدند. نظریه زمینه‌ای در این پژوهش برای فرایند تحلیل داده‌ها و نیز ارائه‌ی نظریه مبتنی بر داده‌ها از آن استفاده شده، برگرفت از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده است. مایرینگ (۲۰۰۰) شیوه تکوین استقرایی مقوله‌ها را زمانی میسر می‌داند که مقوله‌ها به صورت اکتشافی و گام به گام استنتاج می‌شوند. مقوله بندی، طبقه بندی مفاهیم بدست آمده در کدگذاری باز از مصاحبه‌ها در قالب گروه‌هایی از مقوله‌ها و تعیین روابط میان آنهاست. دلیل طبقه بندی مقوله‌ها در زیرمجموعه یک طبقه، وجود ویژگی‌های مشترک در بین آنهاست. از بین داده‌های مصاحبه بدست آمده ۲۰۸ کد باز یا اولیه مربوط به کاربست سبک‌های ارتباطی مدیران استخراج شده است. در ادامه محقق، به منظور اینکه کدهای اولیه یا باز را در یک دسته بندی قرار دهد، مولفه‌های مرتبط با آنها را شناسایی کرده و به صورت مقوله تدوین نموده است که در ذیل به نتایج نهایی آن اشاره شده است.

جدول ۱ - مقوله بندی کدهای اولیه

مفهوم	مقوله	تم	
ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر	شرایط مدیر	سبک کنترلی	
ویژگی‌های شخصیتی مدیر			
شرایط بحران	شرایط شغل		
ابهام و عدم اطمینان			
ویژگی‌های حرفه‌ای زیردستان	شرایط زیردستان		
ویژگی‌های روانشناختی زیردستان			
حمایت رابطه‌گرا	شرایط مدیر	سبک تساوی	
حمایت مشارکت‌گرا			
حمایت انگیزاننده			
ماهیت شغل	شرایط شغل		
کارگروهی			
ویژگی‌های زیردستان	شرایط زیردستان		
ویژگی‌های روانشناختی زیردستان			
هدف‌گرا	شرایط مدیر	سبک ساختاری	
ماهیت شغل			
مقبولیت عمومی	شرایط شغل		
ویژگی‌های زیردستان			
ویژگی‌های فردی مدیر	شرایط مدیر		سبک پویا
ویژگی‌های بین فردی مدیر			
ماهیت شغل	شرایط شغل		
شرایط اطمینان			
ویژگی‌های فردی زیردستان	شرایط زیردستان		
ویژگی‌های بین فردی زیردستان			
ویژگی‌های فردی مدیر	شرایط مدیر		
ویژگی‌های بین فردی مدیر			

سبک تفویضی	شرایط شغل	ماهیت شغل	
	شرایط زیردستان	ویژگی های روانشناختی	
		ویژگی های فردی	
سبک اجتناب	شرایط مدیر	ویژگی های فردی مدیر	
		ویژگی های بین فردی مدیر	
	شرایط شغل	شرایط بحران	
		ابهام و عدم اطمینان	
	شرایط زیردستان	شرایط زیردستان	ویژگی های روانشناختی
			ویژگی های روانشناختی زیردستان

براساس داده های مصاحبه، در بخش کیفی، تعداد ۶ تم اصلی شناسایی گردید. تم های اصلی شامل تم سبک کنترلی، تم سبک ساختاری، تم سبک تساوی، تم سبک پویا، تم سبک تفویضی، تم سبک اجتناب است. همچنین تعداد ۱۸ مقوله به نام های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان برای هر ۶ سبک شناسایی گردیدند و تعداد ۳۴ مفهوم شامل ویژگی های حرفه ای مدیر، ویژگی های شخصیتی مدیر، شرایط بحران، ابهام و عدم اطمینان، ویژگی های حرفه ای زیردستان و ویژگی های روانشناختی زیردستان، حمایت رابطه گرا، حمایت مشارکت گرا، حمایت انگیزاننده، ماهیت شغل، کار گروهی، ویژگی های زیردستان و ویژگیهای روانشناختی زیردستان، هدف گرا، ماهیت شغل، مقبولیت عمومی و ویژگی های زیردستان، ویژگی های فردی مدیر، ویژگی های بین فردی مدیر، ماهیت شغل، شرایط اطمینان، ویژگی های فردی زیردستان و ویژگی های بین فردی زیردستان، ویژگی های فردی مدیر، ویژگی های بین فردی مدیر، ماهیت شغل، ویژگی های روانشناختی و ویژگی های فردی، ویژگی های فردی مدیر، ویژگی های بین فردی مدیر، شرایط بحران، ابهام و عدم اطمینان، ویژگی های زیردستان و ویژگی های روانشناختی زیردستان شناسایی شد. شکل (۱) مدل کیفی استخراج شده از داده های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا را نشان می دهد.



شکل ۱- مدل کیفی کاربست سبک های ارتباطی مدیران ، استخراج شده از داده های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا

الگوی اقتضایی کاربست سبک های ارتباطی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد که ماحصل پژوهش حاضر بود، دارای ویژگیهایی است که در زیر به آنها اشاره می شود:

- این الگو برای اولین بار در سطح کشور طراحی شده است. پژوهشهای انگشت شماری در زمینه الگوی اقتضایی کاربست سبک های ارتباطی مدیران در رشته های مختلف در ایران صورت گرفته و الگوی حاضر اولین الگوی طراحی شده می باشد. همچنین این فقدان، در جستجوی پایگاههای اطلاعاتی در سطح جهانی نیز احساس میشود. البته شایان ذکر است که این نتیجه گیری تنها بر اساس تجارب بین المللی در دسترس و منابع پژوهشی منتشر شده و موجود صورت گرفته و چنانچه پژوهشهایی در ارتباط با موضوع رساله، در داخل یا خارج از کشور صورت گرفته باشد، حداقل پژوهشگر به آنها دسترسی نداشته است.

- الگوی پیشنهادی یک الگوی اختصاصی برای کاربست سبک های ارتباطی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد است. از آنجا که در شناسایی کلیه شرایط سبک های ارتباطی مدیران در این الگو، علاوه بر مبانی نظری مرتبط ، بطور ویژه از دیدگاه متخصصان و صاحب نظران رشته مدیریت دولتی و رشته ی مدیریت منابع انسانی و طیفی از خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد که دارای تجربه مدیریتی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد ، دارای سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در دانشگاه علوم پزشکی مشهد و علاقه مند و آشنا به موضوع مورد مطالعه استفاده شده است، ماهیت اختصاصی بومی بودن آن مشهود می گردد.

- در الگوی پیشنهادی، می توان با توجه به ویژگی های سبک های ارتباطی مدیران ، شاخصهایی در جهت ارزیابی کیفیت کاربست سبک های ارتباطی مدیران در هر شرایط تدوین کرد. بنابراین الگوی حاضر بطور ضمنی این امکان را فراهم می آورد.

- الگوی طراحی شده در این پژوهش می تواند راهنمای فرایندهای تعیین هدف، محتوا و فعالیتهای ارتباطی، روشها و فرایند رهبری، سبک های ارتباطی در کاربست آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد باشد.

در ادامه هر یک از تم های این مدل به تفصیل تشریح می شود.

۱. تم سبک ارتباطی کنترلی

براساس داده های کیفی تحقیق، تم سبک کنترلی شامل مقوله های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می باشد. منظور از سبک کنترلی در ارتباطات مدیران سازمانی، سبکی است که در آن مدیران، به دلیل تمایل به تحقق اهداف در سازمان، به دنبال نظارت و کنترل امور تحت سرپرستی می باشند.

۲. تم سبک ارتباطی تساوی (برابری)

براساس داده های کیفی تحقیق، تم سبک تساوی شامل مقوله های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می باشد. سبک تساوی شامل شرایطی می شود که ارتباطات دوسویه است. مدیر در شرایطی از این سبک استفاده می کند که برانگیختن و ترغیب زیردستان برای انجام امور، برای وی اهمیت دارد. به عبارت دیگر مدیر و زیردستان هر دو به صورت دینفع در امور، همکاری می نمایند.

۳. تم سبک ارتباطی ساختاری

براساس داده‌های کیفی تحقیق، تم سبک کنترلی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می‌باشد. مدیران معمولاً زمانی از این سبک استفاده می‌نمایند که تمایل به تحقق اهداف سازمان از طریق برنامه ریزی و ایجاد ساختار می‌باشند.

۴. تم سبک ارتباطی پویا

براساس داده‌های کیفی تحقیق، تم سبک پویا شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می‌باشد. این سبک ارتباطی در سازمان زمانی توسط مدیران انتخاب می‌گردد که مدیران از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی جسور و بی‌پروا هستند.

۵. تم سبک ارتباطی تفویضی

تم سبک تفویضی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می‌باشد. زمانی مدیران از سبک تفویضی یا واگذاری، استفاده می‌کند که تمایل به دادن مسئولیت و اختیار به زیردستان دارد و با این کار، تمایل به این دارد که بیشتر نقش حمایتگر داشته باشد و جنبه‌های رشد زیردستان را با این سبک، در زمینه‌های مختلف کاری، فراهم آورد. معمولاً زمانی مدیران از این سبک استفاده می‌نمایند که به اصول شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری اعتقاد داشته باشند.

۶. تم سبک ارتباطی اجتناب

براساس داده‌های کیفی تحقیق، تم سبک اجتناب شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می‌باشد. منظور از سبک اجتناب، سبکی است که مدیران تمایلی به تعامل با زیردستان خود ندارند. به عبارت دیگر مدیران تمایل به تصمیم‌گیری به صورت انفرادی دارند و رویکرد آنها رویکرد استقلال طلبانه می‌باشد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

ارتباطات، عنصری کلیدی در موفقیت هر مدیر است. ارتباط، تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۱). بدیهی است تا زمانی که کارکنان ندانند که چه انتظاری از آنها می‌رود همواره بر اساس مفاهیم ذهنی و گرایش‌های خود و بر طبق برداشتهای غلط، عمل خواهند کرد که الزاماً در راستای اهداف و مقاصد سازمان نخواهد بود؛ مسؤلیت ایجاد این ارتباطات صحیح در سازمان، به عهده‌ی مدیریت است (فزلسفلو و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۹۱). از این روست که اهمیت مهارتهای ارتباطی مدیران و لزوم آگاهی مدیران از کم و کیف فرآیند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات مؤثر، نمایان می‌شود. استفاده از مهارتهای ارتباطی و استقرار الگوی ارتباطی کارآمد در کسب اهداف تعیین شده و عملیاتی کردن استراتژی‌های سازمانی، تأثیر بسزایی خواهد داشت (زمانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۲). انجام این تحقیق به دلیل اینکه سرچشمه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی را می‌تواند در کمبود ارتباطات یا به طور کلی سوءتعبیرها و تفسیرهای ارتباطی را جستجو کند مفید خواهد بود. همچنین با نگاهی نو به کاربردهای ارتباطی مدیران در عرصه عمل و برخورداری مدیران از هر یک از انواع مهارتهای ارتباطی را بررسی می‌کند. مدیران سازمان با اطلاع از مهارتهای ارتباطی، روش‌های نفوذ و ایجاد تغییرات متناسب، می‌توانند مسیری را در جهت هدایت تلاش همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف افق سازمانی، فراهم آورند و اطلاع از اینکه هر سبک به چه میزان بر مدیریت شرایط سازمان مؤثر است مدیریت را در انتخاب سبک مورد نظر یاری می‌نماید (شمسی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴۹). در نهایت بررسی نظریات ارتباطات

نشان داد که مدیران برای تأثیرگذاری بر کارکنان و مشتریان باید سبک‌های ارتباطی خاصی مانند: سبک کنترلی، سبک ساختاری، سبک تساوی، سبک پویا، سبک تفویضی، سبک اجتناب و... را بشناسند و بتوانند در موقعیت‌های مختلف به اقتضای شرایط آنها به طرز صحیح و اصولی به کار بپردازند. مدیران با کاربست صحیح سبک‌های ارتباطی می‌توانند نیازمندی‌های پرسنل خود را شناسایی نموده و انگیزه‌های لازم را در کارکنان خود ایجاد نمایند. بنابراین در راستای تحقق این هدف، به طراحی الگوی اقتضایی کاربست سبک‌های ارتباطی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد پرداخته شد و نتایج نشان داد که الگوی اقتضایی ارائه شده برای کاربست سبک‌های ارتباطی مدیران شامل ۶ تم اصلی سبک کنترلی، تم سبک ساختاری، تم سبک تساوی، تم سبک پویا، تم سبک تفویضی، تم سبک اجتناب شناسایی گردید. همچنین تعداد ۱۸ مقوله به نام‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان برای هر ۶ سبک شناسایی و تعداد ۳۴ مفهوم شناسایی گردیدند.

تم سبک کنترلی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۶ مفهوم ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر، ویژگی‌های شخصی مدیر، شرایط بحران، ابهام و عدم اطمینان، ویژگی‌های حرفه‌ای زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان است. تم سبک تساوی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۷ مفهوم حمایت رابطه‌گرا، حمایت مشارکت‌گرا، حمایت انگیزاننده، ماهیت شغل، کار گروهی، ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان است. تم سبک کنترلی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۴ مفهوم هدف‌گرا، ماهیت شغل، مقبولیت عمومی و ویژگی‌های زیردستان است. تم سبک پویا شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۶ مفهوم ویژگی‌های فردی مدیر، ویژگی‌های بین‌فردی مدیر، ماهیت شغل، شرایط اطمینان، ویژگی‌های فردی زیردستان و ویژگی‌های بین‌فردی زیردستان می‌باشد. تم سبک تفویضی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۵ مفهوم ویژگی‌های فردی مدیر، ویژگی‌های بین‌فردی مدیر، ماهیت شغل، ویژگی‌های روانشناختی و ویژگی‌های فردی است. در نهایت تم سبک اجتناب که شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۶ مفهوم ویژگی‌های فردی مدیر، ویژگی‌های بین‌فردی مدیر، شرایط بحران، ابهام و عدم اطمینان، ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان می‌باشد.

در نهایت با توجه به محتوای بدست آمده می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که برای کاربست سبک‌های ارتباطی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد کلیه تم‌ها، مقوله‌ها و مفاهیم بدست آمده نقش به‌سزایی در کاربست سبک‌های ارتباطی مدیران با توجه به شرایط موجود دارند. در این راستا اوگبو و همکاران بیان می‌کنند که مدیران برای تأثیرگذاری مدیریت در سازمان باید از هر کدام از سبک‌های ارتباطی به فراخور شرایط استفاده نمایند (اوگبو و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۶). همچنین ماتیرا و آلوسی^۱ (۲۰۲۱) هم بیان کردند که استفاده از سبک رهبری مناسب بر میزان رضایت و انگیزه کارکنان موثر است. همچنین مصطفوی کهنگی و قادیان (۱۳۹۹) بیان نمودند که بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی بر عملکرد مدیران تأثیر دارد. دانشور و همکاران (۱۳۹۹) در بیان کردند که شیوه‌های ارتباطی مدیران و استفاده از کانال‌های ارتباطی، مهارت‌های ارتباطی، محتوای ارتباط و سبک‌های ارتباطی می‌توانند در مدیریت ارتباطات اثربخش مدیران سطوح مختلف هر سازمان، بیشترین نقش را داشته باشند.

در تبیین تم سبک ارتباطی کنترلی می‌توان چنین بیان نمود که سبک کنترلی معمولاً یک طرفه است. فردی که ارتباط برقرار می‌کند هدایت‌گر است و هدفش هدایت دیگران می‌باشد. روسا و مدیران، زیردستان را ترغیب می‌کنند که از مجموعه اقدامات مشخص شده تبعیت کنند. در حقیقت در این سبک، فردی که ارتباط برقرار می‌کند تمایلی به شنیدن و ارائه راهکارهای پیشنهادی از جانب دیگران ندارد و بیش‌تر در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که این توان را می‌یابند تا نظریات و عقاید خودشان را به دیگران منتقل کنند. مدیران سبک کنترلی به علت ناتوانی کارکنان و عدم باور به توانایی آنها تمایل به

¹ Matira & Awolusi

نظارت و کنترل آنان دارند. در این زمینه هاشمی و همکاران (۱۳۹۵) بیان کردند که ارتباط معناداری میان ویژگی‌های های روا نشناختی فرماندهان و مدیران و سبک مدیریت وظیفه مدار وجود داشت. همچنین قره و حسامی (۱۳۹۵) نشان دادند که بین سبک رهبری وظیفه مدار و استرس شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

در تبیین تم سبک ارتباطی تساوی (برابری) می توان چنین بیان نمود که سبک 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 می گیرد. فضای ارتباطی میان طرفین به گونه ای است که آنها به صورت دوجانبه و دوطرفه همدیگر را می فهمند و نهایتاً این که ارتباطات در این سبک گرم و دوستانه است و طرفین از آن منتفع می شوند. در این زمینه الرهبی^۱ و همکاران (۲۰۱۷) بیان نمودند که سبک های رهبری مانند سبک های تحول آفرین، معاملاتی، معتبر و خدمتگزار بر انگیزه کارکنان تأثیر می گذارد. همچنین وانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۵) نیز نشان دادند که در گروه هایی که بر مشارکت، تساوی و توجه به افراد تأکید میشود، رهبری حمایتی و مشارکتی توانسته بودند به خوبی عملکرد کارکنان را پیش بینی کنند.

در تبیین تم سبک ارتباطی ساختاری می توان چنین بیان نمود که در سبک ساختاری هدف مدیر این است که محیط را به سمت نظام مند کردن سازمان و خواسته های مدیر سوق دهد. مدیر در این سبک با تأکید بر رویه ها، قوانین، مقررات و استانداردها سعی در ترغیب دیگران دارد و آخر این که این سبک به سمت شفاف کردن روابطی که ساختارها ایجاد می کنند پیش می رود. زمانی که سازمان با محیط پیچیده ای روبرو است استفاده از سبک ساختاری در سازمان بسیار اثربخش و مؤثر خواهد بود. در این زمینه داسگوپتا^۳ و همکاران (۲۰۱۳) بیان می کند که سبک قاطع ارتباطات حداکثر پشتیبانی را به کارمندان ارائه می دهد.

در تبیین تم سبک ارتباطی پویا می توان چنین بیان کرد که ارتباط در سبک پویا کاملاً عملگرا و پراگماتیک است و فرآیند ارتباطات بسیار سریع صورت می گیرد. طرفین ارتباطی نیز می بایست زیرک و باهوش باشند تا درک واقعی از مقصود ارتباطی داشته باشند. در این حالت مدیر در محیط های پویا فعالیت می کند که عدم اطمینان بیشتری ایجاد میکنند. در این زمینه عثمان^۴ و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند که سبک رهبری پویا پیش بینی کننده قابل توجهی از مشارکت کارکنان است. پیوستن به سبک ارتباطی پویا به طور قابل توجهی رابطه بین جهت گیری تولید و تعامل کارکنان را تعدیل می کند.

در تبیین تم سبک ارتباطی تفویضی می توان چنین بیان کرد که در سبک تفویضی یا واگذاری، مدیر یا رئیس مسئولیت خود را به زیردستان واگذار می کند و نقش حمایتگری به خود گرفته و ترجیح می دهد تا بیش تر از جانب دیگران یاری شود و به نقطه نظرات دیگران (مخاطبان) اهمیت زیادی می دهد. مدیری که از سبک تفویضی استفاده می کند کنترل امور را به دست خود کارکنان می سپارد و از حمایت های اجتماعی غیر لازم خودداری می کند. در این زمینه معروف اکبر و ساری وولان (۲۰۲۰) بیان نمودند که افراد مستقیماً تحت تأثیر رهبری تفویضی قرار دارند. همچنین حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو اثر گذار است و سبک رهبری تفویضی دارای بیشترین تأثیر می باشد.

در تبیین تم سبک ارتباطی اجتناب می توان چنین بیان کرد که در سبک اجتناب، از فرآیند ارتباطات دوری می شود. تمایلی به تاثیر گذاشتن و نیز پذیرفتن اثر از جانب دیگران وجود ندارد و بیش تر از یک رویکرد مستقل و استقلال طلبانه به جای مشارکتی و تعاملی در تصمیم گیری ها استفاده می شود. در حقیقت کسانی که این سبک ارتباطی را بر می گزینند از

¹ Al Rahbi

² Hwang

³ Dasgupta

⁴ Othman

تعامل با دیگران گریزان هستند و تمایلی به برقراری ارتباط ندارند. در این راستا پری و هایس^۱ (۲۰۱۸) تأیید کردند که در شرایط سخت و بحرانی مدیران تمایل به استفاده از سبک اجتنابی دارند. همچنین ابراهیم پور دلاور و همکاران (۱۳۹۸) بیان نمود که در شرایط تعارض مدیر می تواند با استفاده از سبک اجتنابی به بهبود شرایط در سازمان کمک نماید .

از آنجا که جامعه مورد نظر پژوهش کنونی خط مشی گذاران و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد بوده اند در نتیجه پیشنهادات زیر برای مدیران ارشد و سیاست گذاران حوزه مدیریتی دانشگاه علوم پزشکی ارائه می شود:

- پیشنهاد می شود در انتخاب کارشناسان و گزینش آنها، توجه به سطح مهارت ارتباطی و نحوه برقراری ارتباط و مذاکره در آنان توجه شود و برگزاری دوره های آموزشی جهت افزایش سطح مهارت‌ها و توانمندسازی مدیران، گسترش رویکرد علمی به مذاکرات، استفاده از صاحب نظران 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 بهره وری فعالیتهای سازمان پیشنهاد می شود.

- پیشنهاد می شود در در زمان‌های بحران یا زمان‌هایی که نیاز به واکنش سریع وجود دارد و کارکنان باید از دستورات مدیر پیروی کنند از سبک ارتباطی کنترلی استفاده شود.

- پیشنهاد می شود در صورت استفاده از سبک تساوی برنامه های تغییر و اصلاح در سازمان ، براساس پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه تدوین شود و برای موفقیت و تطبیق سریع تر با محیط و دست یابی به افزایش کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و ارباب رجوع، کاهش هزینه ها و کاهش زمان ارائه خدمت اجرا شوند.

- پیشنهاد می گردد در شرایطی که رعایت قوانین ومقررات الزامی است و توجه به برنامه ها به ویژه برنامه های راهبردی همواره بعنوان یک شاخص تنه‌اراه دستیابی به اهداف واجرای ماموریت سازمان است مدیر از سبک ساختاری جهت بهبود امور استفاده نماید.

- پیشنهاد می شود مدیران از سازوکارهای مشاوره ای، تمهیداتی، ساختاری، رفتاری و زمینه ای برای ازبین بردن موانع مشارکت کارکنان در امور سازمان بهره بگیرند و بکوشند کارکنان از تأثیرگذاری خود بر جریانها و فعالیتهای سازمانی اطمینان بیشتری بیابند.

- پیشنهاد می شود مدیران سبک تفویضی را در اولویت اول قرار داده و برنامه ها و طرح های کاری خود را بر اساس آن به پیش ببرند. از افراد در تصمیم گیری ها بیشتر استفاده کنند و سعی داشته باشند کارها را به صورت تیمی به انجام برسانند.

- پیشنهاد می شود در موقعیتی که ارتباط کارکنان با یکدیگر سبب بروز تعارض می گردد مدیر راساً تصمیم گیری کند.

منابع

- ۱- ابراهیم پور دلاور، ح.، و خالق خواه، ع.، (۱۳۹۸). بررسی تأثیر ویژگیهای شخصیتی و مهارتهای ارتباطی بر سبکهای مدیریت تعارض معلمان مقطع دبیرستان شهرستان بابل. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی. سال بیستم. شماره ۲. ۷۸-۸۹.
- ۲- جباری، م.، درانی، ک.، رحیمی نژاد، ع.، (۱۳۹۸). تبیین سبکهای رهبری و مهارتهای ارتباطی مدیران. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول ، سال بیست و هشتم. شماره ۹۴. ۱۳۶-۱۰۹.
- ۳- حسن پور، ا.، وکیلی، ی.، جعفری نیاس، س.، خرم، ا.، (۱۳۹۹). اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۸)، ۱۷۲-۱۳۹.
- ۴- حسن نژاد، م.، زارعی، ع.، اشرف گنجویی، ف.، (۱۳۹۸). تحلیل رابطه بین کاربرد مهارت های ارتباطی و سبک مذاکره کارشناسان تربیت بدنی در ایران، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. دوره ۱۵. شماره ۲۹. ۱۲۷-۱۳۹.

¹ Perry & Hyes

- ۵- دانشور، ع.، پورقربانی شیجانی، ف.، شکیب، ب. (۱۳۹۹). کانال‌های ارتباطی مدیریت و نقش آن‌ها در اثربخشی، کنفرانس علمی پژوهشی دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران
- ۶- زارع، س.، ناصری جهرمی، ر.، زینلی پور، ح.، محمدی، م. (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش استان فارس). فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۳(۱۰)، ۲۰-۱.
- ۷- زمانی، ا.، پورآتشی، م.، جهانسیر کاجانی، ف. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با اثر بخشی سازمانی در دفاتر استعداد‌های درخشان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. طب و تزکیه، ۲۶(۲)، ۱۴۴-۱۲۹.
- ۸- سلیمانی نژاد، ع. (۱۳۹۷). بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. مقاله پژوهشی مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. دوره ۱۷. ۱۶۸-۱۵۷.
- ۹- شمسی، ش.، پورآتشی، م.، زمانی، ا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی مطالعه موردی دانشکده فنی دکترا شریعتی. فصلنامه علمی کارافن، ۱۶(۴۶)، ۱۶۰-۱۴۱.
- ۱۰- قره، م.، حسامی، ل. (۱۳۹۵). ارتباط سبک‌های مدیریتی مدیران با استرس شغلی و انگیزه پیشرفت شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۳)، ۷۴-۶۵.
- ۱۱- قزل‌سفلو، ح.، کشتی دار، م.، اصفهانی، ن. (۱۳۹۴). تأثیر سبک‌های نوین مدیریتی بر میزان خلاقیت، اثربخشی و جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کارا. نشریه مدیریت ورزشی، ۷(۳)، ۴۰۱-۳۸۵.
- ۱۲- گیوتاج، ح.، موغلی، ع. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی). دوره ۱۲. شماره ۳. ۴۵۱-۴۷۶.
- ۱۳- مصطفوی کهنگی، ف.، قادیان، ف. (۱۳۹۹). نقش مهارت‌های ارتباطی در ارتقای عملکرد مدیران (مورد مطالعه: مدیران ارشد و میانی دانشگاه پیام نور). مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. شماره ۲۳. ۲۴-۹.
- ۱۴- مهدوی، س.، عقیلی، و.، هاشم زهی، ن.، فرهنگی، ع. (۱۳۹۷). نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در توسعه کسب و کار با تاکید بر مشتری‌مداری. مطالعات توسعه اجتماعی ایران. سال دهم. شماره ۲. ۱۵۲-۱۲۷.
- ۱۵- نظری، ر.، پاکدلیان، پ. (۱۳۹۴). رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با کاربست الگوی مدیریتی و کارآمدی سازمانی مدیران ورزشی استان اصفهان و ارائه مدل. فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۳(۱)، ۲۳-۱۵.
- ۱۶- هاشمی، ن.، وفاجو، ع.، کرمی، ذ. (۱۳۹۵). رابطه ویژگی‌های روان‌شناختی فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین با سبک‌های مدیریتی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۱(۲)، ۳۰۶-۲۹۱.
- 17- Al Rahbi, D; Khalid, K.h; Khan, M. The Effects of Leadrship Stile on Team Motivaion. Academy of Strategic Management Journal.2017;16(2):25-34.
- 18- Buljat, K., (2019). Eeeectiveness Of Managerial Communication-Employees. Point of and Social Development, Sustainable Tourist Destinations, Varazdin., 24-25.
- 19- Cannity, Kerry M., Banerjee, Smita C., Angelina D., Shira Hichenberg. (2021). Acceptability and efficacy of a communication skills training for nursing students: Building empathy and discussing complex situations, Nurse Education in Practice ,50:1-15.
- 20- Dasgupta, S., A.T Suar, D., and Singh, S., (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. Employee Relations. 35 (2): 173-199.
- 21- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wokkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the US and four Confucian Asian countries. Human Resource Development International. 18(3): 259-277.

- 22- Keiko, N., Kawakami, A., Shimazu, B., Yuki, M., (2018). Leader Communication Styles and Organizational Health. *The Health Care Manager*. 10/12, 39 (4): 175-180.
- 23- Ma'ruf Akbar, A., Sariwulan Rd T., (2020). The Effect of Participatory Leadership, Communication Skills, Social Skills And Trust On Social Responsibility (Causal Study In Bogor Regency, West Java Province). *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 17(9):4017-4031.
- 24- Matira, K., Awolusi, Olawumi D., (2021). Leaders and Managers Styles towards Employee Centricity: A Study of Hospitality Industry in United Arab Emirates. *Information Management and Business Review*. 12(1): 1-21
- 25- 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. *GSI*. 8(6):14-27.
- 26- Othman, A., Iskandar Hamzah, M., Khalid, A., Mohd, K., Mohd, Z., Nurzarinah. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 4(3):107116
- 27- Perry, L., Hyes, E., (2018). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: the Role of Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*. 10(3):352-379
- 28- Răducana, R., Răducă, R., (2014). Communication Styles of Leadership Tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149: 813 – 818.
- 29- Sherif Mahmooda, L., Ciraj, A., Gilbert, C. (2021). Interprofessional simulation education to enhance teamwork and communication skills among medical and nursing undergraduates using the TeamSTEPPS framework, *Medical Journal Armed Forces India*. 77 (1): 42-48
- 30- Yang, Y., Grace, N., & Dong-Xiao G., (2020). Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate's Work Outcomes in Project Teams, *Engineering Management Journal*. 32(3):152-165.
- 31- Zamir, S., & Arshad, M., (2017). Impact of Managerial Communication Styles on Teachers' Job Satisfaction In Public Sector Universities. *International Journal of Innovation in Teaching and Learning (IJITL)*. 3(2):1-10.

Designing and Presenting a contingency model for the application of managers' communication styles in government organizations

Seyedah Leila Saberi Fathi ¹, Hamid Rezaeifar ², Mohammad Mohammadi ³, Mehdi Mahmoodzadeh ⁴

¹ PhD student in Human Resource Management, Islamic Azad University, Birjand Branch

² Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Birjand Branch

³ Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Birjand Branch

⁴ Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Birjand Branch

Abstract

Communication styles are one of the key elements in management and the necessary basis for effective management. Managers can facilitate effective management and improve employee performance by considering communication styles. This study was designed to design a contingency model for the application of managers' communication styles in Mashhad University of Medical Sciences. The research method is qualitative with a theme analysis approach. The statistical population included experts and managers of Mashhad University of Medical Sciences who were selected as the sample size using the saturation principle and snowball sampling method. In order to collect data, face-to-face, in-depth and semi-structured interviews were used. Data analysis was performed using a qualitative data analysis method called theme analysis from Max Kiuda software. The results showed that based on the views of the research participants, 6 main themes including control style theme, structural style theme, equality style theme, dynamic style theme, delegated style theme, avoidance style theme with 18 categories called managerial conditions, job conditions and Subordinate conditions were identified for all 6 styles and 34 concepts. According to the obtained results, it is suggested to Mashhad University of Medical Sciences that they pay the necessary attention to the themes and categories identified in this research and their communication and priority when formulating goals and programs.

Keywords: contingency, application, communication, communication skills, communication styles.