

«فصلنامه آموزش و ارزشیابی»

سال ششم - شماره ۲۳ - پاییز ۱۳۹۲

ص. ص. ۳۰-۱۳

## بررسی وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه‌ی آن با رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) آموزش پرورش ناحیه یک شهر اردبیل سال ۹۰

دکتر سیدداود حسینی نسب<sup>۱</sup>

خاطره عظیمی کهن<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۳/۲۸

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف تعیین وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه‌ی آن با رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) آموزش و پرورش ناحیه یک شهر اردبیل با استفاده از روش تحقیق توصیفی-همبستگی، صورت گرفته است. حجم نمونه مورد مطالعه ۲۹۲ نفر از میان کلیه معلمان آموزش و پرورش ناحیه یک، از طریق نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای، براساس فرمول کوکران انتخاب شد. ابزار اندازه‌گیری شامل، پرسشنامه رضایت شغلی سروکوال و پرسشنامه محقق ساخته‌ی مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر گرفته از پرسشنامه‌ی نیمرخ مدیریتی بود. پایایی طی یک مطالعه جانبی بر روی ۲۵ نفر از معلمان با استفاده از روش آلفای کرونباخ، مقدار آلفای پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی و رضایت به ترتیب ۰/۹۶ و ۰/۹۳، به دست آمد. تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و استفاده از آمار توصیفی، رگرسیون گام به گام و ضریب همبستگی پیرسون صورت گرفت. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که؛ وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری و رضایت ارباب‌رجوع در حد متوسط می‌باشند. تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد، به ترتیب با افزایش همدلی، بازخورد، کلامی/غیرکلامی و اطلاع‌رسانی، میزان رضایت نیز افزایش می‌یابد. بین مهارت ارتباطی (اطلاع‌رسانی، شنودی و...) کارکنان اداری با رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) همبستگی مثبت معنی‌داری ( $P < 0/01$ ) وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های ارتباطی، رضایت ارباب‌رجوع (معلمان).

۱. استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم تربیتی، تبریز، ایران.

۲. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد گروه مدیریت آموزشی، تبریز، ایران. \* نویسنده مسئول  
این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد می‌باشد.

**مقدمه:**

امروزه موفقیت سازمان‌ها، منوط به داشتن یک سیکل اجرایی است که دو سر قطر آن را ارباب‌رجوع تشکیل می‌دهند. و ورودی‌ها و خروجی‌ها در نهایت در فرآیند ارائه خدمات، سبب جلب رضایت ارباب‌رجوع می‌شوند و این رضایت‌مندی را به صورت بازخورد به سیستم خود اعمال می‌کنند. رضایت، وجود یک احساس مثبت است که در نهایت در ارباب‌رجوع ایجاد می‌شود. در اصل این احساس به واسطه برآورده شدن انتظارات ارباب‌رجوع از طریق عملکرد و مهارت‌های ارتباطی کارکنان بوجود می‌آید. بر حسب این که انتظارات ارباب‌رجوع و خدمات دریافت شده با یکدیگر هم سطح باشند، یا خدمات بالاتر یا پایین‌تر از سطح انتظارات ارباب‌رجوع باشند در ارباب‌رجوع احساس رضایت یا ذوق زدگی و یا نارضایتی پدید می‌آید. چنانچه یک سازمان به انتظارات و توقعات ارباب‌رجوع خود اشراف داشته باشد می‌تواند با استفاده از کارکنان کارآمد با مهارت‌های ارتباطی بالا و دانش فنی موجود خود، نظریات ارباب‌رجوع را به نحو احسن تأمین و رضایت آنان را فراهم آورد. با اندکی دقت مشخص می‌شود، عنصری که در همه جای چرخه عملیات و حیات یک سازمان مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند، کارکنان آن سازمان هستند. اجرا و پیشبرد فرآیندهای یک سازمان به عهده کارکنان آن است. چنانچه این امر به خوبی صورت پذیرد سازمان می‌تواند پویا و اثربخش بوده و خود را در جهت بهبود مستمر سوق دهد. اگر این امر مهم، محقق شود رضایت ارباب‌رجوع برقرار خواهد بود. رضایت‌مندی ارباب‌رجوع<sup>۱</sup> یکی از معیارهای جدید سنجش عملکرد سازمانی و کیفیت خدمت‌رسانی در سازمان‌های دولتی است. برای رضایت‌مندی مراجعان تعریف‌های متعددی ارائه شده که در ذیل به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

➤ ایجاد حالت شادمانی، خشنودی و مطلوبیتی که در نتیجه تأمین نیازها و برآورده کردن تقاضاها و احتیاج‌های مراجعه‌کننده توسط ارائه‌کننده خدمت در مراجعه‌کنندگان ایجاد می‌شود، رضایت‌مندی گفته می‌شود (بورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

➤ به عقیده «کاتلر»، سطح رضایت، تابعی است از تفاوت بین ادراک از عملکرد و انتظارات فرد (رهنورد، ۱۳۸۴).

➤ ارزیابی‌های مراجعان از کیفیت خدمات دریافت شده را رضایت‌مندی می‌گویند (تاروخ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). با بررسی تعریف‌های یادشده، این نکته روشن می‌شود که رضایت‌مندی مراجعان (رهنورد، ۱۳۸۴): الف- یک فرایند است. ب- ادراکی است و بر حسب ادراک افراد مختلف متفاوت است. ج- حاصل مقایسه عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی است. از نظر سازمان، رضایت ارباب‌رجوع حاصل یک سیستم سه قسمتی است که عبارتند از: (اسویفت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸): عملکردهای سازمان؛ کارکنان

1 - Customer Satisfaction

2 - Board

3 - Tarokh,eta

4 - SWIFT

سازمان که ارایه دهنده‌ی خدمات هستند؛ و انتظارات ارباب‌رجوع. اثربخشی این سیستم سه قسمتی بستگی به ادغام مناسب این قسمت‌ها با یکدیگر دارد. منطقه مشترک بین سه قسمت بیانگر رضایت ارباب‌رجوع است.

گنجی و ولیس معتقدند مفاهیم موفقیت سازمان و رضایت ارباب‌رجوع خیلی به هم نزدیک هستند از آنجایی که رضایت ارباب‌رجوع یکی از عوامل کلیدی موفقیت محسوب می‌شود. می‌توان نتیجه گرفت که به منظور دستیابی به موفقیت، سازمان باید ارباب‌رجوع رضایتمندی داشته باشد (لطفی، ۱۳۸۹). مهم‌ترین اثرات رضایت ارباب‌رجوع بر فرایندهای سازمان شامل (مقصودی، ۱۳۸۲): ۱- کاهش مستمر هزینه‌ها و کوتاه شدن زمان چرخه‌های کاری به دلیل استفاده مؤثر از منابع؛ ۲- بهبود نتایج عملیات و سازگار و قابل پیش‌بینی شدن این نتایج (توصیه‌های بهبود)؛ ۳- ایجاد امکان پرداختن به فرصت‌های متمرکز و اولویت‌بندی شده برای انجام عملیات بهبود؛ ۴- افزایش توانایی ایجاد ارزش برای هر دو طرف؛ ۵- انتقال اهمیت تأمین خواسته‌های مشتری و همچنین الزامات قانونی و مقررات به سازمان؛ ۶- پایه‌گذاری خط مشی کیفیت (رضایت). کیفیت، مفهومی پایه‌ای است که باید درک و احساس شود؛ نوعی ادراک است که برای همه چیز و همه کس به کار می‌رود. کیفیت بخشی از زندگی است و در نهایت کیفیت یعنی تأمین مستمر انتظارات توافق شده ارباب‌رجوع و تمامی افراد ذی‌نفع (معلمان، کارکنان، اولیای دانش‌آموزان و...) به ترتیبی که برای تمامی آن‌ها ایجاد ارزش کند (بال، ۲۰۰۶). امروزه سازمان‌های خدماتی، میزان رضایت ارباب‌رجوع را به عنوان معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می‌کنند و این روند همچنان در حال افزایش است. عکس مطلب نیز صادق می‌باشد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۲). یکی از عناصر کلیدی موفقیت، ارتباطات مؤثر<sup>۱</sup> کارکنان در سازمان است، چرا که اطلاعات به عنوان یک داده‌ی مهم در سایه‌ی ارتباطات مؤثر وارد سازمان می‌شود و همین که به سازمان راه یافت باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گیرد و مانند خون در رگ‌های سازمان جریان یابد (مقیم، ۱۳۷۷). ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یک پارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. از اینرو کارکنان باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹) به این ترتیب یکی از مهم‌ترین مهارت‌های کارکنان اداری در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است و لازم است نسبت به آن توجه ویژه‌ی صورت گیرد. مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی گفته می‌شود که شخص می‌تواند از طریق آنها به نحوی با دیگران ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی بیانجامد (برکو<sup>۲</sup>، ۱۳۷۸). ارتباط مؤثر، خود به مجموعه‌ای از مهارت‌های ارتباطی متکی است که عمده‌ترین آن‌ها را می‌توان در قالب مهارت اطلاع‌رسانی، مهارت شنودی، مهارت کلامی / مهارت غیرکلامی، مهارت نوشتاری، مهارت همدلی و

1 - Effective Communication

2 - Berko

مهارت بازخورد فهرست کرد. اولین فرایند ارتباطی، مهارت اطلاع‌رسانی<sup>۱</sup> است که ایجاد فرصتی برای کارکنان براساس یک برنامه‌ی زمانی از اطلاعات مربوط به تصمیمات، تغییرات و سایر موارد آگاهی‌یابند (آهنچیان، ۱۳۸۱). دومین فرایند ارتباطی مهارت شنود<sup>۲</sup> است که تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است از شنود عبارت است از «فرایندی فعال که شامل توجه، درک، ارزیابی، به خاطر آوردن و پاسخ دهی (واکنش) می‌باشد. شنود مؤثر، اساس اجزای ارتباط است (رضائیان، ۱۳۷۲). سازمان‌ها از طریق گوش دادن به ارباب‌رجوع خود، می‌توانند اطلاعات هدفمند در خصوص خدمات خود کسب کنند. هنگامی که ارباب‌رجوع باور کند کارکنان سازمان به حرف‌های او گوش می‌دهد، اعتمادش جلب و رضایتش بیشتر می‌شود (آلن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). یکی دیگر از بخش‌های مهم ارتباطات، مهارت‌های کلامی / غیرکلامی<sup>۴</sup> است. تعاریفی که از ارتباطات کلامی ارائه شده به دو دسته می‌توان تقسیم کرد: اول، "هلریگل واسلکم" (۱۹۹۶) تعاریفی که ارتباط کلامی را معادل با گفتار و نوشتار میدانند. دوم، "تامپسون" (۱۹۹۶) تعاریفی که، تنها بر جنبه‌ی شفاهی (گفتاری)، توجه دارند و ارتباط کلامی را به جنبه‌ی شفاهی منسوب می‌کنند (نقل از ایشی کاوا، ۱۳۸۰). بر این اساس مهارت کلامی عبارت از بکارگیری آگاهانه‌ی نمادهای کلامی به منظور ترغیب کردن دیگران به انجام کار، تعریف می‌شود (رابینز، ۱۳۷۹). ارتباط غیرکلامی، شامل تمام جنبه‌های ارتباط بجز کلمات می‌باشد. ارتباط غیرکلامی نه تنها شامل ژست‌ها و حرکات بدن می‌شود بلکه نحوه‌ی ادای کلمات را نیز در برمی‌گیرد مثل آهنگ ادای کلمات، وقفه‌ها، بلندی صدا و لهجه، این ویژگی‌های غیرکلامی بر معنای کلمات تأثیر می‌گذارند. (میرکمالی، ۱۳۷۴). برای رساندن پیام، عمدتاً مهارت گفتاری (کلامی) استفاده می‌شود. برتری این مهارت در سرعت و باز خورد نمودن نتیجه پیام است. (سرمد، ۱۳۸۰). از بخش‌های دیگر ارتباطات، مهارت نوشتاری<sup>۵</sup> است که برای نگاشتن روشن، مؤثر و انتخاب سبک نوشتاری و لحن مناسب برای ارتباط کاری رسمی و غیررسمی به کار می‌رود (بختیاری، ۱۳۷۸). دلایل ملموس و قابل‌ی وجود دارد که دهنده‌ی پیام ترجیح می‌دهد که از ارتباطات نوشتاری استفاده کند: اصولاً دهنده‌ی پیام و گیرنده‌ی آن مدرکی از پیام در دست خواهند داشت. این پیام می‌تواند در جایی نگهداری شود و برای دوره‌ی زمانی بلند مدت به عنوان مدرک حفظ شود. اگر پرسش‌هایی درباره‌ی محتوای پیام مطرح شود می‌توان عین نوشتار را ارایه کرد (یا به آن مراجعه نمود). برتری نهایی ارتباطات نوشتاری این است که در فرایند ایجاد ارتباط قرار دارد. بنابر این پیام‌های نوشتاری پستوانه‌ی منطقی قوی‌تری دارند و رساتر و روشن‌تر می‌باشند. بدیهی است پیام‌های نوشتاری دارای کاستی‌هایی هم هستند از جمله: اگر چه پیام‌های نوشتاری دقیق است ولی مستلزم صرف وقت

- 
- 1 - Information
  - 2 - listening
  - 3 - Alan
  - 4 - Verbal/ nonverbal
  - 5 - Written

بیشتری است. عیب دیگر این شیوه‌ی ارتباطات بازخورد نمودن نتیجه است. (رابینز، ۱۳۷۹). شاید یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباطات توانایی به کارگیری همدلی<sup>۱</sup> در یک رابطه متقابل است. به این معنی که آغازگر ارتباطی درست ارایه همدلی به دیگری را داشته باشد. همدلی کردن با کسی یعنی احساس او را درک کردن (فرهنگی، ۱۳۷۴). آخرین بخش از فرایند ارتباطات بازخورد<sup>۲</sup> می‌باشد که بازخورد برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام، به گونه‌ای است که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت آن آگاه باشد. فرایند ارتباطی، بدون بازخورد، کامل نخواهد شد (محسنیان‌راد، ۱۳۸۹). شیرازی (۱۳۷۳)، دو فایده‌ی اصلی برای بازخورد به شرح زیر قایل است: ۱- راهنما یا معیار تعیین میزان موفقیت فرایند ارتباطات است. ۲- اساس تصحیح یا تعبیر پیام‌ها یا ارتباطات در آینده است. بعلاوه، بازخور فرایند ارتباطات را دو طرفه می‌کند و آن را تداوم می‌بخشد و این موجب درک بیشتر بین فرستنده و گیرنده می‌شود. از لحاظ پیشینه تحقیقاتی، تحقیقاتی که در رابطه با مهارت‌های ارتباطی و رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) صورت گرفته به شرح زیر می‌باشد:

دیانی (۱۳۸۹) طبق انتشار نتیجه‌ی تحقیق دفتر منابع انسانی و تحول اداری استانداری استان خراسان جنوبی، در زمینه میزان رضایت ارباب‌رجوع از دستگاه‌های دولتی (آموزش و پرورش بخشی از این تحقیق می‌باشد)، تفاوت معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری با رضایت ارباب‌رجوع نشان داد، که میزان رضایت ارباب‌رجوع از مهارت‌های کارکنان اداری ۷۶/۳ درصد می‌باشد. رابابا<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، طی نتایج تحقیق، مهارت‌های ارتباطی کارکنان برای موفقیت کاری سازمان‌ها در راستای بالا بردن کیفیت و رضایت ارباب‌رجوع، در حد بالایی بوده است. مهارت کلامی/غیرکلامی و اطلاع‌رسانی در جلب رضایت ارباب‌رجوع، نقش به‌سزایی داشتند. فروزنده (۱۳۸۹) براساس نظرسنجی‌های صورت گرفته، میزان رضایت‌مندی ارباب‌رجوع‌های دستگاه‌های دولتی، ۷۵/۲ درصد، در حد قابل قبولی بوده است. ریاض<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در مطالعاتش، میزان خدمات‌رسانی از جمله مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری مخابرات در کسب رضایت مشتری (ارباب‌رجوع) را در حد قابل قبولی نوشته است. مایر<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) مهارت‌های ارتباطی کارکنان برای موفقیت در عملکرد کاری سازمان‌ها در راستای بالا بردن کیفیت و رضایت ارباب‌رجوع، در حد بالایی دانست. تراسورانس<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) خدمات‌رسانی به ارباب‌رجوع که مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری بخشی از این خدمات می‌باشد، در حفظ و افزایش رضایت ارباب‌رجوع به طور مستقیم در ارتباط می‌باشد. گاربارینو<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) به منظور ایجاد اعتماد، کیفیت و رضایت در ارباب‌رجوع به مهارت‌های ارتباطی

- 
- 1 - Empathy
  - 2 - Feedback
  - 3 - Rababah
  - 4 - Riaz
  - 5 - Meyer
  - 6 - Trasorrans
  - 7 - Garbarino

کارکنان مرتبط می‌باشد. رضایت ارباب‌رجوع را در حد بالایی گزارش داده است. مزینانی (۱۳۸۹) نتیجه یکی از تازه‌ترین بررسی‌ها، حاکی از آن است که رضایت ارباب‌رجوع، به دلیل مهارت‌های ارتباطی مناسب کارکنان با ارباب‌رجوع، در حدی بالا بوده است. یکی از عوامل مهم در برقراری ارتباط مؤثر به منظور جلب رضایت ارباب‌رجوع را داشتن بازخورد مناسب گزارش کرده است. دعائی (۱۳۷۴) طبق تحقیقات، همدلی (احترام و حرمت) کارکنان اداری آموزش و پرورش با ارباب‌رجوع (معلمان) در جلب رضایت آنان سهیم می‌داند. آهنچیان (۱۳۸۱) تمرکز بر انواع مهارت‌های ارتباطی روشن شده، که تمام کارکنان در برخورد با ارباب‌رجوع از لحاظ مهارت شوند مؤثر، بیشترین نمره و از لحاظ مهارت اطلاع‌رسانی کم‌ترین نمره را گرفته‌اند. شعبانی (۱۳۸۲) کارکنان روزانه با افراد زیادی برخورد دارند. گوش دادن را امری عادی تلقی می‌کنند و به اهمیت آن کم‌تر توجه دارند نمره‌ی پایینی را کسب نموده‌اند. هرسی (۱۳۷۳) طی تحقیقی که انجام داده معتقد است، مهارت‌های ارتباطی کلامی/غیرکلامی و نوشتاری کارکنان، به منظور جلب و رضایت ارباب‌رجوع، بیشترین اهمیت را دارند. گزارش محمدپور (۱۳۸۷) مطابق نتایج تحقیقات انجام یافته، رابطه‌ی معنی‌داری بین رضایت‌مندی مشتریان و بازخورد عملکرد کارکنان وجود دارد. میرغفوری و همکاران (۱۳۷۸) میزان رضایت ارباب‌رجوع از کارکنان اداری در بعد پاسخ‌گویی (مهارت‌های کلامی، غیرکلامی و نوشتاری) در حد بالایی بوده که این خود وجود نقطه‌ی قوت در مهارت ارتباطی کارکنان اداری است که در زمینه جلب رضایت ارباب‌رجوع از اهمیت شایانی برخوردار می‌باشد. رجبی (۱۳۸۹) بین مهارت ارتباطی کارکنان با رضایت‌مندی مشتریان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فرهمندپور (۱۳۸۵) در نظر سنجی از ارباب‌رجوع میزان همدلی کارکنان اداری را نامناسب برآورد کرده است. مسعودی‌راد (۱۳۸۴) تحقیقی که انجام داده، میزان وضعیت موجود مهارت‌های ارتباطی کارکنان را بالاتر از حد متوسط می‌داند. مهدی‌زاده (۱۳۷۵) میزان رضایت ارباب‌رجوع را در حد بالایی است که کارکنان اداری از مهارت شنودی بالایی برخوردارند. ربوی (۱۳۷۹) کارکنان اداری از مهارت شنودی بالایی برخوردارند و میزان رضایت از خدمات رسانی در حد قابل قبولی گزارش شده است. میلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در تحقیق خود نشان می‌دهد، مهارت‌های کلامی/غیرکلامی و شنودی از جمله مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری می‌باشد، بالاترین تأثیر را در رضایت ارباب‌رجوع دارد. براساس جستجوهای انجام شده، در ایران تاکنون تحقیقی که رابطه دو متغیر مهارت ارتباطی کارکنان اداری آموزش و پرورش و رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) را بررسی کند، انجام نگرفته است اکثر تحقیقات انجام شده هر کدام، یکی از این دو متغیر را با متغیرهای مربوط مدیریتی بررسی کرده‌اند. باتوجه به مطالب فوق هدف تحقیق حاضر تعیین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری و رضایت ارباب‌رجوع آموزش و پرورش شهر اردبیل مورد نظر است. تا اهمیت میزان رضایت ارباب‌رجوع (معلمان)، هنگامی که در می‌آیند تمام تلاش‌های کارکنان اداری، متوجه ارضای نیازها و خواسته‌های آنان است به سازمان اعتماد می‌کنند، زیرا که می‌بینند سازمان

از آرمان‌ها و خواسته‌های آنها حمایت می‌کند را نشان دهد. برای رسیدن به هدف فوق پرسش‌ها و فرضیه‌ها که شرح آنها در زیر مورد توجه می‌باشد.

پرسش‌های پژوهش:

- ۱- وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری به طور کلی و به تفکیک در زمینه‌های مهارت‌های اطلاع‌رسانی، شنودی، کلامی/غیرکلامی، نوشتاری، بازخورد و همدلی چگونه است؟
- ۲- وضعیت رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) چگونه است؟
- ۳- کدام یک از مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی پیش‌بینی کننده‌ی بهتر رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) می‌باشند؟

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین مهارت‌های ارتباطی (اطلاع‌رسانی، شنود... ) کارکنان اداری با رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مؤلفه‌های مهارت ارتباطی با رضایت ارباب‌رجوع رابطه وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر یک مطالعه توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان آموزش و پرورش ناحیه یک اردبیل شامل ۱۲۰۰ نفر بود که نمونه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای انتخاب و حجم نمونه به تعداد ۲۹۲ نفر براساس فرمول کوکران برگزیده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه‌ی سروکوال<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) و محقق ساخته‌ی مهارت‌های ارتباطی کارکنان استفاده شده که به منظور تعیین پایایی گویه‌های مربوط به هر دو پرسشنامه، پس از اجرای آن روی نمونه‌ی کوچک‌تر (۲۵ نفر) ضریب آلفای ۰/۹۶ برای پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی و برای رضایت ضریب آلفای ۰/۹۳ به دست آمده که این امر بیانگر همسانی درونی پرسشنامه‌ها می‌باشد. روایی هر دو پرسشنامه نیز با توجه به، نظریات موجود در متون مدیریتی و هم چنین نظریات استادان متخصص حوزه‌ی مدیریت آموزشی مورد تأیید قرار گرفت. که نحوه‌ی امتیازبندی هر دو پرسشنامه براساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای می‌باشند. برای پاسخگوی به سؤال ۱ و ۲ پژوهش، از آمار توصیفی؛ سؤال ۳ رگرسیون گام به گام؛ فرضیه ۱، از همبستگی پیرسون، تحلیل شده است.

### یافته های پژوهش

در مقاله‌ی حاضر ابتدا به توصیف متغیرهای به دست آمده از سوالات و در ادامه به آزمون فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

### بررسی سؤال‌ها

۱- وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری به طور کلی و به تفکیک در زمینه‌های مهارت‌های اطلاع‌رسانی، شنودی، کلامی/غیرکلامی، نوشتاری، بازخورد و همدلی چگونه است؟  
باتوجه به جدول (۱) میانگین وضعیت موجود مهارت‌های ارتباطی ۹۱/۲۱ می‌باشد. علاوه بر آن در این جدول نمرات مؤلفه‌های مهارت ارتباطی نیز آورده شده است. با توجه به جدول فوق ملاحظه می‌شود که نمره میانگین مهارت‌های ارتباطی ۹۱/۲۱ با انحراف معیار ۲۶/۲۸۳ و خطای استاندارد ۱/۶۸ می‌باشد. که حداقل ۳۱/۰۰ تا ۱۵۵/۰۰ متغیر بوده و چولگی آن ۰/۳۴۵- و  $t$  محاسبه شده ۱/۰۵۹- با سطح معنی‌داری بیش از ۰/۰۵ می‌باشد. یعنی به طرز معنی‌داری از میانگین کلی، متفاوت نیست. و هم‌چنین توزیع پراکندگی مهارت ارتباطی، باحد وسط نمرات مربوط به پرسشنامه‌ی مهارت ارتباطی ۹۳، در حد متوسط می‌باشد (حد وسط میانگین با جمع کم‌ترین و بیشترین تقسیم بر ۲ به دست آمده است).

جدول (۱) آماره توصیفی مربوط به وضعیت مهارت ارتباطی و مؤلفه‌های مهارت ارتباطی (اطلاع‌رسانی، شنودی و...) کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۱ اردبیل

متغیر	تعداد	کم‌ترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	چولگی	$t$	معنی‌داری
مهارت ارتباطی	۲۴۳	۳۱/۰۰	۱۵۵/۰۰	۹۱/۲۱۴	۲۶/۲۸۳	۱/۶۸۶	-۰/۳۴۵	-۱/۰۵۹	۰/۳۹۱
مهارت اطلاع‌رسانی	۲۷۵	۶/۰۰	۳۰/۰۰	۱۷/۲۶۱	۵/۸۵	۰/۳۵۳	-۰/۴۴۱	-۲/۰۹۰	۰/۰۳۸
مهارت شنودی	۲۸۶	۷/۰۰	۳۵/۰۰	۲۰/۶۳۹	۵/۹۴۰	۰/۳۵۱	-۰/۲۷۴	-۱/۰۲۵	۰/۳۰۶
مهارت کلامی/غیرکلامی	۲۷۷	۶/۰۰	۳۰/۰۰	۱۷/۵۴۸	۵/۵۴۸	۰/۳۳۳	-۰/۲۶۸	-۱/۳۵۴	۰/۱۷۷
مهارت نوشتاری	۲۷۸	۴/۰۰	۲۰/۰۰	۱۱/۴۳۱	۳/۳۳۵	۰/۲۰۰	-۰/۲۷۶	-۲/۸۴۱	۰/۰۰۵
مهارت همدلی	۲۸۷	۴/۰۰	۲۰/۰۰	۱۲/۴۱۱	۴/۰۳۴	۰/۲۳۸	-۰/۷۴۹	۱/۷۲۶	۰/۰۸۵
مهارت بازخورد	۲۹۰	۴/۰۰	۲۰/۰۰	۱۱/۷۱۳	۳/۹۹۹	۰/۲۳۴	۰/۱۰۱	-۱/۲۱۹	۰/۲۲۴

### ۲- وضعیت رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) چگونه بوده است؟

براساس جدول (۲) میانگین وضعیت موجود رضایت ۵۹/۶۷ و انحراف معیار آن ۱۸/۶۷ با خطای استاندارد ۱/۱۴ می‌باشد. که حداقل ۲۰/۰۰ تا ۱۰۰/۰۰ متغیر بوده، چولگی آن ۰/۳۷۲- و  $t$  محاسبه شده آن ۰/۲۸۵- با سطح معنی‌داری بیش از ۰/۰۵ می‌باشد. یعنی به طرز معنی‌داری از میانگین کلی، متفاوت نیست. هم‌چنین توزیع پراکندگی رضایت، باحد وسط ۶۰ مربوط به نمرات پرسشنامه‌ی رضایت، در حد متوسط می‌باشد.

جدول (۲) آماره توصیفی مربوط به وضعیت رضایت ارباب‌رجوع (معلمان)

متغیر	تعداد	کم‌ترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	چولگی	$t$	معنی‌داری
رضایت ارباب‌رجوع (معلمان)	۲۶۷	۲۰/۰۰	۱۰۰/۰۰	۵۹/۶۷۴	۱۸/۶۷۴	۱/۱۴۲	-۰/۳۷۲	-۰/۲۸۵	۰/۷۷۶



**۳- کدام یک از مؤلفه‌های مهارت ارتباطی پیش‌بینی کننده بهتر رضایت (ارباب‌رجوع) معلمان می‌باشد؟**

براساس اهمیت مطابق جدول (۳)، به ترتیب متغیرهای پیش‌بین در تحلیل رگرسیون گام به گام در اولین گام همدمی با رضایت دارای ضریب همبستگی ۰/۸۴۹ بوده است. در گام دوم، با افزودن شدن بازخورد ضریب همبستگی به ۰/۸۸۵ رسیده است. میزان ضریب همبستگی اضافه شده برای بازخورد ۰/۰۳۶ بوده است. در گام سوم، با افزودن شدن کلامی/غیر کلامی ضریب همبستگی چند گانه به ۰/۹۰۰ رسیده است. میزان ضریب همبستگی اضافه شده برای کلامی/غیر کلامی ۰/۰۱۵ بوده است. در مجموع این چهار متغیر قادر به تبیین ۸۱/۱۴ واریانس رضایت بوده‌اند که ۷۲ درصد مربوط به همدمی ۴/۶ درصد مربوط به بازخورد، ۶/۲ درصد مربوط به کلامی/غیر کلامی و ۷ درصد مربوط به اطلاع‌رسانی می‌باشد. بنابراین، ۷۲ درصد رضایت در سایه همدمی می‌باشد.

جدول (۳) تحلیل رگرسیون گام به گام رضایت براساس مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی

مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی	ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد شده
همدمی	۰/۸۴۹	۰/۷۳۰	۰/۷۱۹	۹/۸۸۱۹۴
همدمی بازخورد	۰/۸۸۵	۰/۷۸۴	۰/۷۸۲	۸/۷۱۳۹۶
همدمی بازخورد کلامی/غیر کلامی	۰/۹۰۰	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	۸/۱۸۲۵۷
همدمی بازخورد کلامی/غیر کلامی اطلاع‌رسانی	۰/۹۰۴	۰/۸۱۷	۰/۸۱۴	۸/۰۵۱۲۸

براساس جدول (۴)، در تحلیل رگرسیون گام به گام طی چهار گام، از تبیین شش مؤلفه، دو مؤلفه‌ی شنودی و نوشتاری با سطح معنی‌داری به ترتیب  $p=0/99$  و  $p=0/58$  بزرگتر از ۰/۰۱ می‌باشد. که از جریان رگرسیون گام به گام حذف شد‌اند، بدین ترتیب قادر به تبیین میزان رضایت ارباب‌رجوع نبوده‌اند.

جدول (۴) حذف متغیرهای پیش‌بین

معنی‌داری	ضریب همبستگی	نمره t	نمره بتا
شنودی	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰
نوشتاری	۰/۰۳۷	۰/۵۵۰	۰/۰۳۵

$P=0/01$

بر اساس جدول (۵) در تحلیل رگرسیون به روش گام به گام طی مرحله نهایی اطلاع‌رسانی، کلامی/غیر کلامی، باز خورد و همدلی برای پیش بینی رضایت ارباب رجوع وارد معادله رگرسیون شدند. به ترتیب همان طور که نشان داده شده است همدلی با ضریب بتای  $0/849$  و با  $p < 0/000$  و باز خورد با ضریب بتای  $0/414$  و  $p < 0/000$  و کلامی/غیر کلامی با ضریب بتای  $0/325$  و  $p < 0/000$  و اطلاع‌رسانی با ضریب بتای  $0/128$  و  $p < 0/000$  افزایش میزان رضایت را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین این روابط به ترتیب نشان می‌دهد با افزایش نمرات همدلی، باز خورد، کلامی/غیر کلامی و اطلاع‌رسانی میزان رضایت ارباب رجوع (معلمان) نیز افزایش می‌یابد. بنابراین، در مجموع معادله‌ی رگرسیون نهایی (طی گام چهارم، در تحلیل رگرسیون گام به گام) برای پیش‌بینی رضایت به شرح زیر است:

$$0/230 + (اطلاع‌رسانی) 0/406 + (کلامی/غیر کلامی) 0/826 + (باز خورد) 1/335 + (همدلی) 1/47 = \text{رضایت}$$

جدول (۵) ظرایب بتای متغیرهای پیش بین مؤثر بر رضایت معلمان

متغیرهای پیش بین	نمره t	ظرایب استاندارد	ظرایب غیر استاندارد	معنی داری
		نمره بتا	اشتباه استاندارد	بی
مقدار ثابت	5/663		2/123	0/000
همدلی	23/814	0/849	0/162	0/000
مقدار ثابت	4/123		1/939	0/000
همدلی	10/042	0/520	0/235	0/000
باز خورد	7/996	0/414	0/238	0/000
مقدار ثابت	2/859		1/882	0/000
همدلی	5/493	0/328	0/271	0/000
باز خورد	5/956	0/310	-0/238	0/000
مقدار ثابت	5/511	0/325	0/198	0/000
مقدار ثابت	2/232		1/895	0/000
همدلی	5/531	0/325	0/267	0/000
باز خورد	5/621	0/291	0/237	0/000
مقدار ثابت	3/824	0/246	0/216	0/000
اطلاع‌رسانی	2/858	0/128	0/142	0/000

مطابق جدول (۶) آنالیز واریانس مؤلفه‌های مهارت ارتباطی کارکنان اداری (همدلی، بازخورد، کلامی/غیرکلامی و اطلاع‌رسانی)، نشان می‌دهد چون مقدار معنی‌داری  $p=0/000$  کوچک‌تر از  $0/05$  و  $F=242/176$  است. پس مدل رگرسیونی مؤلفه‌های فوق (همدلی، بازخورد، کلامی/غیرکلامی و اطلاع‌رسانی) معنی‌دار می‌باشند.

جدول (۶) آنالیز واریانس مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی (همدلی، بازخورد، کلامی/غیرکلامی و اطلاع‌رسانی)

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	معنی‌دار
رگرسیون	۶۲۷۹۴/۴۹۴	۴	۱۵۶۹۸/۶۲۳	۲۴۲/۱۷۶	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۴۰۶۶/۶۲۳	۲۱۷	۶۹/۸۲۳		
کل	۷۶۸۶۱/۱۱۷	۲۲۱			

### آزمون فرضیه

۱- بین مهارت‌های ارتباطی (کلی) کارکنان اداری و مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی (اطلاع‌رسانی، شنود... ) با رضایت ارباب رجوع (معلم‌ان) رابطه وجود دارد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون در مهارت ارتباطی (کلی) و رضایت کم‌تر از حد معنی‌دار یعنی  $p < 0/01$  و به میزان  $p=0/000$  و  $F=0/88$  است. بنابراین مهارت ارتباطی (کلی) با نمره رضایت همبسته است. هم‌چنین سطح معنی‌داری آزمون در مؤلفه‌های مهارت ارتباطی و رضایت کم‌تر از حد معنی‌دار یعنی  $p < 0/01$  و به میزان  $p=0/000$  است بنابراین تمامی مؤلفه‌های مهارت ارتباطی با همدیگر و هم‌چنین با نمره رضایت همبسته است. بالاترین میزان همبستگی به ترتیب مربوط به کلامی/غیرکلامی  $r=0/85$ ، همدلی  $r=0/83$ ، بازخورد  $r=0/82$ ، نوشتاری  $r=0/77$ ، شنود  $r=0/73$  و اطلاع‌رسانی  $r=0/70$  است. نمرات، همبستگی مثبت کامل نشان می‌دهد با بالا رفتن نمرات مهارت ارتباطی در افراد میزان رضایت نیز افزایش یافته است.

جدول (۷) تعیین ضریب همبستگی مهارت‌های ارتباطی کلی کارکنان اداری و مؤلفه‌های آن با رضایت معلمان

ارزش	مهارت‌های ارتباطی (کلی)	اطلاع‌رسانی	شنودی	کلامی/غیرکلامی	نوشتاری	همدلی	بازخورد	رضایت
مهارت‌های ارتباطی (کلی)	۱							
اطلاع‌رسانی	همبستگی پیرسون سطح معنی‌دار تعداد	۱						
	**۰/۸۸۱ ۰/۰۰۰ ۲۴۳							
شنودی	همبستگی پیرسون سطح معنی‌دار تعداد	**۰/۸۴۹ ۰/۰۰۰ ۲۷۰	۱					
	**۰/۹۲۷ ۰/۰۰۰ ۲۴۳							
کلامی / غیرکلامی	همبستگی پیرسون سطح معنی‌دار تعداد	**۰/۷۵۸ ۰/۰۰۰ ۲۶۳	**۰/۷۹۹ ۰/۰۰۰ ۲۷۲	۱				
	**۰/۹۴۱ ۰/۰۰۰ ۲۴۳							
نوشتاری	همبستگی پیرسون سطح معنی‌دار تعداد	**۰/۶۸۷ ۰/۰۰۰ ۲۶۲	**۰/۷۶۲ ۰/۰۰۰ ۲۷۳	**۰/۸۶۶ ۰/۰۰۰ ۲۶۶	۱			
	**۰/۸۹۴ ۰/۰۰۰ ۲۴۳							
همدلی	همبستگی پیرسون سطح معنی‌دار تعداد	**۰/۶۶۱ ۰/۰۰۰ ۲۷۰	**۰/۷۵۲ ۰/۰۰۰ ۲۸۱	**۰/۸۴۳ ۰/۰۰۰ ۲۷۴	**۰/۷۸۷ ۰/۰۰۰ ۲۷۴	۱		
	**۰/۸۹۴ ۰/۰۰۰ ۲۴۳							
بازخورد	همبستگی پیرسون سطح معنی‌دار تعداد	**۰/۶۶۵ ۰/۰۰۰ ۲۷۳	**۰/۷۰۷ ۰/۰۰۰ ۲۸۴	**۰/۸۰۲ ۰/۰۰۰ ۲۷۵	**۰/۷۷۸ ۰/۰۰۰ ۲۷۶	**۰/۸۱۳ ۰/۰۰۰ ۲۸۵	۱	
	**۰/۸۶۹ ۰/۰۰۰ ۲۴۳							
رضایت	همبستگی پیرسون سطح معنی‌دار تعداد	**۰/۷۰۴ ۰/۰۰۰ ۲۵۱	**۰/۷۳۳ ۰/۰۰۰ ۲۶۱	**۰/۸۵۴ ۰/۰۰۰ ۲۵۳	**۰/۷۷۲ ۰/۰۰۰ ۲۵۶	**۰/۸۳۹ ۰/۰۰۰ ۲۶۳	**۰/۸۲۷ ۰/۰۰۰ ۲۶۵	۱
	**۰/۸۸۴ ۰/۰۰۰ ۲۲۲							

\*\*p &lt; ۰/۰۱ p\* &lt; ۰/۰۵

### بحث و نتیجه گیری

وضعیت مهارت‌های ارتباطی (کلی) کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اردبیل، در حد متوسط می‌باشد. این یافته با مطالعات (رابابا و همکاران ۲۰۱۱؛ ریاض، ۲۰۱۰)، که میزان مهارت‌های ارتباطی در حد بالایی برآورد کرده‌اند، غیرهمسو می‌باشد. همچنین، در تحقیقی که مسعودی‌راد (۱۳۸۴) انجام داده، میزان وضعیت موجود پرسنل (مهارت‌های ارتباطی کارکنان) را قابل قبول (بالاتر از حد متوسط) می‌داند که غیرهمسو می‌باشد. نقش مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری آموزش و پرورش در ایجاد و ارتقاء سطح رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) در رشد و گسترش سازمان برجسته می‌نماید. استنباط می‌شود، کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اردبیل، دانش و مهارت لازم ارتباطی، که اساسی‌ترین مهارت ارتباطی آنان است را دارا نمی‌باشند در نتیجه نمی‌توانند، با ارباب‌رجوع (معلمان) خود ارتباط متقابل برقرار کرده و زمینه رضایت آنان را فراهم سازند.

وضعیت مهارت اطلاع‌رسانی کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اردبیل، پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد. این یافته با تحقیق آهنچیان (۱۳۸۱)، که بیانگر کم‌ترین نمره در مهارت اطلاع‌رسانی در بین مهارت‌های ارتباطی بوده است را نشان می‌دهد، همسو می‌باشد. و با تحقیقی که (رابابا و همکاران، ۲۰۱۱) انجام داده، میزان مهارت اطلاع‌رسانی در حد قابل قبولی برآورده کرد غیرهمسو می‌باشد. پس لازم است، در جهت بهبود مهارت اطلاع‌رسانی شرایطی ایجاد شود که در آن کارکنان ضمن داشتن دانش کافی برای

پاسخ‌گویی به سؤالات معلمان (ارباب‌رجوع)، در تماس با آن‌ها ادب و فروتنی را رعایت نمایند، به نحوی که ارباب‌رجوع بتوانند به آن‌ها اعتماد کرده و در تماس با آن‌ها احساس آرامش نمایند.

وضعیت مهارت شنودی کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اردبیل، در حد متوسط می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیقات (آهنچیان، ۱۳۸۹؛ مهدی‌زاده، ۱۳۷۵؛ ربوی، ۱۳۷۹؛ رایبیز، ۱۳۷۸) کارکنان اداری از مهارت شنودی بالایی برخوردارند، همسویی ندارد. همچنین، با مطالعات شعبانی (۱۳۸۲) که میزان کارکنان را پایین برآورد کرده و معتقد است کارکنان گوش دادن را امری عادی تلقی کرده و به آن کم‌تر توجه دارند غیرهمسو می‌باشد. مهارت شنودی به عنوان مصداق رعایت احترام به دیگران در ارتباطات اجتماعی است، استنباط می‌شود برای بهبود مهارت شنودی، با کسب هنر خوب گوش دادن که کارکنان اداری را قادر می‌سازد تا با همدلی و محبت، رضایت معلمان (ارباب‌رجوع) را جلب کنند. برای این که اداره آموزش و پرورش ناحیه یک بتواند یک سازمان موفق باشد، باید با گوش فرا دادن به انتظارات و توقعات معلمان (ارباب‌رجوع) آنها را سرلوحه تصمیم‌گیری‌های خویش قرار دهند که روش‌های متعدد شامل: برگه‌های دریافت اطلاعات، بازنگری و بررسی، گروه‌های تمرکز، بازدید از مراجعین، توجه به برگه‌های گزارش برای جمع‌آوری اطلاعات و بازخوردهای لازم در این زمینه وجود دارد. در این زمینه کارکنان آموزش‌های لازم را دیده، نشریات و مجلات معتبر در این باب را مطالعه نمایند. خداوند سبحان نیز ما را نهیب می‌زند که: «لا تکنوا کالذین قالوا سمعنا و هم لا یسمعون و از آنان مباشید که گفتند، شنیدیم، در حالی که نمی‌شنوند» (سوره انفال-۲۱، نقل از ری شهری، ۱۳۷۲).

وضعیت مهارت کلامی/غیرکلامی کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اردبیل، در حد متوسط می‌باشد. این یافته با یافته‌های قبلی از جمله (رابابا، ۲۰۱۱؛ میلر، ۲۰۰۰؛ میرغفوری، ۱۳۷۸؛ هرسی، ۱۳۷۳) غیرهمسو می‌باشد. که میزان این مهارت توسط آنان در حد بالایی گزارش شده است. مهارت کلامی/غیرکلامی، به عنوان قابلیت نفوذ و توان متقاعدسازی افراد (ارباب‌رجوع) می‌باشد. استنباط می‌شود، لازم است کارکنان اداری، با حوصله و طمانینه به سؤالات معلمان (ارباب‌رجوع) واضح و با صلاصت پاسخ دهند و در این زمینه آموزش‌های لازم را دیده، نشریات و مجلات معتبر در این باب را مطالعه نمایند. خداوند نیز در قرآن کریم سوره اسری آیه ۵۳ خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «به بندگانم بگو زبان را به آنچه نیکوتر و زیباتر است بگشایند» (نقل از ری شهری، ۱۳۷۰).

وضعیت مهارت نوشتاری کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اردبیل، کم‌تر از حد متوسط می‌باشد. این یافته با یافته‌های قبلی از جمله (هرسی، ۱۳۷۳) غیرهمسو می‌باشد. نوشته‌ها از گفته‌ها تأثیر جدی‌تر و ماندگارتری بر دیگران می‌گذارد. استنباط می‌شود، کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اردبیل، از مهارت نوشتاری لازم برخوردار نمی‌باشند ضروری به نظر می‌رسد، در این زمینه آموزش‌های لازم را دیده، نشریات و مجلات معتبر در این باب را مطالعه نمایند. وضعیت مهارت همدلی کارکنان اداری آموزش و پرورش شهرستان اردبیل، در حد متوسط می‌باشد. این یافته با مطالعات دعائی (۱۳۷۴)، غیرهمسو

می‌باشد. دعائی میزان همدلی کارکنان اداری آموزش و پرورش را بالاتر از حد متوسط بر آورد کرده است. هم‌چنین با یافته‌های فرهنگدپور (۱۳۸۵) که میزان همدلی کارکنان اداری در حد عالی برآورد کرده غیرهمسو می‌باشد. همدلی، قدرت و ظرفیت درک انسان‌ها را افزایش می‌دهد. مهم‌ترین شیوه‌های همدلی: گوش دادن فعال، انعکاس احساسات، انعکاس محتوای کلام، تأکید بر جملات خاص در ارتباط کلامی، توجه به رفتارهای غیر کلامی می‌باشد.

استنباط می‌شود، کارکنان توجه ویژه به ارباب‌رجوع داشته به نحوی که معلمی بدون دریافت خدمت مطلوب یا جواب صحیح، از اداره خارج نمی‌شود.

وضعیت مهارت بازخورد کارکنان اداری آموزش و پرورش ناحیه یک شهر اردبیل، در حد متوسط می‌باشد. نتایج یافته در این سؤال با مطالعات از جمله (مزینانی، ۱۳۸۹؛ محمدپور ۱۳۸۷) غیرهمسو می‌باشد. مزینانی میزان مهارت بازخورد کارکنان راه، بالاتر از حد متوسط و محمدپور میزان بازخورد کارکنان، مناسب برآورد کرده است. بازخورد به عنوان کلیه بهبود مستمر است، هرگاه بازخورد به درستی عمل شود بیشترین همسویی بین معلمان و کارکنان اداری به وجود می‌آید، مسلماً شاهد بهبود مستمر خدمات به ارباب‌رجوع خواهیم بود. که رضایت معلمان را به دنبال خواهد داشت. استنباط می‌شود، کارکنان اداری آموزش و پرورش ناحیه یک شهر اردبیل، در بازخورد از مهارت کافی برخوردار نمی‌باشند، لازم است، کارکنان با رعایت نقطه نظرهای مؤثر و کاربردی در ارائه بازخورد به ارباب‌رجوع موجب تحکیم ارتباطات بین خود و آنان گردند. هم‌چنین باید به طور مستمر از معلمان نظر خواهی کرد و بازخوردها را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد که به سازمان کمک می‌کند در دریافتن نارضایتی معلمان، کشف زمینه‌های بالا بردن سطح کیفیت، مقایسه با دیگر نواحی اداره آموزش و پرورش شهر اردبیل، تشخیص نیازهای ارباب‌رجوع، انتخاب بهتر و با فرصت مناسب و شرایط لازم موفق باشد. در سازمان‌های خدماتی از جمله آموزش و پرورش بازخوردهای دریافتی از طرف ارباب‌رجوع بسیار با اهمیت است آن چنان که ممکن است منجر به ایجاد زمینه لازم برای نوآوری و تولید خدمات جدید شوند. خدماتی که دقیقاً خواست ارباب‌رجوع و حلال مشکلات آنان است.

وضعیت رضایت ارباب‌رجوع (معلمان)، در حد متوسط می‌باشد. این یافته با یافته‌های قبل از جمله (دیانی، ۱۳۸۹؛ مزینانی، ۱۳۸۹؛ فروزنده، ۱۳۸۸) غیرهمسو می‌باشد. دیانی، میزان رضایت ارباب‌رجوع آموزش و پرورش استان خراسان جنوبی را با میانگین ۷۶/۳ درصد، که بالاتر از حد متوسط برآورد کرده است. هم‌چنین در یافته‌های مزینانی، میزان رضایت ارباب‌رجوع، در حد بالایی بوده و در مطالعات فروزنده، میزان رضایت ۷۵/۲ درصد، در حد قابل قبولی قرار دارد. با توجه به یافته‌های قبلی می‌توان به این نتیجه رسید، که اداره آموزش و پرورش ناحیه یک شهر اردبیل، کم‌ترین میزان رضایت را نسبت به سایر سازمان‌ها را به خود اختصاص داده، بدین ترتیب نقش مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری آموزش و پرورش در ایجاد و ارتقاء سطح رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) در رشد و گسترش سازمان برجسته

می نماید. در تحلیل رگرسیون به روش گام به گام طی مرحله نهایی اطلاع‌رسانی، کلامی/ غیر کلامی، بازخورد و همدلی برای پیش‌بینی رضایت ارباب‌رجوع وارد معادله رگرسیون گام به گام شدند. با توجه به شواهد موجود (جدول ۳) در مجموع این چهار متغیر قادر به تبیین ۸۱/۱۴ واریانس رضایت بوده‌اند که ۷۲ درصد مربوط به همدلی، ۴/۶ درصد مربوط به بازخورد، ۶/۲ درصد مربوط به کلامی/ غیر کلامی و ۷ درصد مربوط به اطلاع‌رسانی می‌باشد. بنابراین، ۷۲ درصد رضایت در سایه همدلی می‌باشد. یعنی بین مهارت‌های همدلی، بازخورد، کلامی / غیر کلامی و اطلاع‌رسانی با رضایت ارباب‌رجوع رابطه‌ی معنی‌دار، مستقیم و کاملی وجود دارد. این یافته با یافته‌های قبلی از جمله (مزینانی، ۱۳۸۹؛ آهنچیان، ۱۳۸۱؛ دعائی، ۱۳۷۴؛ هرسی، ۱۳۷۳؛ رابابا، ۲۰۱۱؛ میر، ۲۰۰۸) همسو می‌باشد. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) در سازمان‌ها، مهارت‌های ارتباطی (رفتار) مناسب کارکنان با آن‌هاست (همیلتون، ۱۳۸۶). در این راستا اگر کارکنان اداری آموزش و پرورش، دانش و مهارت لازم ارتباطی را دارا باشند و با به کارگیری آن مهارت‌ها که در موفقیت کاری سازمان (آموزش و پرورش) نقش به‌سزایی دارد، خواهند توانست زمینه رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) را فراهم سازند.

در پژوهش حاضر، رابطه معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی (کلی) و مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری با رضایت ارباب‌رجوع (معلمان) مشاهده شد. به عبارتی بین نمرات، همبستگی مثبت کامل نشان می‌دهد، با بالا رفتن نمرات مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری، میزان رضایت معلمان نیز افزایش می‌یابد. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های قبلی از جمله (دیانی، ۱۳۸۹؛ مزینانی، ۱۳۸۹؛ رجبی، ۱۳۸۹؛ مسعودی‌راد، ۱۳۸۴؛ رابابا، ۲۰۱۱؛ گاربارینو، ۲۰۱۱؛ ریاض، ۲۰۱۰؛ ترانسورانس، ۲۰۰۹) همسو می‌باشد. مهارت‌های ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله‌ی ابزار کار کارکنان اداری است که در موفقیت و اثربخشی آنان در جلب و افزایش رضایت ارباب‌رجوع تأثیر به‌سزایی دارد (میرکمالی، ۱۳۷۸). نظام آموزش و پرورش بارزترین نمودی است که سرمایه‌گذاری نیروی انسانی در شکوفایی هر کشور نقش اساسی را برعهده دارد، که یکی از مهم‌ترین عنصر و پیامدهای تعیین‌کننده در عملکرد این سازمان آن است که کارکنان اداری مهارت‌های ارتباطی مطلوب را کسب کنند. کارکنان با داشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر و مطلوب، موجب تحکیم و تقویت ارتباطات با معلمان شده که بهبود و افزایش رضایت آنان را به دنبال خواهد داشت. همچنین ایجاد رفتار و روابط انسانی مطلوب کلید موفقیت مدیران آموزشی است. بنابر این شناسایی وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان می‌تواند در اثربخشی آنان نقش اساسی داشته باشد. با توجه به یافته‌ها می‌توان پیشنهادهای زیر را اریه داد:

- به برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی برای کارکنان اداری و توزیع نشریه‌ها و مجلات معتبر درباره‌ی مهارت‌های ارتباطی اقدام شود.
- کارکنان با رعایت نقطه نظرهای مؤثر و کاربردی در ارایه بازخورد به ارباب‌رجوع موجب تحکیم ارتباطات بین خود و آنان شوند که در بهبود و افزایش رضایت ارباب‌رجوع مؤثر می‌باشد.

## فهرست منابع

- آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۱). بررسی رابطه‌ی اثر بخشی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس راهنمایی و متوسطه‌ی استان زنجان. شورای تحقیقات آموزش و پرورش زنجان.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، تهران، چاپ چهاردهم.
- ایشی کاوا، کورو (۱۳۸۰). کنترل کیفیت جامع. مترجم احمد جواهریان. تهران: نشر مرکز مدیریت.
- برکو، ری، ولوین، آندرودی و ولوین، دارلین آر (۱۳۷۸). مدیریت ارتباطات (فردی و عمومی). ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بختیاری، ابوالفضل (۱۳۷۸). بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با اثر بخشی مدیران دبیرستان‌های شهر قم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه تهران.
- جعفری، مصطفی و اصولی، سیدحسین (۱۳۸۲)، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر. نشر مؤسسه رسا.
- دعائی، حبیب‌الله (۱۳۷۴). رضایت شغلی معلمان. سازمان شورای تحقیقات آموزش و پرورش شهر تهران.
- دیانی، حمید (۱۳۸۹). سنجش میزان رضایت‌مندی از دستگاه‌های اجرایی استان خراسان جنوبی براساس نظرسنجی از ارباب رجوع. استانداری استان خراسان جنوبی.
- رایینز، استیفن. پی (۱۳۷۹). رفتار سازمانی پیشرفته. مترجمین علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ربوی، رجب (۱۳۷۹). رابطه‌ی مهارت‌های انسانی مدیران و اثر بخشی آنان (از دیدگاه دبیران در دبیرستان‌های شهرستان هشتروند)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- رجبی، مجتبی (۱۳۸۹). رابطه کیفیت با رضایت‌مندی مشتریان باشگاه‌های بدنسازی خصوصی شهرستان ساهرود. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت برنامه‌ریزی، دانشگاه علامه‌ی طباطبائی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۲). گوش شنوا: زیربنای مهارت ارتباطی، فصلنامه‌ی علمی و پژوهشی دانش مدیریت، انتشارات دانشکده‌ی علوم اداری و مدیریت بازرگانی. دانشگاه: تهران، شماره ۲۱، صص ۴۸-۵۹.
- رهنورد، فرح‌اله (۱۳۸۴). معماری سازمان دولت گامی بنیادین در تکریم ارباب رجوع. نشریه‌ی تحول اداری، دوره هشتم، شماره ۴۹.
- ری شهری، محمدعلی (۱۳۷۰). میزان الحکمه. جلد ۶، ص ۴۸۵.
- ری شهری، محمدعلی (۱۳۷۲). میزان الحکمه، جلد ۷، ص ۴۳۵.
- سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگاه.
- شعبانی، نیما (۱۳۸۲). ارتباطات انسانی، ماهنامه‌ی علمی - آموزشی تدبیر، شماره‌ی ۸۷، ص ۹۱.
- شیرازی، علی (۱۳۷۳). نظریات و کاربرد مدیریت آموزشی (مقدمات و اصول). انتشارات: جهاد دانشگاهی مشهد، چاپ اول.
- فروغی، محمدعلی (۱۳۵۹). کلیات سعدی "گلستان". نشر: امیرکبیر.
- فروزنده، احمد (۱۳۸۹). وضعیت طرح تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری. هفته‌نامه‌ی بودجه. ص، ۱۴.



- فرهمندپور، محسن (۱۳۸۵). طرح نظر سنجی تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع از خدمات دستگاه‌های اجرایی استان گلستان. استانداری استان گلستان.
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۴). ارتباطات انسانی. تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- لطفی، زلیخا (۱۳۸۹). بررسی ارتباط انگیزش کارکنان و رضایت مراجعین در شعب سازمان تأمین اجتماعی تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- مزیالی، فرزانه (۱۳۸۹). نقش مهارت‌های ارتباطی در رضایت مشتری. ماهنامه صنعت خودرو. شماره ۱۴، صص ۲۷-۳۱.
- محسنیان‌راد، مهدی (۱۳۸۹). ارتباط شناسی (میان فردی، گروهی و جمعی). تهران: انتشارات سروش.
- محمدپور، علی (۱۳۸۷). رضایت مشتری در شعب بانک ملت تهران و خراسان. دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار. دانشگاه شاهد، دوره ۵، شماره ۳۲، ص ۲۴.
- مسعودی‌راد، حسین (۱۳۸۴). بررسی میزان رضایت مراجعه کننده به بخش دانشکده دندانپزشکی گیلان. مجله دندانپزشکی جامعه اسلامی دندانپزشکان، دوره ۱۷، ص ۷۶.
- مقیمی، محمد (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: نشر ترمه، چاپ اول.
- مقصودی، پیمان (۱۳۸۲). مدیریت ارتباط با مشتری. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان، شماره ۷، ص ۱۰۲.
- مهدی‌زاده، ایرج (۱۳۷۵). بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های انسانی دبیران با اثربخشی آنان در مدارس راهنمایی شهرستان بیرجند، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- میرغفوری، سیدحبيب‌اله و شفیعی رودپشتی و میثم. زارع احمدآبادی، حبیب (۱۳۸۷). سنجش میزان اثربخشی تکریم از ارباب رجوع در بخش عمومی با رویکرد شکاف. دو ماهنامه‌ی علمی پژوهشی دانشور رفتار. دانشگاه شاهد، سال پانزدهم، شماره ۳۲، صص ۵۹-۷۴.
- میرکمالی (۱۳۸۷). رهبری و مدیریت آموزشی. چاپ پنجم. تهران: نشر سیطرون.
- هرسی، پاول و بلانچارد کنت ایچ (۱۳۷۳). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه‌ی قاسم کبیری. قم: مؤسسه‌ی انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Alan, W & Blackburn, Richards. (2000). "Managing Organizational Behavior", IRWIN, Inc, vol. 19, p50.
- Ball. M (2006). "Time and the customer relationship management process: conceptual and methodological insights," *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 21, pp. 218 – 230.
- Board, Well (2002). Customer perceived value: substitute for satisfaction in Business markets?. *The journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 17. p107 .
- Garbarino, E. (2011); Product or Brand? How Interrelationship between Customer Satisfaction and Customer Loyalty Work; *European Journal of Interdisciplinary Studies*, vol 24, pp88-101.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. & smith, C. A, (2008) "Commitment to Organization and Occupations...", *Journal of Applied Psychology*, Vol14. p78 .
- Miller, Katherine (2000) "Organizational Communication: Approaches and Processes", New York, Wadsworth Publishing Company, p71 .

- Rababah, Khalid (2011);** Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: ThePrimplementation Plan of CRM System; **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, Vol.1, No. 1, April, p36 .
- Riaz, Adnan (2011);** Factors Affecting Customer Satisfaction; **International Research Journal of Finance and Economics**. Issue 60, p 98.
- Swift (1998);** Guide to T. Q. M In service Industries, Singapore; **Asian Productivity organization .**
- Tarokh M. J. and Ghahremanloo H. (2007),** "Intelligence CRM: A Contact Center Model," in Service Operations and Logistics, and Informatics. **IEEE International Conference on**, pp. 1-6 .
- Trasorras, R., Weinstein, A, Abratt, R. ( 2009).** Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services. **Marketing Intelligence & Planning**, 27, 5: 615-632 .
- Verderber, Rudolph F. & Verderber, Kathleen S. (1998)** "INTER -ACT, Using Interpersonal communication Skills", **Wadsworth Publisghing Company, Eighth Edition, pp14-13 .**