

## بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران با تحول سازمانی "مطالعه موردی نهاد ریاست جمهوری"

نازنین ملکیان<sup>۱</sup>، حسن رشید حاجی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناخت مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان و ارتباط آن با تحول سازمانی می‌باشد. این تحقیق به صورت کمی بوده و از طریق پیمایش انجام گرفته است. جامعه آماری آن مدیران نهاد ریاست جمهوری بودند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۰ نفر از مدیران به عنوان نمونه آماری و به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و پایایی پرسشنامه براساس ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر تحول سازمانی ۰/۸۷۶ و برای متغیر مهارت‌های ارتباطی ۰/۷۹۶ تایید شد. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون اسپیرمن برای همبستگی و رگرسیون خطی بهره گرفته شد. نتایج نشان داد بین مهارت‌های آموزش و مشاوره، مهارت‌های بازخورد، مهارت‌های کلامی- شنیداری، مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی مدیران با تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ضرایب رگرسیونی نشان داد مولفه‌های مهارت‌های آموزش و مشاوره، مهارت‌های بازخورد، مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی بر تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری معنی دار است. اما مولفه مهارت‌های کلامی- شنیداری بر متغیر وابسته تاثیر معناداری نداشته است.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های ارتباطی، تحول سازمانی، نهاد ریاست جمهوری.

تاریخ دریافت ۱۳۹۷/۰۴/۱۱ تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۰۵/۱۵

---

<sup>۱</sup> استادیار گروه علوم ارتباطات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

nz.malekian@gmail.com:(

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، تهران، ایران.

#### مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها باید همگام با پیشرفت‌های روز و علم مدیریت پویا، تحولاتی آگاهانه و نوآوری‌های مفید را به مرحله اجرا بگذارند. بر اساس تعریف هنسن تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها یا بروندهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد (هنسن، ۱۳۷۰، ۳۳۰). مدیران پویا و کارآمد می‌بایست علاوه بر وظایفی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت، اثربخشی و بکارگیری علم تغییر و تحول سازمانی را نیز سرلوحه امور خود قرار دهند. تغییرات اساسی بدون جلب حمایت و تمایل کارکنان معمولاً غیرممکن است. افراد اگر از شرایط فعلی راضی نباشند حاضر به فداکاری نیستند، مگر آن که منافعی را در آن دیده، و اعتقاد پیدا کنند که تغییر انجام شدنی است. بدون برقراری ارتباطات مؤثر نمی‌توان به بهره‌وری سازمانی اندیشید. مدیران شایسته، برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان را به خوبی می‌شناسند. ارتباطات در مفهوم وسیع، سلسله‌اقداماتی است که موجب می‌شود ایده‌ای از ذهن یک نفر به ذهن دیگری انتقال یافته، درک شده و به اجرا درآید (معمدنژاد، ۱۳۷۸، ۳۴۲). ارتباطات خوب، به خصوص وقتی یک مدیر در حال پرورش روحیه جمعی است یا وقتی که کارکنان به واسطه تغییرات سازمانی بطور مداوم با تنگناهای اقتصادی، احساس ناامنی و تهدید می‌کنند، از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیران برای تاثیر بیشتر، باید با کارکنان رابطه‌ای نزدیک برقرار سازند، نسبت به برداشتهای دیگران از اطلاعات و عقاید، حساسیت نشان دهند و حرفهایی را که ممکن است باعث کنندی روند کار شوند، به حداقل برسانند. این کار مستلزم آن است که مدیران مهارت بیشتری در به‌کارگیری کلام و نوشته (علایم غیر کلامی که از چهره و بدن به دیگران منتقل می‌شود) داشته باشند (تقی‌پور و دژبانی، ۱۳۹۰، ۲۳). لذا در این پژوهش به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که آیا مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان با کارکنان زمینه‌های تحول سازمانی را در نهاد ریاست جمهوری به وجود می‌آورد؟ لذا هدف پژوهش حاضر بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارکنان و ارتباط آن با تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری می‌باشد. محققان پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق با توجه به مدل مفهومی تحقیق و فرضیات به بررسی روش‌شناسی تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌پردازند.

مبانی نظری در این مقاله در دو بخش مهارت‌های ارتباطی و تحول سازمانی ارائه شده است. متغیر مهارت‌های ارتباطی با توجه به مؤلفه‌های (مهارت کلامی، مهارت شنودی و مهارت بازخورد)

بر اساس مدل "بارتون" و هم چنین (مهارت آموزش و مشاوره، ارتباط به شیوه حمایتی) بر اساس الگوی "دیوید. ای وتن" و "کیم. اس. کمرون" صورت‌بندی شده است. همچنین متغیر تحول سازمانی با مولفه‌های توانمندسازی و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد، بهبود مستمر و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فردی و گروهی، زمینه‌سازی برای تحول، نگرش شایسته سالارانه و نگرش تحول خواهانه، بر اساس مطالعات نظری و تحقیقات پیشین و همچنین نظریات کرت لوین، رالف کیلمن و ویلمینگ تدوین گردیده است. مهارت‌های ارتباطی مدیران بر طبق نظریه بارتون (۱۹۹۰) به سه مهارت کلامی، شنودی و بازخورد تقسیم‌بندی شده است:

مهارت کلامی یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشستهای مؤثر و استفاده آگاهانه نمادهای کلامی، به منظور ترغیب کردن دیگران به انجام کار است که نوعی ارتباط عملی برای بیان عقیده، نظر، احساس یا وضعیت است و یکی از بهترین ابزارها برای دریافت بیشترین پاداش در محیط زندگی و به حداقل رساندن تنبیه است (قربانی، ۱۳۷۸: ۳۲). مکالمه، نخستین ابزار مدیریتی است. مکالمه در واقع چگونگی برنامه‌ریزی زندگی و سازمانی کارها و نحوه ایجاد رابطه با همکاران و مشتریان است. مکالمه نحوه درک احساسات اشخاص، تفکر و اعمال آنها و راهی برای تاثیرگذاری بر دیگران و تاثیرپذیری از آنهاست. زبان، نوعی سیستم ارتباطات انسانی مبتنی بر اصوات گفتاری است که به عنوان نمادهای قراردادی مورد استفاده قرار می‌گیرد. حواس ما، پیوسته ما را آماج بمبارانی از علائم قرار می‌دهد تا وادار شویم آنها را تفسیر کرده و در بانک اطلاعاتی خود ذخیره سازیم (سالم، ۱۳۸۶، ۳۷).

مهارت شنودی یعنی توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آنها، و شامل مشاهده، توجه و درک شنونده است و از طریق ایجاد هم‌فکری و همکاری در افراد، احساس مسئولیت و تعهد کاری را ارتقا می‌بخشد (زارعی متین و یوسف زاده، ۱۳۸۹، ۲۹). به هنگام اندیشیدن و گفتگو درباره ارتباطات، بیشتر مردم معمولاً به گفتن و سخنوری توجه دارند و تصور میکنند که نقش اصلی را در فراگرد ارتباطی فرستنده پیام بازی می‌کنند. باید توجه داشت اگر گوش دادن از سخن گفتن دشوارتر نباشد، در یک فراگرد ارتباطی، از هر جهت با آن برابر است. بدون گوش دادن، پیام، هرز و هدر می‌رود و ارتباطات به هدفی که دارد دسترسی پیدا نمی‌کند. گوش

<sup>1</sup>. Barton

دادن با این پیش فرض عبارت است از فراگرد دریافت، تعبیر و تفسیر محرک‌های شفاهی. در بیشتر جوامع، از جمله در جامعه ما تصورات غلطی در مورد گوش دادن وجود دارد که می‌توان گفت اغلب بین بیشتر مردم مرسوم و متداول است. بیشتر مردم چنین فکر می‌کنند که: آنان گوش دهندگان خوبی هستند. نمی‌توان به آنها آموخت که گوش دهندگان بهتری شوند. گوش دادن و شنیدن ساده، یکی هستند (تقی پور و همکاران، ۱۳۹۰، ۲۶).

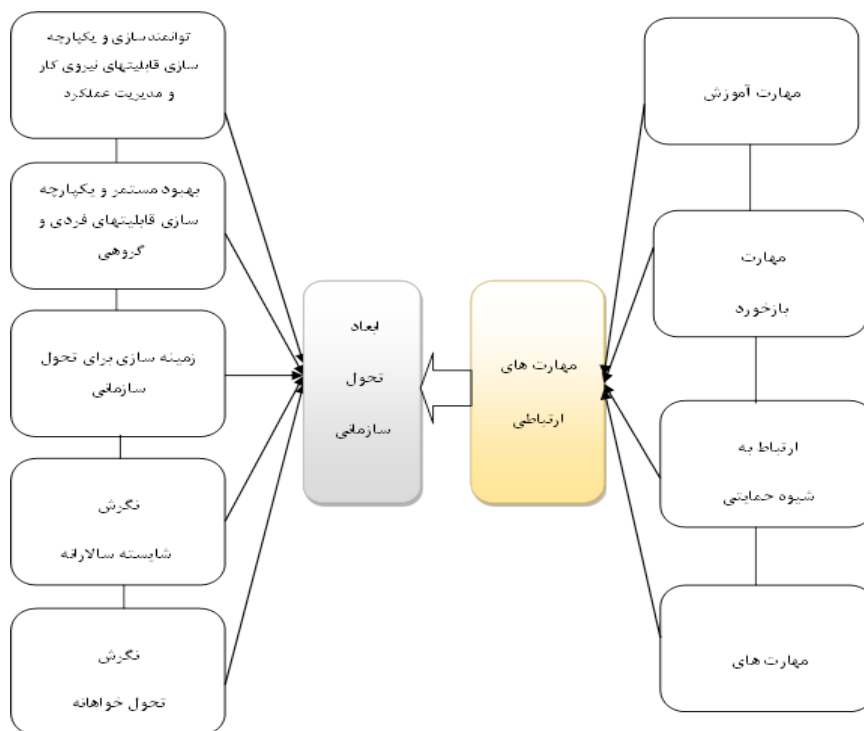
مهارت بازخورد نوعی اعمال کنترل بر فرایند ارتباطات است و عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام بطوریکه فرستنده از وضعیت ارسال و نحوه دریافت و درک پیام آگاه گردد. بدون بازخورد مشکل است که بدانیم پیام، دریافت و فهمیده شده است (قربانی، ۱۳۸۴: ۴۴). "نوربرت وینر" بنیان‌گذار سایبرنتیک در نوشته مربوط به کامپیوتر و دیگر ماشین آلات، مشاهده کرد که اطلاعات زمانی که مسیر معکوس را طی می‌کنند و از آنچه تحقق یافته است به سوی مبدا به حرکت در می‌آیند توان آن را دارند که بر روش عمومی و الگوی عملکرد اثر بگذارند، ما فراگردی داریم که به خوبی می‌توانیم آن را یادگیری بنامیم (آهنچیان و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۷).

دیوید ای. وتن و "کیم اس. کمرون" نیز معتقدند یکی از مهارت‌های ارتباطی که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا با دقت و صداقت و بدون به خطر افکندن روابط بین فردی ارتباط برقرار کنند، ارتباط حمایتی است (وتن و کمرون، ۱۳۸۶: ۷). ارتباط حمایتی، ارتباطی است که همزمان با پرداختن به مسأله مورد نظر، می‌کوشد تا رابطه مثبت بین دو طرف ارتباط را نیز حفظ کند. وقتی ارتباط حمایتی به کار می‌رود، نه تنها با دقت منتقل می‌شود، بلکه رابطه بین دو طرف ارتباط حمایت می‌گردد و حتی اثر مبادله گسترش می‌یابد و روابط مثبت بین فردی حاصل می‌شود. ارتباط حمایتی تنها برای ایجاد پذیرش اجتماعی به کار نمی‌رود، بلکه نتایج آن یعنی روابط میان فردی مثبت، در سازمان‌ها ارزش عملی و ابزاری دارد؛ برای مثال، پژوهشگران دریافته‌اند که سازمان‌هایی که این نوع روابط را تشویق می‌کنند، از بهره‌وری بالاتر، مشکل‌گشایی سریعتر، محصولات با کیفیت‌تر و تعارضات و فعالیت‌های ویرانگر کمتر برخوردارند، تا گروه‌ها و سازمان‌هایی که روابط کار در آنها کمتر مثبت است (همان، ۱۲). اصول ارتباط حمایتی هنگامی که در کارهای ارتباطی بین افراد یعنی آموزش دادن به زیر دستان و مشورت دادن به آنان (که مدیران و سرپرستان، عموماً آن را به عنوان چالشی‌ترین وظایف خود درجه‌بندی کرده‌اند) به کار رود، بسیار قابل فهم‌تر و بسیار مفیدتر است. در آموزش، مدیران نصایح و اطلاعات را به جریان می‌اندازند یا استانداردهایی تعیین می‌کنند تا

مشکلاتی را که شامل طرز فکر، احساسات و یا شخصیت آنان است، تشخیص دهند و به آنها پردازند. بنابراین، آموزش بر توانایی‌ها و مشاوره بر نگرش‌ها تاکید دارد. این مبحث بر الگوی ارتباطی و مهارت‌هایی تاکید می‌ورزد که به شما کمک می‌کند تا مشکلات را با کارکنان به بحث بگذارید و شرایط لازم را برای حل همیارانه آنها فراهم آورید (همان ۳۶).

الوینگ (۲۰۰۵)، در مقاله "نقش ارتباطات در تحول سازمانی" نقش ارتباطات سازمانی را در تغییر و تحول سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس نظر فرانسیس (۱۹۸۹) ارتباطات سازمانی بطور معمول دو هدف را دنبال می‌کند. اولین هدف ارتباطات سازمانی آگاه کردن کارکنان درباره وظایفشان و همچنین سیاست و مسائل دیگر سازمان است. در هدف دوم، ارتباطات به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد وحدت در سازمان می‌باشد. به سختی میتوان بین ارتباطات سازمانی به مثابه ابزاری برای اطلاع رسانی و ارتباطات سازمانی به عنوان ابزاری برای ایجاد روحیه وحدت تفاوت قایل شد (Elving, 2005: 131).

با توجه به چارچوب نظری ارائه شده، مدل نظری تحقیق به صورت زیر ترسیم شده است:



نمودار ۱. مدل نظری تحقیق

بر اساس نظریه‌های مطرح شده در بالا فرضیه زیر به عنوان فرضیه اصلی: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری رابطه معنادار وجود دارد.

و فرضیه‌های ۱-۴ به عنوان فرضیه‌های فرعی تحقیق مطرح می‌شوند: ۱- بین مهارت‌های آموزش و مشاوره مدیران و تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۲- بین مهارت‌های بازخورد مدیران و تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۳- بین مهارت‌های کلامی - شنیداری مدیران و تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۴- بین مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی مدیران و تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش شناسی

با توجه به موضوع مورد بررسی، این تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بوده است که با مراجعه حضوری به نمونه و تکمیل پرسشنامه توسط نمونه‌ها صورت گرفت. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران نهاد ریاست جمهوری هستند و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۸۰ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری تصادفی می‌باشد. برای کسب اعتبار از روش اعتبار صوری استفاده شده است و با ۵ نفر از اساتید علوم ارتباطات و ۵ نفر از اساتید مدیریت در خصوص دلالت هر گزاره با مفهوم (یا ارتباط هر عبارت با مفهوم تعریف شده مورد نظر) مشورت شد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه نیز از روش پایایی همپا و مهمترین شاخص آن یعنی آلفای کرونباخ (منصوریان، ۱۳۸۷: ۸۳) استفاده شده است که بر اساس جدول شماره (۲) متغیرهای پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

**جدول (۱): مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای مورد بررسی**

متغیر	تعداد	تعداد افراد نمونه	آلفای کرونباخ
تحول سازمانی	۲۸	۳۰	۰/۸۷۶
مهارت‌های ارتباطی	۳۳	۳۰	۰/۷۹۶

دو مفهوم اصلی تحقیق عبارتند از تحول سازمانی و مهارت‌های ارتباطی که در زیر تعریف نظری و عملیاتی آنها آمده است. لیبیت تحول سازمانی را چنین تعریف می‌کند: توان بخشیدن به فرایندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالابردن کیفیت عملکرد ارگانهای مختلف سیستم سازمانی (طاهری لاری، ۱۳۷۷: ۱۵). تحول سازمانی، تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه

برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. هدف‌های تحول سازمان عبارتند از: افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان؛ ایجاد و توسعه راه‌حلهای نو و خلاقانه در سازمان؛ توسعه توانایی نوسازی سازمان (الوانی، ۱۳۷۹: ۲۶). اشلانت و مک فال مهارت ارتباطی را فرایندهای مرکبی می‌داند که فرد را قادر می‌سازد به گونه‌ای رفتار کند که دیگران، او را باکفایت تلقی کنند. پس مهارت‌ها، توانایی‌های لازم برای انجام رفتارهای هدفمند و موفقیت‌آمیز هستند. مهارت‌های ارتباطی را مجموعه‌ای از رفتارهایی می‌دانند که کیفیت ارتباط شخص با شخص را مشخص می‌کند (قربانی، ۱۳۸۴، ۱۲).

برای عملیاتی کردن و سنجش متغیر تحول سازمانی، با مطالعه و بررسی پیشینه تحقیق، از ۵ مولفه (۱- نگرش تحول‌خواهانه، ۲- زمینه‌سازی برای تحول سازمانی، ۳- نگرش شایسته سالارانه، ۴- توانمندسازی و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد و ۵- بهبود مستمر و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فردی و گروهی سازمان) با ۲۸ گویه در قالب طیف لیکرت ۵ درجه‌ای استفاده شد. برای عملیاتی کردن این متغیر جهت سنجش و ارزیابی از مؤلفه‌های (مهارت کلامی، مهارت شنودی و مهارت بازخورد) براساس مدل "بارتون" (۱۹۹۰) و همچنین (مهارت آموزش و مشاوره، ارتباط به شیوه حمایتی) بر اساس الگوی "دیوید. ای وتن" و "کیم اس کمرون" استفاده شده است. درنهایت ۴ مولفه در قالب ۳۳ گویه و در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای برای سنجش مهارت‌های ارتباطی در نظر گرفته شد.

در این تحقیق برای بررسی سوالات تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از: الف) آمار توصیفی: در این سطح، به تجزیه و تحلیل یک بعدی (یک متغیره) یا توصیف متغیرها با بهره‌گیری از جداول توزیع فراوانی و آماره-های توصیفی، متناسب با سطح سنجش متغیرها، همچون میانگین، پرداخته شد. ب) آمار استنباطی: در این سطح، به منظور بررسی نحوه تأثیرات مهارت‌های ارتباطی بر تحول سازمانی، از آزمونهای مختلف آماری، متناسب با سطح سنجش متغیرها، همچون آزمون اسپیرمن برای همبستگی و رگرسیون خطی استفاده گردیده است.

#### یافته‌ها

**فرضیه اول (اصلی): بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری رابطه معنادار وجود دارد.**

۸۶.....پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال دوازدهم، شماره سوم و چهارم، پاییز و زمستان ۱۳۹۷

**جدول (۲): ضریب همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تحول سازمانی**

نام متغیر	تحول سازمانی
مهارت‌های ارتباطی	ضریب همبستگی پیرسون ۰/۳۳۴
	سطح معنی‌داری ۰/۰۱
تعداد	۳۸۰

با توجه به به آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه شده به میزان ۰/۳۳۴ با ۱ درصد خطا و ۹۹ درصد اطمینان رابطه معنادار است. با توجه به فرضیه اول و نتایج آزمون همبستگی می‌توان گفت که تحول سازمانی با مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان همبسته است و باهم ارتباط دارند. به عبارت دیگر هر چه در نهاد ریاست جمهوری وضعیت و نحوه برقراری مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارکنان با توجه به معیارهای مطرح شده بهتر شود، تحول سازمانی نیز افزایش می‌یابد که این به نوبه خود به عنوان زمینه‌ای برای تحول سازمانی می‌باشد.

**فرضیه دوم: بین مهارت‌های آموزش و مشاوره مدیران و تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.**

**جدول (۳): ضریب همبستگی بین مهارت‌های آموزش و مشاوره مدیران و تحول سازمانی**

نام متغیر	تحول سازمانی
مهارت‌های آموزش و مشاوره	ضریب همبستگی پیرسون ۰/۴۳۲
	سطح معنی‌داری ۰/۰۱
تعداد	۳۸۰

با توجه به آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه شده به میزان ۰/۴۳۲ و با ۱ درصد خطا و ۹۹ درصد اطمینان رابطه معنادار است. با توجه به فرضیه دوم و نتایج آزمون همبستگی می‌توان گفت که مهارت آموزش و مشاوره به عنوان یکی از مولفه‌های مهارت‌های ارتباطی با تحول سازمانی همبسته است و با هم ارتباط دارند. به عبارت دیگر هر چه در نهاد ریاست جمهوری وضعیت و نحوه مهارت آموزش و مشاوره مدیران با کارکنان با توجه به معیارهای مطرح شده بهتر شود، تحول سازمانی نیز بهبود می‌یابد و فرضیه دوم تحقیق تایید می‌شود.

**فرضیه سوم: بین مهارت‌های بازخورد مدیران و تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.**

**جدول (۴): ضریب همبستگی بین مهارت‌های بازخورد مدیران و تحول سازمانی**

نام متغیر	تحول سازمانی
مهارت بازخورد	ضریب همبستگی پیرسون ۰/۲۴۲
	سطح معنی‌داری ۰/۰۱
تعداد	۳۸۰



با توجه به آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه شده به میزان ۰/۲۴۲ و با ۱ درصد خطا و ۹۹ درصد اطمینان رابطه معنادار است. بر اساس فرضیه سوم و نتایج آزمون همبستگی بدست آمده می‌توان گفت که نگرش مهارت بازخورد در سازمان به عنوان یکی از مولفه‌های تاثیر گذار در مهارت‌های ارتباطی با تحول سازمانی همبسته است و با هم ارتباط دارند. به عبارت دیگر هر چه در نهاد ریاست جمهوری وضعیت و نحوه مهارت بازخورد مدیران با کارکنان با توجه به معیارهای مطرح شده بهتر شود، تحول سازمانی نیز بهبود می‌یابد. بنابراین فرضیه سوم تایید می‌شود.

### فرضیه چهارم: بین مهارت‌های کلامی شنیداری مدیران و تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۵): ضریب همبستگی بین مهارت‌های کلامی - شنیداری مدیران و تحول سازمانی

نام متغیر	تحول سازمانی
مهارت کلامی - شنیداری	ضریب همبستگی پیرسون ۰/۰۴۲
	سطح معنی داری ۰/۰۹
	تعداد ۳۸۰

با توجه به آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه شده به میزان ۰/۰۴۲ و با ۵ درصد خطا و ۹۵ درصد اطمینان رابطه معنادار نیست. بر اساس فرضیه چهارم و نتایج آزمون همبستگی بدست آمده می‌توان گفت که مهارت کلامی - شنیداری به عنوان یکی از جنبه‌های مهارت‌های ارتباطی با تحول سازمانی همبسته نیست و با هم ارتباطی ندارند.

### فرضیه پنجم: بین مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی مدیران و تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۶): ضریب همبستگی بین مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی مدیران و تحول سازمانی

نام متغیر	تحول سازمانی
ارتباط به شیوه حمایتی	ضریب همبستگی پیرسون ۰/۴۱۲
	سطح معنی داری ۰/۰۱
	تعداد ۳۸۰

با توجه به آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه شده به میزان ۰/۴۱۲ و با ۱ درصد خطا و ۹۹ درصد اطمینان رابطه معنادار است. بر اساس فرضیه پنجم و نتایج آزمون همبستگی بدست آمده می‌توان گفت که ارتباط به شیوه حمایتی به عنوان یکی از جنبه‌های تاثیر گذار در مهارت ارتباطی با تحول سازمانی همبسته است و با هم ارتباط دارند.

۸۸.....پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال دوازدهم، شماره سوم و چهارم، پاییز و زمستان ۱۳۹۷

به عبارت دیگر هر چه در نهاد ریاست جمهوری وضعیت و نحوه ارتباط به شیوه حمایتی مدیران با کارکنان با توجه به معیارهای مطرح شده بهتر شود، تحول سازمانی نیز بهبود می‌یابد و فرضیه پنجم تحقیق هم تایید می‌شود.

برای تعیین سهم نسبی متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته از تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر استفاده شده است:

**جدول (۷): روش رگرسیونی مورد استفاده**

مدل	متغیرهای وارد شده	روش
ابعاد	مهارت های آموزش و مشاوره	اینتر
	مهارت های بازخورد	
	مهارت های کلامی شنیداری	
	مهارت های ارتباط به شیوه حمایتی	

این جدول نشان می‌دهد برای پیش بینی متغیر وابسته (تحول سازمانی) از روی ۴ مولفه مهارت های ارتباطی از مدل رگرسیونی اینتر استفاده شده است که نتایج آن در جداول شماره ۸ آمده است:

**جدول (۸): خلاصه مدل رگرسیونی**

مدل	R	R Square	ضریب تعیین تعدیل شده	تخمین خطای استاندارد
1	.659	.092	.445	3.51167

جدول شماره (۸) خلاصه مدل را نشان می‌دهد، مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها  $.659$  می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تحقیق (تحول سازمانی) همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد. اما ضریب تعیین تعدیل شده که برابر با  $0/445$  می‌باشد؛ نشان می‌دهد که  $44/5$  درصد از کل تغییرات تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری وابسته به ۴ مولفه متغیر مستقل ذکر شده می‌باشد. به عبارت دیگر، مجموعه مولفه‌های متغیر مستقل، نزدیک به نیمی از واریانس متغیر تحول سازمانی را پیش بینی کرده‌اند.

**جدول (۹): جدول آنوا**

مدل	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	440.768	6	73.461	5.957	.000*
Residual	3613.232	293	12.332		
Total	4054.000	299			

در جدول شماره (۹)، با توجه به معناداری مقدار آزمون F ( $5,957$ ) در سطح خطای کوچکتر از  $0/01$ ، می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از ۴ متغیر مستقل و یک متغیر وابسته (تحول سازمانی) مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای مستقل قادرند تغییرات میزان تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری را پیش‌بینی کنند.

جدول (۱۰): جدول Coefficients برای ضرایب رگرسیونی

Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		مدل
Sig.	Beta	Std. Error	B	
.000		2.742	41.962	(Constant)1
0.01	.212	.043	.0232	مهارت‌های آموزش و مشاوره
0.03	.287	.028	.387	مهارت‌های بازخورد
0.12	-.027	.124	-.499	مهارت‌های کلامی شنیداری
0.01	.255	.054	.339	مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی

در جدول شماره (۱۰)، ضرایب تاثیر رگرسیونی هر مولفه متغیر مستقل بر متغیر وابسته نشان داده شده. در این جا تفسیر ضرایب رگرسیونی بر اساس ضریب بتا (Beta) انجام می‌گیرد. زیرا این آماره نشان دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده هر یک از متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته تحقیق می‌باشد و با استفاده از آن سهم نسبی هر متغیر مستقل در مدل را مشخص نمود. مقایسه متغیرها نشان می‌دهد که: اولاً تاثیر ۳ مولفه مهارت‌های آموزش و مشاوره، مهارت‌های بازخورد، مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی، بر تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری معنی‌دار است، اما مولفه مهارت‌های کلامی - شنیداری به دلیل این که سطح خطای آن بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بر متغیر وابسته تاثیر معنی‌دار نداشته است. ثانياً، مهارت بازخورد با ضریب رگرسیونی (۰/۳۸۷) مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی (۰/۳۳۹) مهارت‌های آموزش و مشاوره (۰/۲۳۲) به ترتیب بالاترین تاثیر رگرسیونی را بر روی متغیر وابسته تحقیق یعنی تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری داشته‌اند.

### بحث و نتیجه گیری

موضوع ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین و مهمترین وظیفه مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد. بیش از نیمی از پاسخگویان یعنی ۵۳/۲ درصد، وضعیت شاخص بهبود مستمر و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فردی و گروهی سازمان را در نهاد ریاست جمهوری متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۱۵،۲ درصد از پاسخگویان آن را زیاد (خوب) ارزیابی کرده‌اند. میانگین نمره بدست آمده برای این متغیر ۷،۲۳ می‌باشد که نمره متوسط و ضعیفی می‌باشد. به عبارتی دیگر مدیران نهاد ریاست جمهوری وضعیت این عامل را متوسط و ضعیف ارزیابی کرده‌اند. ۴۳،۸ درصد از پاسخگویان، توانمندسازی و یکپارچه سازی را در نهاد ریاست جمهوری متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۲۰،۴ درصد از پاسخگویان آن را خوب ارزیابی کرده‌اند. میانگین نمره بدست آمده برای این متغیر ۱۴،۲۱ می‌باشد که نمره متوسط و ضعیفی می‌باشد. به عبارتی دیگر پاسخگویان وضعیت این عامل را نیز متوسط و

۹۰.....پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال دوازدهم، شماره سوم و چهارم، پاییز و زمستان ۱۳۹۷

ضعیف ارزیابی کرده‌اند. در خصوص شایسته سالارانه در سازمان، نزدیک به نیمی از پاسخگویان یعنی ۴۴,۷ درصد وضعیت این شاخص را در نهاد ریاست جمهوری کم ارزیابی کرده‌اند و تنها ۱۴,۲ درصد از پاسخگویان آن را ضعیف ارزیابی کرده‌اند. میانگین نمره بدست برای این متغیر ۱۶,۳۳ می‌باشد که نمره متوسط و وضعیتی می‌باشد. به عبارتی دیگر پاسخگویان وضعیت این عامل را نیز متوسط و ضعیف ارزیابی کرده‌اند.

بیش از نیمی از پاسخگویان یعنی ۵۷,۸ درصد وضعیت شاخص زمینه سازی برای تحول سازمانی را در نهاد ریاست جمهوری متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۲۰,۲ درصد از پاسخگویان آن را خوب ارزیابی کرده‌اند. میانگین نمره بدست برای این متغیر ۱۴,۳۳ می‌باشد که نمره متوسط و وضعیتی می‌باشد. به عبارتی دیگر پاسخگویان وضعیت این عامل را نیز متوسط و ضعیف ارزیابی کرده‌اند. ۴۵ درصد پاسخگویان نیز نگرش تحول‌خواهانه در سازمان را در نهاد ریاست جمهوری متوسط ارزیابی کرده‌اند و ۲۴,۱ درصد از پاسخگویان آن را کم(ضعیف) ارزیابی کرده‌اند. میانگین نمره بدست برای این متغیر ۱۷,۵۷ می‌باشد که نمره متوسط می‌باشد. به عبارتی دیگر پاسخگویان وضعیت این عامل را متوسط رو به بالا ارزیابی کرده‌اند. دانش، آموزش و مشاور: بیش از نیمی از ۵۴,۰ درصد وضعیت این شاخص را در نهاد ریاست جمهوری متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۱۳,۹ درصد از پاسخگویان آن را زیاد(خوب) ارزیابی کرده‌اند. در جدول زیر میانگین نمره کسب شده این شاخص نشان داده شده است. میانگین نمره بدست برای این متغیر ۷,۱۲ می‌باشد که نمره متوسط و وضعیتی می‌باشد. به عبارتی دیگر پاسخگویان وضعیت این عامل را متوسط و ضعیف ارزیابی کرده‌اند.

فراهم آوردن بازخورد منفی موثر: نزدیک به نیمی از پاسخگویان ۴۵,۳ درصد وضعیت این شاخص را در نهاد ریاست جمهوری متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۱۳,۸ درصد از پاسخگویان آن را زیاد(خوب) ارزیابی کرده‌اند. میانگین نمره بدست برای این متغیر ۱۴,۱۴ می‌باشد که نمره متوسط و وضعیتی می‌باشد. به عبارتی دیگر پاسخگویان وضعیت این عامل را متوسط و ضعیف ارزیابی کرده‌اند.

ارتباط به شیوه حمایتی: بیش از نیمی از پاسخگویان ۵۸,۶ درصد وضعیت این شاخص را در نهاد ریاست جمهوری متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۱۰,۷ درصد از پاسخگویان آن را زیاد (خوب) ارزیابی کرده‌اند. میانگین نمره بدست برای این متغیر ۲۶,۱۱ می‌باشد که نمره متوسط و وضعیتی

می‌باشد. به عبارتی دیگر پاسخگویان وضعیت این عامل را متوسط و ضعیف ارزیابی کرده‌اند. کمتر از نیمی از پاسخگویان ۴۸,۷ درصد، میزان مهارت کلامی-شنیداری را در نهاد ریاست جمهوری متوسط ارزیابی کرده‌اند و تنها ۲۶,۱ درصد از پاسخگویان آن را زیاد (خوب) ارزیابی کرده‌اند. میانگین نمره بدست برای این متغیر ۳۲,۴ می‌باشد که نمره متوسط و ضعیفی می‌باشد. به عبارتی دیگر پاسخگویان وضعیت این عامل را متوسط و ضعیف ارزیابی کرده‌اند. نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهد، ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۴۴۵ می‌باشد؛ که نشان می‌دهد ۴۴/۵ درصد از کل تغییرات تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری وابسته به ۴ مولفه متغیر مستقل ذکر شده می‌باشد. به عبارت دیگر، مجموعه مولفه‌های متغیر مستقل، نزدیک به نیمی از واریانس متغیر تحول سازمانی را پیش‌بینی کرده‌اند. مولفه‌های مهارت‌های آموزش و مشاوره، مهارت‌های بازخورد، مهارت‌های ارتباط به شیوه حمایتی، بر تحول سازمانی در نهاد ریاست جمهوری معنی‌دار است، اما مولفه مهارت‌های کلامی-شنیداری به دلیل این که سطح خطای آن بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد، نشان می‌دهد که بر متغیر وابسته تاثیر معنی‌دار نداشته است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد :

در خصوص آشنایی مهارت‌های کلامی-شنیداری در بین مدیران و کارکنان نهاد ریاست جمهوری دوره‌های آموزش مهارت‌های ارتباطی در حوزه ارتباطات انسانی و روابط میان فردی برای کارکنان و مدیران در نهاد ریاست جمهوری؛ برگزار گردد. این دوره‌ها می‌تواند شامل کلاس‌های آموزشی و علمی، نمایش فیلم‌های آموزشی، سخنرانی یا همایش و... باشد. زمینه‌های لازم برای کارکنان در سازمان در جهت بهبود مستمر قابلیت‌هایشان به منظور انجام فرایندهای شایستگی محور ایجاد گردد. در سازمان بهبود کارایی و چالاکی کارها از راه یکپارچه سازی قابلیت‌های فرایندی شایستگی‌های نیروی کار صورت گیرد، سازمان برای افراد فرصتهایی برای توسعه شایستگی فراهم کند تا آنها را قادر به دستیابی هدف‌های شغلی‌شان سازد. در سراسر سازمان ارتباطات بهنگام برقرار شود تا افراد و نیروی کار مهارتهایی برای توزیع اطلاعات و هماهنگی فعالیت‌هایشان به گونه‌ای کارآمد در اختیار داشته باشند.

## منابع

- الحسینی، سیدحسن، تئوری مهندسی مداوم سازمان (C. E. O)، دانشگاه هرمزگان، ۱۳۷۹، چاپ اول.  
الوانی، مهدی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، چاپ چهاردهم، تهران: نشر نی.

۹۲.....پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال دوازدهم، شماره سوم و چهارم، پاییز و زمستان ۱۳۹۷

آهنچیان، محمدرضا، کوهستانی، حسین علی، امیری، سیما. (۱۳۸۷). بررسی بین‌مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی، پژوهش‌های تربیتی، سال چهارم، شماره چهاردهم. صص ۱-۱۸

ذوالفقاری، حسین و فعال، صیدال(۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال نهم.

تقی پور، آذین، دژبان، ریحانه، خادم دزفولی، زهرا، نعیمی، عبدالزهررا. (۱۳۹۰). "بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های حل تعارض مدیران با توانمندی کارکنان"، تهران: فصلنامه پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی. صص ۱۷-۴۳.

رایینز، استیفن پی (۱۳۷۸) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

زراعی متین، حسن و یوسف زاده، سعید (۱۳۸۹). تبیین شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان، فصل‌نامه روان‌شناسی تربیتی، شماره ۲، صص ۴۸-۲۹.

سالم، فیلیپ (۱۳۸۶). دلایل ارتباطی هفت‌گانه عدم ایجاد تغییر در سازمانها، مترجم: پیمان جسری طاهری لاری، مسعود: مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش، ۱۳۷۷.

فرنچ، وندال، بل، سیسیل اچ (۱۳۸۸). ترجمه مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، انتشارات صفار.

قربانی، نیما (۱۳۷۸). مهارت‌های ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره‌ور، ماهنامه توسعه مدیریت

کشتکاران، علی، حیدری، علیرضا و باستانی، پیوند (۱۳۹۰). مطالعه مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۵، شماره ۴، صص ۴۸-۴۱.

معلم‌نژاد، کاظم (۱۳۷۸). وسایل ارتباط جمعی، تهران: انتشارات علامه طباطبایی.

منصوریان، محمدکریم (۱۳۸۷). روش‌های پژوهش کیفی و کمی در علوم اجتماعی، شیراز: انتشارات نوید شیراز

وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس (۱۳۸۶). ارتباط به شیوه حمایتی، مترجم: بدرالدین یزدانی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

هنسن، مارک (۱۳۷۰). مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نائلی، اهواز، دانشگاه شهید چمران

Elving, w.J. (2005). "the role of communication in organizational change corporate communication: An international journal, vol.10, No.2, pp 129-138.