

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱/ سال اول، شماره ۱/ بهار ۱۳۹۱

Management in Islamic University, 2012 (Spring) 1, Vol. 1, No.1

بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی (مطالعه موردی مراکز آموزش عالی شهر مشهد)

حبیب‌ا... دعایی^۱
غلامرضا ملک‌زاده^۲

چکیده

هدف: این پژوهش با بهره‌گیری از نظریه ارتباطات حمایتی و تدافعی، به بررسی و ارزیابی جو ارتباطی و عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان و اثربخشی گروه‌ها یا بخش‌ها در این مراکز پرداخت. مدیران حلقه ارتباطی تعیین‌کننده میان کارکنان و سامانه‌های اداری مراکز آموزش عالی هستند که شیوه ارتباطی آنها اثری تعیین‌کننده بر عملکرد و اثربخشی گروه‌ها یا بخش‌ها دارد. **روش:** زمینه‌یابی (پرسشنامه)، بر مبنای نظرات ۱۵۰ نفر از کارکنان غیر هیئت علمی مراکز آموزش عالی شهر مشهد که به صورت کاملاً تصادفی انتخاب شده بودند، داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل صورت گرفت. **یافته‌های** حاصل از این پژوهش نشان داد که اغلب مدیران مراکز آموزش عالی مورد بررسی، از رفتارهای حمایتی استفاده می‌کنند. مدیرانی که رفتارهای حمایتی در ارتباطات سازمانی را در پیش گرفته‌اند، اثربخشی شغلی بیشتری داشته، رضایتمندی کارکنانشان نیز بالاتر است. نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای جهت‌گیری مسئله‌مدار، مشروط بودن رفتار و رفتار کنترلی با اثربخشی شغلی مدیران، دارای ارتباط مثبت و معنادار و رفتارهای راهبردی با ارتباطات تدافعی دارای رابطه منفی معنادار است. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد مدیران در مراکز آموزشی باید بر چگونگی و ویژگی‌های محیط کلی ارتباطات تمرکز کرده و به ادراکات، رفتارها و عملکرد کارکنان و تعامل آنها با سازمان توجه کنند. **نتیجه‌گیری:** ایجاد جو تعامل دوسویه می‌تواند به مشارکت کارکنان در ارائه نظرات خود برای بهبود سازمانی کمک کرده و اثربخشی مدیریت و رضایتمندی کارکنان از کار خود را افزایش دهد.

واژگان کلیدی: ارتباطات سازمانی، جو ارتباطی، جو حمایتی، جو تدافعی، آموزش عالی، مشهد.

کد دریافت مقاله: ۱۹/۰۸/۰۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴/۱۰/۱۹

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان / [Email:h_doeae@um.ac.ir](mailto:h_doeae@um.ac.ir)
۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی (نویسنده مسئول) / آدرس: مشهد، بلوار اقبال لاهوری، لاهوری ۱۹، پلاک ۵۲ / نامبر: ۰۵۱۱-۵۰۰۳۱۵۰ / [Email:rezamalekzade@yahoo.com](mailto:rezamalekzade@yahoo.com)

مقدمه

دانشگاهها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمانهایی هستند که در شرایط تغییرات پیوسته قرار گرفته اند و به اعتقاد مونتیز، تغییراتی بنیادی در آنها در حال وقوع است. «این تغییر به صورت اساسی و بنیادی، ماهیت دانشگاهها را نسبت به آنچه ما در یک قرن گذشته می‌شناختیم، تغییر خواهد داد» (Munitz, 1995). این تغییر باعث می‌شود بر نقش رهبری و ضرورت پاسخگویی در آموزش عالی بیشتر تأکید شود (Lucas & et al, 2000). برخی از صاحب‌نظران معتقدند که آموزش عالی با «بحران بزرگ رهبری» مواجه است (Bnsimon & et al, 1989) و به نظر می‌رسد این تغییرات طی سالهای آینده نیز ادامه یابد (Lucas & et al, 2000). با این همه، دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به سهولت تغییر نمی‌کنند، به خصوص وقتی که نوع تغییر، نیازمند بازسازی فرایندهای مدیریتی و اصلاح افکار سنتی در خصوص رهبری آنها باشد (Munitz, 1995). به همین سبب، دانشگاهها و مراکز آموزش عالی باید توجهی روزافزون به مهم‌ترین سامانه فرعی خود؛ یعنی گروههای علمی و آموزشی و نقش مدیران آنها که بسیار کلیدی و تعیین‌کننده است، داشته باشند. بسیاری از تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که نقش مدیران در دانشگاهها، عاملی کلیدی و تعیین‌کننده است (Gmelch & Burns, 1994) و مدیریت گروهها را می‌توان مهم‌ترین موقعیت در ساختار اداری آموزش عالی دانست (Gmelch & Parkay, 1999). این مدیران نقشی اساسی در تمام جوانب فعالیت گروهها بازی می‌کنند و اقدامات آنها باعث رسیدن به اهدافی فراتر از اهداف فردی می‌شود. (Lindholm, 1999)

نقش مدیریت در آموزش عالی، همواره یکی از عرصه‌های مورد توجه پژوهشگران بوده است. شاید حساس‌ترین و بحرانی‌ترین مسئله‌ای که مدیران گروهها با آن مواجه می‌شوند، توسعه یا فقدان رهبری در آموزش عالی است (Armstrong & et al, 2002). رهبری مؤثر مدیران در سالهای آتی، بحرانی‌تر نیز خواهد شد (Lindholm, 1999). مدیریت در مراکز آموزش عالی دارای دو وجه است که یکی از آنها، انجام کارهای اداری و دیگری، فعالیت به عنوان یک عضو هیئت علمی است (Gmelch & Burns, 1994) و اغلب مدیران باید میان این دو، نیرو و وفاداری خود را تقسیم کنند. حتی با نیرو و وفاداری تقسیم شده نیز این مدیران، بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف انجام کارهای مربوط به بخش خود می‌کنند. ازسوی دیگر، روابط مدیران با کارکنان خود، عامل انگیزش و جامعه‌پذیری است (Barge & Musambira, 1992). نوع ارتباطات این مدیران بر فعالیت‌های

آموزشی و علمی دانشگاهی اثر می‌گذارد و توانایی‌های آنها در تشویق، انگیزش و راهنمایی کارکنان در هنگامی که روابط آنها با هم مثبت باشد، افزایش می‌یابد (Ibid). یافته‌های علمی در مراکز آموزش عالی، نشان‌دهنده آن است که مدیران از طریق روابط مناسب با کارکنان، تعالی و برتری مؤسسه آموزش عالی را نیز می‌توانند ارتقا دهند. (Knight & Holeh, 1985)

ضرورت پژوهش

یکی از نکات مهم و اساسی در رابطه با روابط مدیر - کارکنان، نقش ارتباطات در توسعه و تکامل این روابط است. متأسفانه توجه چندانی به اینکه یک فرد چگونه می‌تواند رابطه بهتری ایجاد کند و اینکه چگونه روشهای ارتباطی خود را بهبود دهد، نشده است (Munitz, 1995) و روشن نیست که چه نوع رفتارهای ارتباطی می‌تواند روابط مدیر با اعضای گروه را توسعه داده، حفظ کند و تحت تأثیر خود قرار دهد. (Barge & Musambira, 1992)

ارتباطات سازمانی در مراکز آموزش عالی، یکی از عرصه‌های پژوهشی است که می‌تواند اهمیت ویژه‌ای داشته باشد. ارتباطات برای مدیران سازمان و کاری که انجام می‌دهند، نقش حیاتی دارد و مدیران، درصد بالایی از وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند (هال، ۱۳۷۶، ص ۲۷۸). کیفیت ارتباطات میان‌فردی در درون سازمانها از اهمیت زیادی برخوردار است (کریتر و کینکی، ۱۳۸۶، ص ۴۲۶). بررسی ارتباطات سازمانی در مراکز آموزش عالی نیز با توجه به این موضوع، می‌تواند جایگاه ویژه‌ای داشته باشد. ارتباطات سازمانی که به ماهیت انسانی و اجتماعی ارتباط اشاره دارد، فرایندی است که به صورت مرادده‌ای شکل می‌گیرد و در عین حال، نمادین و مهم‌تر از آن، هدفمند است. (میلر، ۱۳۷۷، ص ۲۸-۲۲)

مدیران، جو سازمانی را تعیین کرده و گرایشهای اعضای مؤسسه را تحت تأثیر قرار می‌دهند که این امر اغلب از طریق ارتباطات مدیریت صورت می‌گیرد. (کونتز و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۴۱)

در سالهای اخیر توجه به تعیین معیارها برای پایش ارتباطات داخلی (Anonymous, 2010)، بررسی تأثیر جو ارتباطی بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (Riel & et al, 2009)، بررسی راهبردهای ارتباطی و جو ارتباطی (D'Aprix, 2009)، بررسی اثر جو ارتباطی بر هویت‌یابی کارکنان (Bartels & et al, 2009)، اثر تغییر جو ارتباطی بر میزان همکاری کارکنان با هم (Sopow, 2008) و بررسی ساختار

بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی ♦ ۶۹

ارتباطات سازمانی در مراکز آموزش عالی (شاهی و همکاران، ۱۳۸۷) در مطالعات ارتباطات سازمانی افزایش یافته، که نشان‌دهنده اهمیت پرداختن به چنین مسائلی در حوزه آموزش عالی است.

در مراکز آموزش عالی مبنای فعالیتهای معمولاً گروههای علمی یا پژوهشی هستند که سایر فعالیتهای مؤسسه را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. ارتباطات در یک گروه یا سازمان، چهار نقش کنترلی، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و اطلاعات را ایفا می‌کند (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۵۸۲) و توجه به این نکته می‌تواند راهگشای فعالیت مدیران در آموزش عالی باشد. ارتباط مؤثر در یک سازمان موجب بالا رفتن بهره‌وری، رضایتمندی کارکنان، بالا رفتن انگیزه کار مفید و کاهش تضادهای ناشی از فقدان نظام ارتباطی خواهد شد. (فرهنگی، ۱۳۸۶، ص ۴۸-۳۱)

یکی از زمینه‌هایی که اهمیت بسیار زیادی در مدیریت دانشگاهها و مراکز آموزش عالی دارد، جوّ مدیریتی و ارتباطی است (Hirokawa, 1989). این موضوع در تحقیقات مختلفی مورد توجه قرار گرفته است (Hickson & McCroskey, 1991). تحقیقات بیشتر نشان داده است که ارتباطات، «خون زندگی ساز در هر سازمان است و ارتباطات مؤثر نقشی حیاتی در دانشگاهها دارد» (Gizir & Simsek, 2005). ارتباطات در آموزش عالی نیز به عنوان فصل مشترک مفهومی سازی دانشگاه به عنوان یک سازمان مطرح است. (Newton, 2002)

رابطه میان نظام ارتباطی و رهبری در آموزش عالی نیز هنوز نیازمند بررسی‌های عمیق و تحقیقات گسترده است. برای مدیران، ارتباطات به عنوان مهم‌ترین مهارت رهبری مطرح است. «جک گیب» دو گروه رفتارهای تدافعی و حمایتی ارتباطی را مطرح کرده است. کارهای وی چشم‌اندازی از رفتارهای ارتباطی ترسیم می‌کند که می‌توانند جوّ ارتباطی حمایتی را ایجاد کنند. (Gibb, 1961)

بیان مسئله

هدف این بررسی، نشان دادن این نکته است که رفتارهای ارتباطی خاص مدیران در مراکز آموزش عالی می‌تواند روابط اثربخش مدیر با کارکنان را ایجاد کند. این موضوع در مراکز آموزش عالی کشور ما نیز دارای اهمیت بسزایی است که ضرورت پرداختن به آن را روشن می‌کند. در این مطالعه، از مفاهیم جوّ ارتباطی تدافعی و حمایتی استفاده شده است تا نشان داده شود که چه رفتارهایی باعث می‌شوند اثربخشی این مدیران افزایش یابد. در این پژوهش، دو سؤال

پژوهشی ذیل مطرح شد:

۱. مدیران مراکز آموزش عالی تا چه حد از ارتباطات حمایتی یا تدافعی استفاده می‌کنند؟
۲. چه نوع از رفتارهای ارتباطی (حمایتی یا تدافعی) را کارکنان در ایجاد روابط اثربخش یا اثربخشی مدیران، ترجیح می‌دهند؟

سؤال اول برای تعیین میزان استفاده از ارتباطات و رفتار حمایتی و تدافعی به وسیله مدیران و سؤال دوم با این هدف طرح شده است که دریابیم آیا رفتارهای تدافعی و حمایتی مورد استفاده به وسیله مدیران در انجام کارها از سوی آنها یا حفظ روابط رضایت‌بخش مدیر - کارکنان، مؤثر بوده است یا خیر؟

پیشینه پژوهش

بسیاری از تحقیقات انجام‌شده در رابطه با مهارتهای لازم برای مدیران در آموزش عالی، نشان داده اند که ارتباطات به عنوان یک مهارت و شایستگی، در مرتبه اول اهمیت قرار دارد (Townsend & Bassoppo-Moyo, 1996). برخی از تحقیقات اولیه نشان داده‌اند که ارتباطات، عامل کلیدی خاصی در مدیریت است (Hickson & Stacks, 1992). بر اساس این نظریات، ارتباطات یک مهارت با اهمیت در حل مسائل و فرایندهای تصمیم‌گیری نیز محسوب می‌شود (Higgerson, 1996). برخی دیگر از محققان به این نکته اشاره کرده‌اند که مدیران در مراکز آموزش عالی باید در ارتباطات، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، توان تشویق و ترغیب دیگران، حل تعارض، هدفگذاری، مهارتهای مدیریت فرهنگی و مهارتهای تحوّل، دارای توانمندی‌های کافی باشند (Bowman, 2002). برای رهبری موفق در آموزش عالی، مدیر باید بداند که چگونه گروهی اثربخش ایجاد کند. بنابر این، ساختن یک گروه با جوّ همکاری جمعی اهمیت زیادی دارد (Jones & Holdaway, 1996). جوّ گروهی همکاری جمعی با عواملی نظیر توافق شفاف در رابطه با اهداف بلندمدت گروه؛ نحوه فعالیت اعضای گروه؛ به اشتراک گذاشتن اطلاعات؛ رویکرد سازنده در حل تعارضات و توجه به رشد فردی، مشخص می‌شود. اگر چه مهارت در تمام این زمینه‌ها برای اثربخشی ضروری است، ولی مهارت در ارتباطات اهمیت خاصی دارد (Rakos, 2000). ارتباطات و تشکیل گروه، از عوامل اصلی موفقیت یک مدیر در آموزش عالی است و رهبران مؤثر باید دارای توان برقراری ارتباطات عالی، درک رفتار گروههای کوچک و مدیریت تعارضات موجود در گروه باشند (Lucas et al,

بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی ♦ ۷۱

(1994). این توانمندی، ایجاد جوّ ارتباطی حمایتی برای قدرت دادن و توانمندسازی گروهها، عملکرد مؤثر گروه و جلوگیری از تعارض را به دنبال دارد.

جوّ سازمانی^۱ و جوّ ارتباطی^۲

جوّ سازمانی به عنوان باورها و نگرشهای عمومیت یافته اعضای یک سازمان در مورد سازمانشان تعریف می شود (Guzley, 1992)؛ ولی این جو، شبیه فرهنگ سازمانی نیست؛ چرا که فرهنگ به نحوی جامع شامل ارزشها و باورهایی می شود که در سازمان و افرادی که مایلند به آن سازمان خدمت کنند، مشاهده می شود (Schauber, 2001). جوّ سازمانی بر نگرشها و رفتارهایی تمرکز دارد که درکی آگاهانه در افراد ایجاد می کند (Payne, 2000). «جوّ سازمانی، انعکاسی از روش افراد برای درک و توضیح ویژگیهای محیط آنهاست» (Verbeke, Volgering & Hessels, 1998). «اغلب تحقیقات انجام شده در مورد ارتباطات سازمانی بر بررسی افرادی استوار است که در آموزش عالی مشغول فعالیت بوده اند» (Hickson & McCroskey, 1991).

الگوی مفهومی پژوهش

جک گیب یکی از اولین دانشگاهیان بود که مطالعاتی در مورد رفتارهای ارتباطی خاص که منجر به ایجاد جوّ یا سبک ارتباطی کلی می شوند، انجام داد (Gibb, 1961). وی طی مدت هشت سال مطالعه گروهها، الگوهای ارتباطی خاصی را شناسایی کرد که هم باعث افزایش و هم کاهش حالت تدافعی می شوند. وی آنها را به گروههای رفتارهای حمایتی و تدافعی تقسیم کرد. طبقه بندی گیب، گونه شناسی خاصی از رفتارهای ارتباطی را مطرح کرد و به همین دلیل، الگوی مناسبی برای مطالعات در اختیار محققان قرار داده است.

وقتی ما با دیگران تعامل برقرار می کنیم، یک جوّ ارتباطی به وجود می آوریم. پژوهشهای انجام شده نشان می دهند که مدیران گروههایی که «روابط مبتنی بر اعتماد، بسته و حمایتی با دیگر اعضای بخش از خود نشان می دهند، به عنوان افراد مؤثر شناخته می شوند» (Barge & Musambira, 1992). ایجاد یک جوّ حمایتی برای مدیر، ضروری است. این رفتار حمایتی باعث ایجاد روشهای

1. Organizational Climate

2. Communication Climate

ارتباطی عملی، غیر تدافعی و آگاهانه‌ای می‌شود که می‌تواند به مدیر برای خلق جوّ حمایتی ضروری در سازمان کمک کند (Cross, 1978). رسیدن به جوّ حمایتی امکان‌پذیر و قابل حصول است و با مهارت‌های ارتباطی مدیران، همبستگی و یکپارچگی خاصی دارد؛ اما الگویی برای آموزش آن ارائه نشده است. (Armstrong, Blake & Pitrowski, 20002)

گیب، کار خود را با این نتیجه‌گیری همراه می‌کند که «تعامل تدافعی با ارتباطات تداخل داشته و باعث دشوار کردن و گاهی غیر ممکن شدن ایجاد رابطه، برای هر کس که حامل ایده‌های شفاف باشد و بخواهد به سوی پاسخهای اثربخش درمانی، آموزشی و مدیریتی حرکت کند، می‌شود». (Gibb, 1961)

در این پژوهش، از نظریات گیب مبنی بر وجود رفتارهای تدافعی در مقابل حمایتی استفاده شده است که به نظر می‌رسد مدیران برای موفقیت نیازمند توسعه آن هستند. مؤلفه‌های هر یک از این دو نوع جوّ نیز در شکل ۱ نشان داده شده است که در ادامه به صورت خلاصه تشریح می‌شوند.



شکل ۱: مؤلفه‌های جوّ تدافعی و حمایتی

ارتباطات تدافعی^۱ در مقابل حمایتی^۲

در گزارشهای پژوهشی اغلب این نکته بیان می‌شود که مهارت در ارتباطات ضروری است، ولی رهنمودهای عملی اندکی در رابطه با اینکه چگونه می‌توان حقیقتاً یک رابطه شایسته ایجاد کرد،

1. Defensive
2. Supportive

بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی ♦ ۷۳

ارائه می‌شود. البته پژوهشگرانی فعال در عرصه ارتباطات پاسخهایی برای این پرسش در خصوص رفتارهای ارتباطی خاص بیان کرده‌اند که در محیط‌های حمایتی و تدافعی ظهور می‌یابند. توجه به محیط ارتباطات به عنوان راهی بنیادی برای بهبود ارتباطات و ایجاد تغییرات خاص در روابط بین فردی مطرح می‌شود. به اعتقاد گیب، محیط و جو ارتباطی شامل دو نوع رفتار حمایتی و تدافعی ارتباطی است (Ibid). جو ارتباطی تدافعی، جوی است که در آن، افراد هنگام ارتباط با دیگران، تهدید یا خشونت را احساس می‌کنند (Ibid). یک گفتگوی تدافعی ممکن است از منظر بیرونی کاملاً طبیعی به نظر رسد، ولی به صورت درونی، فرد انرژی فکری خود را برای دفاع از خود صرف می‌کند. علاوه بر گفتگو در مورد موضوعات اصلی، افکار تدافعی یک شخص ممکن است شامل تفکراتی باشد در خصوص اینکه: او از نظر دیگران چگونه است؟ چگونه می‌تواند یک فرد مطلوب در نظر دیگران جلوه می‌کند؟ یا چگونه ممکن است در این گفتگو از طریق غلبه یافتن و استیلا یا تحت تأثیر قرار دادن دیگران یا از طریق پرهیز از سرزنش یا حمله به دیگران، یک فرد برنده باشد. نمودهای بیرونی اعمال تدافعی تمایل دارند که وضعیت تدافعی مشابهی در مقابل دیگران ایجاد کنند و اگر مورد توجه قرار نگرفته و آزمون نشوند، پاسخهای چرخه‌ای به نحوی فزاینده، تخریبی می‌شوند (Ibid). به این ترتیب، فرد به شدت حالت تدافعی و تدافعی‌تر به خود می‌گیرد و هر چه کمتر قادر خواهد بود انگیزه‌ها، ارزشها و هیجانات فرستنده پیام را درک کند.

وظایف مدیران در مراکز آموزش عالی نیز گاه چنان است که باعث می‌شود کارکنان رفتارهایی تدافعی از خود بروز دهند و به این ترتیب، توان آنها در برقراری ارتباط باز با کارکنان دچار مشکل شود. هر چه حالت تدافعی کمتر می‌شود، دو طرف رابطه، بهتر می‌توانند بر ساختار، محتوا و معانی شناختی پیام متمرکز شوند. تغییر یک شیوه ارتباطی از تدافعی به حمایتی، فرایندی سودمند است و شخص می‌تواند به سهولت در صورت آگاهی از شیوه خود، آن را پیش گیرد. یک مدیر می‌تواند نوعی جو ارتباطی حمایتی ایجاد کند که منجر به درک و حل مشکلات شود.

روال اصلی و عمده در جو ارتباطی تدافعی، شامل نگرشی قضاوتی و انتقادی است که بر شرایط کاری، احساس افراد از اینکه دارای حق هستند، گروه به صورت مستبدانه اداره می‌شود یا اینکه افراد دارای مهارت لازم هستند، سایه می‌اندازد و در نتیجه، علاقه و حمایت اندکی در کارکنان ایجاد خواهد کرد. در عین حال، کارکنان احساس می‌کنند که کفایت لازم را ندارند (Lucas & et al, 1994). در مقابل،

در یک جوّ ارتباطی حمایتی، به اشتراک گذاشتن دانسته‌ها و درک از مسائل، غالب و ارتباطات، واضح و دقیق است نه به صورت در هم و نامشخص. دیدگاه‌های افراد پذیرفته می‌شود و تشویق می‌شوند به هدفها دست یابند. مهم‌تر اینکه، اتهام و شماتت به حداقل می‌رسد. ارتباطات حمایتی که شامل پذیرش نظرات، عدم قضاوت عجولانه و همدردی و همدلی با دیگران است و افراد در آن راجع به انگیزه‌های دیگران فرضیه‌سازی نمی‌کنند، بخشی الزامی و ضروری از روابط اثربخش بین افراد است. (Ibid)

مشخصه‌های جوّ ارتباطی حمایتی و تدافعی

گیب ۱۲ گروه از رفتارها را مطرح کرده است که می‌توانند جوّ تدافعی یا حمایتی را به وجود آورند. رفتارهای جوّ حمایتی دقیقاً مخالف رفتارهای تدافعی به نظر می‌رسند. هر یک از شش زوج حاصل از این ویژگی‌ها و شرایط، رفتارهای ارتباطی خاصی را به وجود می‌آورند. در ادامه، این شش زوج متضاد به اختصار تشریح می‌شوند.

الف) رفتار سنجشی^۱ در مقابل رفتار توصیفی^۲

رفتار سنجشی شامل رفتارهای ارتباطی است که در گفتارهای قضاوتی و شماتت‌بار ظاهر می‌شوند. قابل ارزیابی بودن رفتار، اغلب از به کار بردن واژه «شما» مشخص می‌شود که بلافاصله ادعایی را بر فرد متمرکز می‌کند. اگر یک فرستنده پیام دارای صوت یا لحنی باشد که سنجشی یا قضاوتی به نظر برسد، آنگاه دریافت‌کننده پیام در مقابل او از خود دفاع می‌کند. بر عکس ارتباطاتی که مبتنی بر رفتار توصیفی باشند، تمایل دارند که حداقل دشواری در برداشتها و روابط ایجاد شود. زبان این نوع از ارتباطات، به گونه‌ای است که شنونده درخواستهای خالصانه‌ای را برای اطلاعات درک می‌کند یا از نظر توصیفی، خنثی به نظر می‌رسند. زبان توصیفی با کاربرد واژه «من» همراه است؛ به گونه‌ای که مسئولیتی را بر عهده فرستنده پیام می‌گذارد. (Gibb, 1961)

ب) رفتار کنترلی^۳ در مقابل جهت‌گیری مسئله‌مدار^۴

زبانی که برای کنترل یک شنونده به کار برده می‌شود، بروز حالت تدافعی را به دنبال دارد. یکی از

1. Evaluation

2. Description

3. Control

4. Problem Orientation

نیازهای روابط بین فردی، کنترل است. در اغلب تعاملات اجتماعی تلاش می‌کنیم کاری به وسیله دیگران انجام شود، تغییر بینشی ایجاد کنیم یا رفتار و فعالیت دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم. با این حال، کنترل کردن، با تلاش برای دستکاری و دخالت کردن نیز همراه است. گوینده ممکن است شنونده را قابل نادیده گرفتن، ناتوان در تصمیم‌گیری، ناآگاه، غیرعقلایی یا دارای بینش نامناسب یا غلط در نظر بگیرد. در جهت‌گیری مسئله‌مدار، فرستنده به دنبال استفاده از زبانی است که مشوق یا غیر کنترل‌کننده باشد، ولی بر همکاری مطلوب متمرکز شود. فرستنده پیام از زبانی استفاده می‌کند که در جستجوی درک و تعریفی قابل قبول از مسئله است. فرستنده بر این نکته تأکید می‌کند که راه حل، نگرش یا روشی که از قبل مشخص شده باشد، وجود ندارد و یافتن بهترین پاسخ، امکان‌پذیر و همواره امکان‌پذیر است. (Ibid)

ج) رفتار راهبردی^۱ در مقابل رفتار خودانگیزی^۲

رفتار راهبردی، رفتاری ارتباطی است که بر انگیزه‌ها و فریبهای پنهان متمرکز می‌شود. وقتی فرستنده پیام، نگاه راهبردی‌ای را از خود نشان می‌دهد که دارای ابهامها و انگیزه‌های متعدد است، شنونده پیام حالت تدافعی به خود می‌گیرد. برخی از افراد گاهی دارای ویژگی‌های فریبکارانه و نیرنگ هستند که حتی در واکنشهای مقهورانه نیز اگر از رفتار راهبردی به جای صداقت استفاده کنند، ظاهر می‌شود. گیب، ارتباطاتی را توصیه می‌کند که خودانگیزی باشند. رفتار خودانگیزی به عنوان رفتاری مستقیم، جهت‌دار و صادقانه تعریف می‌شود. رفتار خودانگیزی نوعی ارتباط است که باعث عذرخواهی نمی‌شود، ولی متضمن سازگاری و صداقت است. (Rothwell, 2004)

د) رفتار بیطرفانه^۳ در مقابل رفتار همدلانه^۴

بیطرفی در کلام وقتی رخ می‌دهد که گوینده، فقدان توجه یا آرامش در مواجهه با شنونده را از خود نشان می‌دهد. افراد دوست دارند به وسیله شخصی که برای او اهمیت قائل هستند، به عنوان فردی با ارزش در نظر گرفته شوند و به علایق آنها توجه شود. ارتباطاتی که اثر اندکی از خود بر جا می‌گذارند و گرمی لازم را ندارند، مطرود می‌شوند. عکس این موضوع با عنوان رفتار همدلانه

1. Strategy
2. Spontaneity
3. Neutrality
4. Empathy

تشریح می‌شود که تفکر و احساسی است که شما به واسطه آن، دیگران را از نظر فکری و احساسی درک می‌کنید (Rothwell, 2004). ارتباطاتی که مبتنی بر همدلی باشد، حاوی پیامهایی است که نشان می‌دهند گوینده، مشکلات شنونده را می‌داند، با او هم‌احساس است و واکنشهای عاطفی پذیرفته شده‌ای را از خود بروز می‌دهد.

ه) رفتار برتری‌جویانه^۱ در مقابل رفتار تساوی طلب^۲

وقتی شخص به گونه‌ای با دیگری رابطه برقرار می‌کند که طرف مقابل، برتری وی را از نظر قدرت، ثروت، توانایی ذهنی یا مشخصه‌های فیزیکی و موقعیت، احساس کند، به صورت تدافعی عمل می‌کند. نگرش برتری‌جویانه برای اغلب افراد، نامطلوب است. یک گیرنده پیام در این نوع ارتباط، احتمالاً از طریق نشیندن پیام، فراموش کردن آن، رقابت با فرستنده یا رشک ورزیدن، از خود واکنش نشان می‌دهد (Gibb, 1961). تساوی و برابری به این معنی است که با وجود تفاوت در توانمندی‌ها، استعدادها یا هوش، که جرأت و توان بهره‌وری را به وجود می‌آورند، فرد به گونه‌ای رفتار می‌کند که مؤدبانه بوده و نوعی همترازی و همسانی را القا می‌کند. (Rothwell, 2004)

و) رفتار قاطعانه^۳ در مقابل رفتار مشروط^۴

قاطعیت، رفتاری است که تا حد زیادی حالت تدافع در دیگران ایجاد می‌کند. قاطعیت به عنوان تعصب و رفتاری فردی تعریف می‌شود که همراه با عدم رضایت است. افراد متعصب به عنوان کسانی شناخته می‌شوند که نیاز دارند حق به آنها داده شود و می‌خواهند برنده شوند، به جای اینکه مشکل حل شود. به نظر می‌رسد افرادی که با قاطعیت ارتباط برقرار می‌کنند، تمام پاسخ‌ها را می‌دانند. مشروط بودن، باعث کاهش دفاع از طریق ایجاد بینش شرطی و رضایت به بیان دیدگاههای خود در مقابل کنار گذاشتن آنها و همچنین نمایش دهنده آمادگی پذیرش احتمالات جدید است. (Gibb, 1961)

روش‌شناسی پژوهش

بسیاری از پژوهشهای انجام شده در آموزش عالی، نقش اجرایی، حساس و پیچیده مدیران را مورد

1. Superiority

2. Equality

3. Certainty

4. Provisionalism

بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی ♦ ۷۷

توجه قرار داده‌اند. هدف این بررسی این است که ادراکهای ارتباطی مدیران در آموزش عالی را مورد توجه قرار دهد. مطالعه حاضر، مطالعه‌ای پیمایشی است که در آن تلاشی برای تغییر رفتار یا شرایط صورت نمی‌گیرد، بلکه آنچه هست، اندازه‌گیری می‌شود (Hopkins, 1983). این پژوهش می‌تواند مطالعه‌ای از نوع همبستگی نیز باشد؛ زیرا رابطه‌ی جو ارتباطات سازمانی با اثربخشی و رضایتمندی کارکنان را نیز بررسی می‌کند.

داده‌های این بررسی از طریق توزیع پرسشنامه میان کارکنان مؤسسات آموزش عالی به صورت تصادفی و درخواست از آنها برای پاسخگویی داوطلبانه به سؤالات، جمع‌آوری شد. برای حفاظت از خصوصی و محرمانه بودن نظرات، از هیچ نوع کدگذاری یا درج نام اشخاص یا محل کار استفاده نشده است. کارکنان نمونه از میان کارکنان مراکز آموزش عالی شهر مشهد، شامل مراکز آموزشی غیرانتفاعی و دولتی انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شده است؛ چرا که روش نمونه‌گیری ساده و اثربخشی است که می‌توان به نتایج آن اعتماد کرد. استفاده از یک نمونه‌گیری تصادفی، باعث دستیابی به یک نمونه تصادفی واقعی می‌شود (Keyton, 2001). تعداد کارکنانی که پرسشنامه‌ها در میان آنها توزیع شد، ۱۸۰ نفر بود که از این تعداد، ۱۵۰ پرسشنامه عودت داده شد (۸۳/۳ درصد). این تعداد نمونه از میان حدود ۵۰۰ نفر کارکنان اداری و ستادی ۶۴ مرکز آموزش عالی غیر پزشکی مستقر در شهر مشهد انتخاب شدند که با توجه به جداول، نمونه‌گیری‌های پژوهشی در آلفای ۰/۰۱ و حاشیه خطای ۰/۰۳ برای داده‌های کمی کفایت می‌کند. (Bartlet & Higgins, 2001)

ابزار ارزیابی

جک گیب شش مشخصه جو ارتباطی حمایتی و شش مشخصه جو ارتباطی تدافعی را مشخص کرد. پرسشنامه جو ارتباطی^۱ به وسیله «کاستیگان» و «اشمایدلر» در سال ۱۹۸۴ با بهره‌گیری از ۱۲ عامل اولیه ارزیابی جو ارتباطی درون‌گروهی در یک سازمان، طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال در قالب مقیاس لیکرت است. ارتباطات تدافعی / حمایتی از طریق سؤالاتی نظیر اینکه: «مدیر من با من با احترام رفتار می‌کند» (حمایتی) و «مدیر من در حضور دیگران از من انتقاد می‌کند» (تدافعی) ارزیابی می‌شود. این پرسشنامه، اندیشه جو ارتباطی حمایتی و تدافعی را عملیاتی

می‌کند (Larsen & Folgero, 1993). امتیاز کل ۱۸ سؤال اول، نشان‌دهنده آن است که رابطه مدیر با کارکنان گروه، دارای خصوصیات جو ارتباطی حمایتی است. ۱۸ سؤال بعدی درجه تدافعی بودن جو ارتباطی را نشان می‌دهند (Costigan & Schmeidler, 1984). علاوه بر این سه سؤال، در مورد هر یک از ۱۲ عامل، جو ارتباطی وجود دارد (Larsen & Folgero, 1993). فهرست جو ارتباطی را می‌توان برای اندازه‌گیری محیط کلی ارتباطی یا جو کاری انفرادی به کار برد (Costigan & Schmeidler, 1984). در این بررسی، این فهرست برای ارزیابی جو کاری فردی بین مدیر و کارکنان به کار برده شده است. پرسشنامه جو ارتباطی به گونه‌ای طراحی شده است که امتیاز پایین‌تر در مقیاس ارتباطات حمایتی، نشان‌دهنده درکی بالاتر از جو ارتباط حمایتی است و به شکل مشابه، امتیاز پایین‌تر در مقیاس ارتباطات تدافعی، نشان می‌دهد که درک از جو ارتباطی تدافعی بیشتر است؛ چون هر دو جو به صورت همزمان وجود ندارند، امتیاز حمایتی پایین، احتمالاً نشانه‌ای از این است که امتیازات تدافعی بالاست. عکس این مطلب نیز صادق است.

متوسط امتیاز هر مورد، به عنوان امتیاز پرسشنامه جو ارتباطی به کار برده می‌شود. مجموع این مقادیر متوسط برای سؤالات در هر گروه، امتیاز کل را مشخص می‌کند که نشانه آن است که آیا جو مورد نظر، تدافعی است یا حمایتی. دو امتیاز با هم مقایسه می‌شوند تا توضیحی در رابطه با جو کلی سازمان به دست آید. مقیاسهای امتیازدهی این ابزار اندازه‌گیری، برای آزمون جو ارتباطی به کار برده می‌شود (Costigan & Schmeidler, 1984). با محاسبه مقادیر متوسط برای سؤالات هر گروه، امتیاز کل برای نوع جو ارتباطی به دست می‌آید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین قابلیت اعتماد ابزار استفاده شد تا ضرایب اطمینان برای هر دو مقیاس حمایتی و تدافعی به دست آید. یکی از روشهای محاسبه قابلیت اعتماد (پایایی) ابزارهای اندازه‌گیری، استفاده از آلفای کرونباخ است که برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها به کار برده می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۱۶۹). آلفای کرونباخ برای مقیاس تدافعی، ۰/۸۴ و برای مقیاس حمایتی، معادل ۰/۹۳ بوده است که قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. در این پرسشنامه دو سؤال نیز برای ارزیابی اثربخشی و رضایت از مدیر به وسیله اعضای گروه در نظر گرفته شده است. هر دو سؤال دارای مقیاس لیکرت ۱۰ نقطه‌ای هستند تا حداکثر واریانس ایجاد

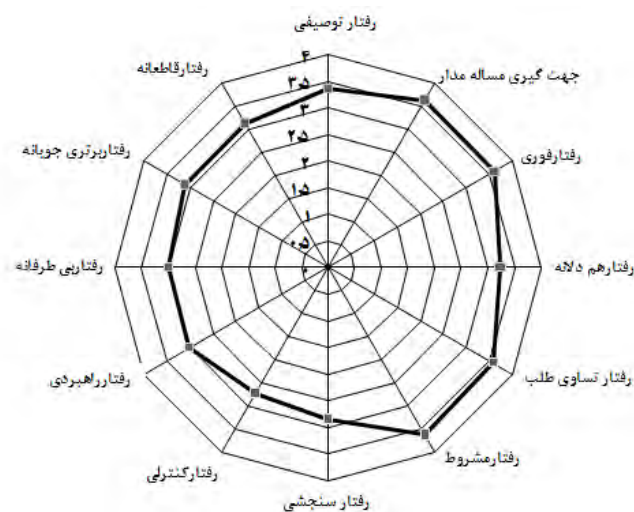
بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی ♦ ۷۹

شود. در اولین سؤال، از افراد گروه خواسته شد که مشخص کنند مدیرشان تا چه حد، وظایف خود را به صورت اثربخش انجام می‌دهد و در سؤال دوم نیز از کارکنان پرسیده شد که آنها چقدر از روابط خود با مدیرشان رضایت دارند. امتیاز کل به دست آمده برای مقیاس حمایتی در این پژوهش، معادل ۶۳ و برای مقیاس تدافعی، معادل ۵۳/۴۴ است.

اولین سؤال پژوهشی مطرح شده در این پژوهش با این هدف مطرح شده که تعیین شود بر اساس اظهار نظر کارکنان، مدیران تا چه حد از رفتارهای ارتباطی حمایتی یا تدافعی استفاده می‌کنند. پاسخ دهندگان (N=۱۵۰) بر این اعتقادند که مدیرانشان اغلب از رفتار ارتباطی حمایتی با مقدار میانگین ۳/۵ (SD=۰/۷۸) بیشتر از رفتار ارتباطی تدافعی با مقدار میانگین ۲/۹۷ (SD=۰/۵۹) استفاده می‌کنند.

جدول ۱: مقادیر میانگین، انحراف استاندارد و آلفای کرونباخ برای ابعاد جو ارتباطی حمایتی و تدافعی

آلفای کرونباخ	Sd	میانگین	جو حمایتی
۰/۹۳	۰/۷۸	۳/۵۰	جو حمایتی
۰/۶۲	۰/۸۳	۳/۳۶	رفتار توصیفی
۰/۷۵	۰/۸۹	۳/۶۲	جهت‌گیری مسئله‌مدار
۰/۸۵	۰/۹۷	۳/۵۹	رفتار خودانگیزی
۰/۹۲	۱/۱۶	۳/۲۲	رفتار همدلانه
۰/۸۰	۰/۹۴	۳/۵۸	رفتار تساوی طلب
۰/۸۳	۰/۹۹	۳/۶۳	رفتار مشروط
۰/۸۴	۰/۵۹	۲/۹۷	جو تدافعی
۰/۴۶	۰/۷۴	۲/۸۵	رفتار سنجشی
۰/۳۰	۰/۷۰	۲/۷۳	رفتار کنترلی
۰/۸۳	۱/۰۶	۳/۰۲	رفتار راهبردی
-۱/۱۰	۰/۵۲	۳/۰۰	رفتار بیطرفانه
۰/۶۳	۰/۸۴	۳/۱۰	رفتار برتری‌جویانه
۰/۷۷	۰/۹۷	۳/۱۲	رفتار قاطعانه



شکل ۲: نمودار نشان دهنده امتیازات مؤلفه‌های متقابل دو نوع جو ارتباطی

جدول ۲: مقادیر میانگین و انحراف استاندارد اثربخشی مدیران و رضایتمندی کارکنان

	میانگین	Sd
اثربخشی مدیران	۶/۹۹	۲/۰۵
رضایتمندی کارکنان	۷/۱۱	۲/۱۹

سؤال پژوهشی دوم نیز در پی آن بوده است که نشان دهد چه نوع از رفتارهای ارتباطی (حمایتی/تدافعی) کارکنان در روابط مدیر - کارمند و اثربخشی شغلی مدیران، اثربخش است. از آزمون t برای پاسخ به این سؤال استفاده شد. برای تعیین اینکه کدام مدیران دارای اثربخشی بالا یا پایین هستند، متوسط کل اثربخشی شغلی آنها محاسبه شد ($Mean=۲/۰۵$, $SD=۶/۹۹$). پس از تعیین میانگین کل سؤال مربوط به اثربخشی مدیران، انحراف استاندارد وسطی حذف شد تا دو مقدار نهایی به دست آید. برای تطابق روش مورد استفاده با روشهای آماری استاندارد، رتبه‌بندی‌هایی که معادل ۰/۵ یا بیش از ۰/۵ برابر انحراف استاندارد از مقدار متوسط در هر یک از جهات دور بودند، مورد استفاده قرار گرفتند (Hays, 2005). به این ترتیب، مدیرانی که امتیازات یک تا شش را کسب کرده‌اند، دارای اثربخشی پایین و مدیرانی که امتیازات ۹ تا ۱۰ را کسب کرده‌اند، دارای اثربخشی بالا در نظر گرفته شدند. مدیران بخشهایی که از رفتارهای ارتباطی حمایتی استفاده می‌کردند، از نظر شغلی در تمام متغیرهای پیش‌بین با $p < ۰/۰۰۱$, $df=۸۰$ اثربخش‌تر تشخیص داده شدند. عکس این مطلب نیز مشاهده شد؛ یعنی مدیرانی که رفتارهای ارتباطی تدافعی را در پیش گرفته بودند،

بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی ♦ ۸۱

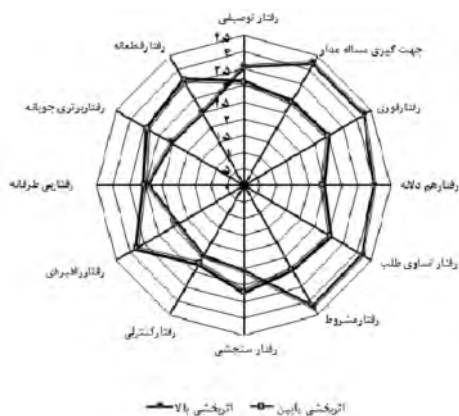
اثربخشی پایین تری داشتند. نتایج کامل در جدول ۳ ارائه شده است.

آزمون t دوم برای تعیین این نکته به کار برده شد که نشان داده شود کارکنان راضی چه رابطه‌ای با مدیر خود داشتند. آزمون t نشان داد که میان سطوح رضایت کارکنان بر مبنای اینکه مدیر دارای رفتار ارتباطی حمایتی یا تدافعی است، اختلاف وجود دارد. مجدداً مقدار میانگین برای رضایتمندی از روابط شخصی کارکنان محاسبه شد. مقدار متوسط معادل $7/11$ ($SD=2/19$) است. مجدداً مقدار انحراف استاندارد میانی حذف و امتیازات با فاصله نیم یا بیشتر از مقدار میانه انحراف استاندارد در هر یک از دو سمت به کار برده شد. در این حالت هم امتیازات ۱ تا ۶ با رضایتمندی کم و امتیازات ۹ تا ۱۰ بیانگر رضایتمندی بالا از روابط شخصی مدیر-کارمند در نظر گرفته شد. نتایج نشان می‌دهند که در واقع؛ دو گروه به شکل معناداری در تمام متغیرها تفاوت دارند: $p < 0/05, df = 104$. پاسخ‌دهندگان از نظر روابط خود با مدیر در صورت داشتن رفتار حمایتی رضایت داشتند. آزمون t نشان داد که بین دو گروه مدیران بخشها، تفاوت معنادار بالایی وجود دارد. این نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۳: آزمون t مقایسه اثربخشی بالا در مقابل پایین در رفتارهای ارتباطی مدیران

	اثربخشی بالا (n=31)		اثربخشی پایین (n=51)		t
	Sd	میانگین	Sd	میانگین	
ارتباطات حمایتی					
رفتار توصیفی	۳/۵۶	۰/۷۰	۳/۱۰	۰/۸۴	-۲/۵۶
جهت‌گیری مسئله‌مدار	۴/۲۳	۰/۶۷	۲/۹۰	۰/۸۳	-۷/۴۸
رفتار فوری	۴/۲۵	۰/۶۷	۲/۹۷	۰/۹۵	-۷/۱۳
رفتار همدلانه	۳/۹۹	۱/۰۶	۲/۴۲	۱/۰۴	-۶/۵۹
رفتار تساوی‌طلب	۴/۲۰	۰/۷۵	۳/۰۵	۰/۸۳	-۶/۳۴
رفتار مشروط	۴/۲۳	۰/۹۷	۲/۹۳	۰/۹۲	-۶/۰۳
ارتباطات تدافعی					
رفتار سنجشی	۲/۵۹	۰/۷۵	۳/۲۰	۰/۷۸	۳/۴۵
رفتار کنترلی	۲/۴۸	۰/۸۰	۲/۷۱	۰/۷۳	۱/۳۲
رفتار راهبردی	۲/۳۴	۰/۹۵	۳/۷۸	۰/۸۰	۷/۳۷
رفتار بیطرفانه	۲/۹۴	۰/۴۷	۳/۰۴	۰/۵۴	۰/۸۸
رفتار برتری‌جویانه	۲/۵۷	۰/۷۹	۳/۴۱	۰/۸۲	۴/۵۳
رفتار قاطعانه	۲/۵۱	۰/۹۳	۳/۶۶	۰/۸۰	۵/۹۹

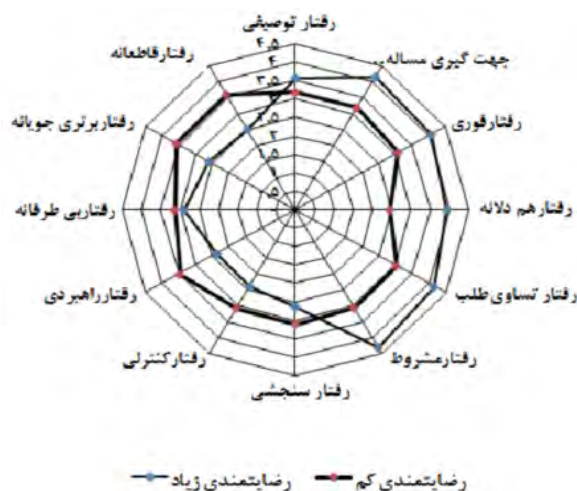
تمام متغیرها در سطح ($p < 0.01$) معنی دار بودند.



شکل ۳: نمودار نشان دهنده امتیازات مؤلفه‌های دو نوع جو ارتباطی در رابطه با اثربخشی شغلی مدیران جدول ۴: آزمون t مقایسه رضایتمندی بالا در مقابل رضایتمندی پایین در روابط میان مدیر-کارکنان

	رضایتمندی بالا (n=54)		رضایتمندی پایین (n=52)		T
	Sd	میانگین	Sd	میانگین	
ارتباطات حمایتی					
رفتار توصیفی	۳/۵۶	۰/۸۱	۳/۱۸	۰/۷۹	-۲/۴۳
جهت گیری مسئله مدار	۴/۱۵	۰/۶۸	۳/۱۹	۰/۷۸	-۶/۷۶
رفتار فوری	۴/۰۷	۰/۸۸	۳/۰۹	۰/۸۶	-۵/۸۰
رفتار همدلانه	۳/۹۳	۱/۰۴	۲/۴۶	۰/۸۰	-۸/۱۱
رفتار تساوی طلب	۴/۱۵	۰/۸۷	۳/۰۴	۰/۷۲	-۷/۱۷
رفتار مشروط	۴/۲۹	۰/۷۷	۳/۰۵	۰/۷۹	-۸/۱۶
ارتباطات تدافعی					
رفتار سنجشی	۲/۶۱	۰/۸۱	۳/۰۹	۰/۶۱	۳/۴۲
رفتار کنترلی	۲/۳۸	۰/۶۶	۳/۰۶	۰/۶۱	۵/۵۴
رفتار راهبردی	۲/۳۶	۱/۰۰	۳/۴۹	۰/۸۸	۶/۲۰
رفتار بیطرفانه	۲/۹۰	۰/۵۹	۳/۱۵	۰/۴۰	۲/۵۹
رفتار برتری جویانه	۲/۶۰	۰/۹۰	۳/۵۸	۰/۵۰	۶/۸۸
رفتار قاطعانه	۲/۵۰	۰/۹۵	۳/۶۰	۰/۵۱	۷/۴۵

تذکر: تمام متغیرها از نظر آماری در سطح ($p < 0.05$) معنی دار هستند.



شکل ۴: نمودار نشان دهنده امتیازات مؤلفه‌های دو نوع جوّ ارتباطی در رابطه با رضایتمندی شغلی کارکنان یکی از منظوره‌های اصلی این پژوهش این بوده است که رفتارهای ارتباطی خاص مورد استفاده مدیران شناسایی شود. برای این منظور از رگرسیون قدم به قدم استفاده شد تا رفتارهای ارتباطی خاص مرتبط با اثربخشی شغلی به دست آید ($R^2=0.44$, $F(4,145)=28.898$, $p<0.001$).

جدول ۵: رگرسیون قدم به قدم برای اثربخشی شغلی

متغیرها	R2	تغییرات R2	B	T
جهت گیری مسئله مدار	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۲۹	**۳/۰۷
مشروط بودن	۰/۳۷	۰/۰۴	۰/۲۸	**۳/۱۰
رفتار کنترلی	۰/۴۲	۰/۰۵	۰/۲۸	***۳/۰۷
رفتار راهبردی	۰/۴۴	۰/۰۳	-۰/۲۴	*۳/۱۰

تذکر: $R^2_{adj}=0.43$, $*p<0.05$, $**p<0.01$, $***p<0.00$

با توجه به نتایج جدول ۵، مشاهده می‌شود که سه متغیر جهت گیری مسئله مدار، مشروط بودن و رفتار کنترلی از ارتباطات حمایتی، با اثربخشی شغلی رابطه مثبت و معنی دار دارند و تنها یک متغیر رفتار راهبردی از ارتباطات تدافعی در الگوی رگرسیون وارد شده که رابطه منفی و معنی دار با اثربخشی شغلی دارد.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف یافتن میزان شایستگی‌های ارتباطی مدیران به شکل ارتباطات حمایتی یا ایجاد

جوّ تدافعی در میان گروهی از مدیران آموزش عالی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که کارکنان مراکز آموزش عالی معتقدند که مدیرانشان بیشتر دارای ارتباطات حمایتی هستند تا ارتباطات تدافعی. این یافته با آنچه در نتایج پژوهشی مبنی بر اینکه برای اثربخشی باید مدیران جوّ ارتباطی حمایتی ایجاد کنند، مطابقت دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیرانی که از نظر اثربخشی شغلی و رضایتمندی از ارتباطات شخصی، امتیاز بالایی می‌گیرند رفتارهای ارتباطی تدافعی یا حمایتی خاصی درگیر می‌شوند.

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که اغلب مدیران مراکز آموزش عالی مورد مطالعه، از نوع رفتارهای حمایتی استفاده می‌کنند. مدیرانی که رفتارهای حمایتی در ارتباطات سازمانی را در پیش گرفته‌اند، اثربخشی شغلی بیشتری داشته‌اند و رضایتمندی کارکنانشان نیز بالاتر است. نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای جهت‌گیری مسئله‌مدار، مشروط بودن رفتار و رفتار کنترلی با اثربخشی شغلی مدیران، ارتباط مثبت و معنادار و رفتارهای راهبردی با ارتباطات تدافعی رابطه منفی معنادار دارد این مطالعه همچنین نشان داد که مدیران در مراکز آموزش عالی باید بر چگونگی و ویژگی‌های محیط کلی ارتباطات سازمان خود تمرکز کرده و به ادراکات، رفتارها و عملکرد کارکنان و تعامل آنها با سازمان بیشتر توجه کنند. ایجاد جوّ ارتباطی و تعاملی دوسویه می‌تواند به مشارکت کارکنان در ارائه نظرات خود برای بهبود عملکرد سازمانی کمک کرده و اثربخشی مدیریت و رضایتمندی کارکنان از کار خود را افزایش دهد. بسیاری از مدیران مراکز آموزش عالی مورد بررسی در این تحقیق به اهمیت ایجاد و حفظ ارتباطات حمایتی به عنوان یک مهارت که در نقش آنان بیشترین اهمیت را دارد، پی برده‌اند. استفاده از رفتارهای ارتباطی حمایتی نشان می‌دهد که مدیران بخشهای آموزش عالی مورد بررسی، متوجه جوّ ارتباطی‌ای که ایجاد کرده‌اند نیز هستند.

در یک بررسی و پژوهش دیگر در رابطه با آموزش عالی، نشان داده شد که کارکنان نیز مراقب جوّ ارتباطی، فرهنگ و همکاری و ایجاد توازن در آن هستند (Fogg, 2006). این مطالعه به وضوح نشان می‌دهد که نوع ارتباط تا چه حد بر ادراک کارکنان از رضایت شغلی اثرگذار است. مدیران، نیازمند راهنمایی‌های بیشتری در رابطه با برقراری ارتباطات حمایتی یا تدافعی هستند تا بتوانند از منافع جوّ حمایتی در بخش‌ها بهره‌مند شوند. نگاه دقیق‌تر به تقسیم‌بندی ارتباطی پیشنهادی گیب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، نشان می‌دهد که کدام جنبه‌های ارتباطات

بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی ♦ ۸۵

حمایتی و کدام جنبه‌های ارتباطات تدافعی برای رسیدن به بیشترین اثربخشی باید مورد استفاده قرار گیرد یا باید از آنها پرهیز شود. این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران آموزش عالی از چه رفتارهایی باید استفاده کنند تا اثربخشی گروه خود را افزایش دهند. رفتارهای ارتباطی حمایتی مدیران باعث می‌شود اثربخشی، رضایت شعلی و رضایت از روابط کارکنان افزایش یابد.

محدودیتها و پیشنهادها

این پژوهش در شهر مشهد و مراکز آموزش عالی غیر پزشکی انجام شده و به بررسی ارتباطات سازمانی میان مدیران و کارکنان غیر هیئت علمی پرداخته است. انجام این مطالعات در مراکز آموزش عالی کشور و در نظر گرفتن کارکنان عضو هیئت علمی می‌تواند نتایج با ارزشی را در اختیار مدیران قرار دهد. در عین حال، در این پژوهش فقط دو سؤال برای تعیین رضایتمندی و اثربخشی مطرح شده بود که می‌توان از سؤالات بیشتر استفاده کرد که نتایج دقیق‌تری را مشخص می‌کند. استفاده از این شیوه برای بررسی رابطه میان نوع ارتباطات سازمانی و سبک رهبری در آموزش عالی کشور نیز برای پژوهشهای آتی پیشنهاد می‌شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- رابینز، استفن (۱۳۷۸)؛ رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- سرمد، زهره؛ عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۲)؛ روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، چ هفتم.
- شاهی، سکینه؛ عبدالرحیم نوه ابراهیم و یدالله مهرعلیزاده (۱۳۸۷)؛ «ارتباطات گشوده آموزش عالی، ضرورت رویاروی با چالشهای جهانی شوندگی، مطالعه موردی دانشگاههای دولتی خوزستان»، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ش ۵، ص ۴۵-۲۰.
- فرهنگی، علی اکبر و همکاران (۱۳۸۶)؛ نظریه های ارتباطات سازمانی، تهران، رسا، چ دوم.
- کرینتر، رابرت و آنجلو کینکی (۱۳۸۶)؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران، پیام پویا، چ دوم.
- کونتز، هارولد؛ سیریل اودانل و هینز ویریچ (۱۳۸۴)؛ اصول مدیریت، ترجمه محمدمهدی چمران، تهران، دانشگاه صنعتی شریف، چ چهارم.
- میلر، کاترین (۱۳۷۷)؛ ارتباطات سازمانی، ترجمه آذر قبادی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- هال، ریچارد اچ. (۱۳۷۶)؛ سازمان؛ ساختار، فرایند و رهاوردها، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- Anonymous (2010). "Rallying the Workforce around Aviva's New Brand", *Strategic Communication Management*, Vol.14, Iss.2; P.24-28.
- Armstrong, M. & S. Blake & C. Pitrowski (2000). "The Application of a 360-Degree Feedback Managerial Development Program in Higher Education: The Florida Model", *Education*, 120, P.691-696.
- Barge, K. & G. Musambira (1992). "Turning Points in Chair-Faculty Relationships", *Journal of Applied Communication Research*, 20, P.54-77.
- Bartlets, J.E. & J. Kortrijk & C. Higgins (2001). "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research", *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol.19, No.1, P.43-50.

- Bartels, J. & A. Pruyn & M. Jung (2009). "**Employee Identification before and after an Internal Merger: A Longitudinal Analysis**", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, Vol.82, Iss.1, P.113
- Bnsimon, E. & A. Neumann & Birnbaum, R. (1989). **Making Sense of and Ministive Leadership: The "L" Word in Higher Education**, ASHE-ERIC Higher Education Report No.1, Washington, D.C: School of Education and Human Development, the George Washington University.
- Bowman, R. (2002). "**The Real Work of Department Chair**", *Clearing House*, 75, P.158-162.
- Costigan, J.L. & M.A. Schmeidler (1984). "**Exploring Supportive and Defensive Communication Climates**", In: J.W. Pfeiffer & L.D. Goodstein (Eds.), *the 1984 Handbook for Group Facilitators* (P.112-114). San Diego, CA: University Associates.
- Cross. G (1978). "**How to Overcome Defensive Communication**", *Personnel Journal*, 3, P.441-465.
- D'Aprix, R. (2009). "**Be Proactive: Think about the Post-Recession Climate**", *Strategic Communication Management*, Vol.13, Iss.4, P.13-17.
- Fogg, P. (2006). **Young Ph.D.'s say Collegiality Matters More than Salary**, *Chronicle of Higher Education*, 53(6), P.1-1.
- Gibb, J. (1961). "**Defensive Communication**", *The Journal of Communication*, 11, P.141-148.
- Gizir, S. & H. Simsek (2005). "**Communication in an Academic Context**", *Higher Education*, 50, 2, P.197-221.
- Gmelch, W. & J. Burns, (1994). "**Sources of Stress for Academic Department Chairpersons**", *Journal of Educational Administration*, 32, P.79-94.
- Gmelch, W. & F. Parkay (1999). "**Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from Scholar to Administrator**", *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Montreal, Canada.
- Guzley, R. (1992). "**Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization**", *Management Communication Quarterly*, 5, P.379-402.
- Hickson, M. & J. McCroskey (1991). "**Diagnosing Communication Problems of Academic Chairs: Applied Communication in Context**", *Association for Communication Administration Bulletin*, 78, P.8-13.

- Hickson, M. & D. Stacks (Eds.) (1992). **Effective Communication for Academic Chairs**, Albany, State University of New York Press.
- Higgerson, M.L. (1996). **Communication Skills for Department Chairs**, Bolton, MA: Anker Press.
- Hirokawa, R. & K. Barge & S. Becker & J. Sutherland (1989). "**The Department Chair as Responsible Academic Leader: A Competency Based Perspective**", *Association for Communication Administration Bulletin*, 67, P.8-19.
- Hopkins, A.H. (1983). **Work and Job Satisfaction in the Public Sector**, Totowa, NJ: Rowman & Allan held.
- Jones, D. & E. Holdaway (1996). "**Post-Secondary Department Heads: Expectations for Academic Leadership and Authority**", *The International Journal of Educational Management*, 10.10.
- Keyton, J. (2001). **Communication Research: Asking Questions, Finding Answers**, New York, NY: Mc Graw-Hill.
- Knight, W.H. & M.C. Holeh (1985). "**Leadership and the Perceived Effectiveness of Department Chairpersons**", *The Journal of Higher Education*, 56, P.677-690.
- Larsen, S. & I. Folgero (1993). "**Supportive and Defensive Communication**", *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 5(3), P.22-26.
- Lindholm, J. (1999). **Preparing Department Chairs for their Leadership Roles**, Eric Digest.
- Lucas, A., & Associates (2000). **Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs**, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Lucas, A., & Associates (1994). **Strengthening Department Leadership: A Team-Building guide for Chairs in College and Universities**, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Munitz, B. (1995). **Wanted: New Leadership for Higher Education**, *Planning for Higher Education*, 24, P.9-16.
- Newton, J. (2002). "**Barriers to Effective Quality Management and Leadership: Case Study of two Academic Departments**", *Higher Education*, 44, 2, P.185-212.
- Payne, R.L. (2000). "**Climate and Culture: How Close can they Get?**", In: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (P.163-176). Thousands Oaks, C.A: Sage.

- Rakos, R. (2000). "**The Department Chair: Antecedents and Postcedent Stimulus Control**", *Behaviour and Social issues*, 11, P.31-48.
- Riel, C. & G. Berens, & M. Dijkstra (2009). "**Stimulating Strategically Aligned Behavior among Employees**", *The Journal of Management Studies*, Vol.46, Iss.7, P.1197.
- Rothwell, J.D. (2004). **In Mixed company: Communicaing in Small Groups and Teams**, Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Schaubert, A. (2001). "**Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual framework**", *Journal of Extension*, 39(3), P.1-7.
- Sopow, E. (2008). "**The Communication Climate Change at RCMP**", *Strategic Communication Management*, Vol.12, Iss.1, P.20-24.
- Townsend, B.K. & S. Bassoppo-Moyo (1996). "**If I'd only known: Administrative Preparation that could have Made a Difference**", *Paper Presented at Annual Meeting of American Educational Research Association*, New York: NY.
- Verbeke, W. & M. Volgering & M. Hessels (1998). "**Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behavior: Organizational Climate and Organizational Culture**", *Journal of Management Studies*, 25, P.303-329.

