

## بررسی میزان تاثیر سبکهای ارتباطی مدیریت در تعامل میان فردی کارکنان

دکتر عبدالرضا شاه محمدی، استادیار علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی  
abreza@gmail.com  
مسعود علی مرادی، کارشناس ارشد علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد- تهران مرکزی

### چکیده

هدف پایان نامه حاضر بررسی تاثیر سبکهای ارتباطی مدیریت بر تعامل میان فردی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت مخابرات استان تهران) می باشد. از این رو در این تحقیق از روش پیمایشی استفاده و جامعه آماری آن کلیه کارکنان اداره کل مخابرات منطقه ۶ تلفن شهری می باشد که با استفاده از جدول مورگان ۲۵۰ نفره صورت تصادفی انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار تحقیق این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است. روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی می باشد. نتایج این بررسی نشان می دهد بین استفاده از سبکهای ارتباطی توسط مدیران و تعامل سازنده بین همکاران رابطه معنی داری وجود دارد. کسانی که از سبک ارتباطی پویا استفاده کرده اند بیشتر آزادی عمل دارند. همچنین فرضیه سوم مبنی بر اینکه از دیدگاه پاسخگویان بین سبک ارتباطی تفویضی و توانایی افراد رابطه معنی داری وجود دارد مورد تایید قرار گرفته است در پایان بر اساس نتایج مشخص می شود این موقعیت است که تعیین می کند کدام یک از سبکها اثربخشی بیشتری در تعامل میان فردی کارکنان خواهد داشت.

**واژگان کلیدی:** سبکهای ارتباطی، مدیریت، تعامل میان فردی، کارکنان

## مقدمه

سازمان به عنوان نهادی اجتماعی، هدفدار تلقی می گردد که بر پایه تقسیم وظایف شکل گرفته است. سازمان رامی توان مجموعه ای دانست که اعضای آن دارای هدفهای فردی اند و مجموعه اعضای سازمان به عنوان یک نظام دارای اهداف سازمانی هستند. برای هر یک از افراد در یک سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد؛ یکی مفهوم سازمان که ارتباط تنگاتنگی با شغل فرد دارد و دوم مفهوم ارتباط است که یک عنصر یا عامل منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است.

ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره وری سازمان است. از آنجایی که ارتباطات جزئی تفکیک ناپذیر در هر نظام و سازمانی محسوب می گردد لذا هر آنچه که در بهبود و ارتقای کیفیت و مهارت در ارتباط تاثیر بگذارد، مهم خواهد بود. یکی از مواردی که برای سازمانها حایز اهمیت است حفظ انسجام سازمان و تعامل میان فردی کارکنان است و اینکه کمترین لطمه به اعتبار و شهرت سازمان وارد شود. با توجه به نقش ارتباطات در سازمان، در این پژوهش تاثیر سبکهای ارتباطی مدیریت در تعامل میان فردی کارکنان مدنظر قرار گرفته است.

## تشریح و توصیف سبکهای ارتباطی

به واقع از آنجایی که ارتباطات بسیار مهم و قلب و کانون و هسته مرکزی فعالیتهای یک فرد در سازمان برای انجام وظایفش می باشد، نیازمند این هستیم که به تعریف و تحلیل هر یک از سبکهای ارتباطی که مورد استفاده قرار خواهیم داد، بپردازیم و به منظور این که بتوانیم رفتارهای ارتباطی خودمان را بهبود و ارتقا بدهیم در ابتدا لازم است که آنها را بفهمیم و یک مقایسه تطبیقی درباره اثرات هر یک از آنها در موقعیتهای مختلف سازمانی داشته باشیم.

"ووفورد"<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۸۸) معتقدند که به طور کلی شش سبک و شیوه ارتباطی در چارچوب سازمانی قابل بررسی است:

الف) سبک کنترلی

ب) سبک برابری (تساوی)

ج) سبک ساختاری

د) سبک پویا

ه) سبک تقویضی

و) سبک اجتناب

که به تعریف و توصیف هر یک از این سبکها و ویژگیهای خاص آنها می پردازیم.

## الف) سبک کنترلی

در سبک کنترلی، فردی که عامل ارتباطی است و ارتباط برقرار می کند مثلاً (رئیس)، به اقدامات و تفکرات خاص افراد دیگر در رابطه با خودش جهت خاصی می دهد و آنها را محدود می کند، این سبک به طور کلی یکطرفه است و بازخور هم در این نوع رابطه بیش تر به منظور شرح و تفضیل (پایینی به بالایی) به کار می رود. یکی از اهدافی که از اتخاذ این سبک دنبال می شود این است که فرد ارتباط برقرار کننده به دنبال تدوین نظریات خاصی درباره کار است. مثلاً به دنبال اطاعت و پیروی محض است، نه بحث و تبادل نظر در کار برای رسیدن به توافق. در حقیقت در این سبک، فردی که ارتباط برقرار می کند تمایلی به شنیدن و ارائه راهکارهای پیشنهادی از جانب دیگران ندارد و بر همین اساس از ساز و کارهای انگیزشی نظیر تقویت مثبت و منفی برای افزایش رفتارهای مطلوب و قابل پیش بینی استفاده می کند. هم چنین ایشان بیش تر در موقعیتهایی قرار می گیرند که این توان را می یابند تا نظریات و عقاید خودشان را به دیگران منتقل کنند. (همان - ۷۳ و ۷۲ و ۷۱)

علاوه بر ترغیب دیگران با ساز و کارهای یادشده و ارائه همیشگی نظریات محدودکننده، تحت فشار قراردادن دیگران هم، در اینجا و در مورد این سبک صدق می‌کند. هم‌چنین خواست استفاده‌کنندگان این سبک، این است که از قدرت و مقام خود برای جلب اطاعت دیگران استفاده کنند. در این حالت ایشان بیش‌تر به سبک آمرانه نزدیک می‌شوند و به دیگران امر و نهی می‌کنند که چه نکنند و چه نکنند. در حقیقت به اقتضای مورد حتی ممکن است ایشان اقدام به دست‌کاری و مداخله در تفکرات دیگران کرده و آنان را به جهتی که خود می‌خواهند سوق دهند (زمانی که وعده‌هایی که داده‌اند عملی نشود یا تهدیداتشان مؤثر نباشد دست به دغل‌کاری و فریب نیز می‌یازند) و این امر می‌تواند آینده ارتباطی میان آنها و کارکنان را خدشه‌دار کند. "روتلیزبرگر" (۱۹۵۳) در طی تحقیقی به این نتیجه رسیده است که اتخاذ سبک کنترلی در سازمانهای مورد تحقیق وی و در میان سرپرستان و مدیران و کارکنان موجب بروز تعارض و تضادهای شدید می‌شود.

البته با این‌که به‌نظر می‌رسد اتخاذ سبک کنترلی همیشه و در همه جا و توسط همه کس مقدور نیست ولی گاهی اوقات که با خیرخواهی و محبت همراه می‌شود، لازم الاجراست. در اغلب موارد پیامدهای ناشی از اتخاذ این سبک ارتباطی سازمان چیزی جز احساس نامطلوب و منفی در کارکنان و طرفهای ارتباطی نخواهد بود و بالعکس عملهای تدافعی از جانب کارکنان همراه خواهد بود و در تمامی موارد مقاومت یکی از حالتها و صورتهای اصلی است که ایشان از سوی افراد تحت کنترل خود مشاهده می‌کنند. در حالتی که سبک کنترلی در ارتباطات سازمانی وجود دارد، به‌نوعی از من والد (اغلب عیب‌جو) پیروی شده و با من کودک طرف مقابل سعی در برقراری ارتباط می‌شود. البته ذکر این نکته نیز ضروری است که در بسیاری موارد در طی فرآیند مدیریت در سازمانها استفاده از سبک کنترلی اجتناب‌ناپذیر است و سازمانها و مدیران و رؤسا، خود به‌خود و به‌خاطر وجود سلسله مراتب سازمانی به سمت و سوی چنین سبک ارتباطی در سازمان کشیده می‌شوند.

### ب) سبک برابری (تساوی)

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

### ج) سبک ساختاری

در سازمانها مدیرانی سبک ساختاری را انتخاب می‌کنند که معتقد به برقراری و تحقق اصول سازمان از طریق برنامه‌ریزی، برنامه‌های زمانی و ساختارها به‌وسیله فرآیندهای ارتباطی می‌باشند. تأکید چنین افرادی بر بحث پیرامون اهداف، استانداردها، جداول و برنامه‌ها، قوانین و مقررات و رویه‌هایی است که می‌بایست به مرحله اجرا برسند. لذا ارتباطات نیز به‌منظور برقراری چنین سیستمها و کارکردهای ساختاری هم‌سو می‌شوند تا نهایتاً در مرحله عمل بتوان این چنین عمل کرد.

ماهیت ارتباطات در چنین سبکی عمدتاً عینی است و احساسات قوی و پررنگ به ندرت در این سبک ارتباطی در سازمان دیده می‌شود. اما برای برخی در ابتدا ممکن است این تصور پیش آید که با اتخاذ چنین سبک ارتباطی در سازمان، دامنه مؤثر ارتباطات با افراد سازمان کاهش یافته و همین امر موجب به وجود آمدن برخی تضادها، بحثها و جدلها در سازمان می‌شود. در حالی که واقعیت امر چنین نیست، چرا که اگر برخی ملاحظات را در نظر داشته باشیم همانند اصول، عقاید و عادات مذهبی افراد مختلف در سازمان، آداب و رسومهای اجتماعی، مقررات محلی، رویه‌های تجاری، الزامات دولتی و غیره، آن‌گاه در خواهیم یافت که از این سبک در جریان امور به راحتی و به دفعات می‌توان استفاده نمود. واضح است که در فرآیند مدیریت سازمان و برخی از وظایف مدیریت از جمله هدایت، سازماندهی و کنترل می‌بایست که سبک ارتباطی یادشده را اتخاذ نمود. اما در واقع آنچه که عقل نیز حکم می‌کند این است که برای این‌که افراد به آن حد لازم و مناسب از عزت نفس و خودباوری دست یابند می‌بایست در درون همین ساختارهای سازمانی یک توازن معقول میان برنامه‌ها و الزامات ساختاری از یکسو و آزادی عمل کارکنان از سوی دیگر برقرار شود تا نتایج مثبت را به همراه داشته باشد.

#### د) سبک پویا

این سبک ارتباطی در سازمان توسط مدیرانی اتخاذ و انتخاب می‌شود که کاملاً فعال، جسور و بی‌پروا هستند. در این سبک تمایل طرف ارتباطی یا فرستنده پیام بر این است که در فرآیند ارتباطات اصل مطلب، گفته شده و خیلی به درازا نکشد. یعنی در حداقل زمان ممکنه بهترین و اثربخش‌ترین نوع ارتباطات و تبادل اطلاعات را به وجود آورد. اما در عین حال که در این سبک بر کوتاهی مدت زمان ارتباطات و اثربخشی آن تأکید می‌شود، ماهیت خود ارتباطات کاملاً باز و صریح و روشن و به دور از هرگونه طفره و شانه‌خالی کردن و حشو و زاید است.

به عبارت دیگر، در این سبک ارتباطی هدف اصلی طرف ارتباطی (رئیس، مدیر و یا مافوق) مواجهه سریع و بی‌وقفه با مسایل به نوعی کاملاً عملگرا و پراگماتیک می‌باشد و صحبت از برنامه‌ها و استراتژی‌هایی که در آینده قرار است اجرا و عمل شود به میان نمی‌آید. نکته مهم و قابل توجه در این سبک این است عمده افرادی که از آن استفاده می‌کنند، افرادی جسور و بی‌باک و ریسک‌پذیر هستند و با قدرت تحمل ابهام بسیار بالا کارها را انجام می‌دهند. در داخل سازمان نیز چنین فردی کارآفرین سازمانی خواهد بود و اگر این فرد در جایگاه مدیر، مافوق و رئیس قرار بگیرد به طرفهای ارتباطی خود چنین خواهد گفت که من (در سازمان) به اندازه کافی جسارت این را دارم که به شما مسئولیت بدهم ولو به قیمت اشتباه کردن شما، اما آیا خود شما هم تحمل و جسارت پذیرش این مسئولیت را حتی به قیمت اشتباه عمل کردن دارید؟ لذا وجود چنین فضای ارتباطی در سازمان حکایت از اتخاذ یک سبک پویا در میان رؤسا و مرئوسین آن سازمان دارد.

دقیقاً برخلاف سبک ساختاری، سبک پویا از تأکید و اصرار بر خط‌مشی‌های خاص، رویه‌ها و مقررات در سازمان اجتناب می‌ورزد. (همان - ۷۶ و ۷۵ و ۷۴)

#### ه) سبک تفویضی

در این سبک ارتباطی، رئیس، مدیر یا مافوق تمایل به جلب حمایت و کمک از جانب افراد دیگر (یعنی طرفهای ارتباطی خود را) دارد. به عبارت دیگر، تمایلی به نظارت و سرپرستی مستقیم افراد خود ندارد، بلکه بیش‌تر ترجیح می‌دهد تا طرفهای ارتباطی خود یاری شوند تا مستقیماً از سوی مدیر. شایان ذکر است که بسیاری از مدیران استفاده از این سبک ارتباطی را برای واگذاری و تفویض اختیار به زیردستان خود مناسب و مفید می‌دانند و به این ترتیب آنان را در اداره سازمان مشارکت داده و به راحتی سعی در به کارگیری توانمندیهای آنان دارند.

**و) سبک اجتناب**

در حقیقت کسانی که این سبک ارتباطی را برمی‌گزینند از تعامل با دیگران گریزان هستند و تمایلی به برقراری ارتباط ندارند. ایشان ترجیح می‌دهند که نه بر دیگران اثر بگذارند و نه از آنها تأثیر بپذیرند. آنها حتی حاضرند برای فرار از موضوع اصلی (ارتباطات و تعامل با دیگران) به تاکتیکهای انحرافی نیز دست بزنند. مثلاً گفتن یک لطفه درباره مسئله‌ای که در سازمان پیش آمده است آنان را بر آن می‌دارد که مخاطبان خود را به آن سمت هدایت کنند. آنچه که اینگونه افراد می‌خواهند این است که یا خودشان به تنهایی و کاملاً مستقل به انجام وظایف محوله مشغول شوند و یا این که دیگران دقیقاً در همین حالت آن را انجام دهند.

حتی با دادن مسئولیت به چنین افرادی نیز می‌توان آنها را از اتخاذ این سبک ارتباطی در سازمان برحذر داشت چراکه ایشان به‌طور کلی فرآیند ارتباطات را نادیده می‌گیرند.

**روش تحقیق**

روش تحقیق در این پژوهش روش پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق ۶۷۳ نفر از کارکنان شرکت هستند که ۲۵۰ نفر از آنها نمونه آماری را تشکیل داده‌اند. که این حجم نمونه از جدول مورگان به دست آمده است. روایی تحقیق با استفاده از نظرات استاد راهنما، مشاور، متخصصان و کارشناسان امور پژوهشی تأیید شد. پایایی تحقیق با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آن ۰.۸۱ به دست آمد. بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است.

**فرضیه اول:**

بین بهره مندی از تأثیر سبک ارتباطی تساوی (برابری) و موقعیت خاص درون سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

تفاوت فراوانی ها	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	
-۸۱,۷	۸۹,۷	۸	خیلی کم
-۵۹,۷	۸۹,۷	۳۰	کم
۶۴,۷	۸۹,۷	۲۵	متوسط
۳۵,۳	۸۹,۷	۱۲۵	زیاد
-۲۸,۷	۸۹,۷	۶۱	خیلی زیاد
		۲۵۰	جمع

**تجزیه و تحلیل اطلاعات فرضیه اول:**

از دیدگاه پاسخگویان بین بهره مندی از تأثیر شیوه های مختلف ارتباطی (برابری) و موقعیت خاص درون سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار	آزمون
۰۰۰	۲	۷۲,۴۹۸	آزمون خی دو

میزان آماره خی دو برابر ۷۲,۴۹۸ و درجه آزادی آن برابر ۲ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است. با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کوچکتر از ۰,۰۱ است با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان اظهار داشت که پاسخ های ارائه شده از توزیع یکنواختی برخوردار نیست و با در نظر گرفتن اینکه گزینه زیاد دارای بیشترین فراوانی بوده می‌توان گفت فرضیه

اول مبنی بر اینکه از دیدگاه پاسخگویان بین بهره مندی از تاثیر شیوه های مختلف ارتباطی (برابری) و موقعیت خاص درون سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد مورد تأیید قرار گرفته است.

فرضیه دوم: بین درجه اعتماد به کارمندان و سبک اجتناب رابطه معنی داری وجود دارد.

تفاوت فراوانی ها	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	
-۸۲,۳	۸۸,۳	۶	خیلی کم
-۷۱,۳	۸۸,۳	۱۷	کم
-۶۹,۳	۸۸,۳	۱۹	متوسط
۱۹,۷	۸۸,۳	۱۰۸	زیاد
۶,۷	۸۸,۳	۹۵	بسیار زیاد
		۲۴۵	جمع

تجزیه و تحلیل اطلاعات فرضیه دوم:

از دیدگاه پاسخگویان بین درجه اعتماد به کارمندان و سبک اجتناب رابطه معنی داری وجود دارد .

آزمون	مقدار	درجه آزادی	سطح معناداری
خی دو	۸۷,۲۲۳	۲	.۰۰۰

میزان آماره خی دو برابر ۸۷,۲۲۳ و درجه آزادی آن برابر ۲ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کوچکتر از ۰,۰۱ است با اطمینان ۹۹ درصد می توان اظهار داشت که پاسخ های ارائه شده از توزیع یکنواختی برخوردار نیست و با در نظر گرفتن اینکه گزینه زیاد دارای بیشترین فراوانی بوده می توان گفت فرضیه دوم مبنی بر اینکه از دیدگاه پاسخگویان بین درجه اعتماد و اطمینان به کارمندان و سبک اجتناب رابطه معنی داری وجود دارد مورد پذیرش قرار گرفته است.

فرضیه سوم: بین سبک ارتباطی تفویضی و توانایی افراد رابطه معنی داری وجود دارد .

تفاوت فراوانی ها	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	
-۸۳,۷	۸۹,۷	۶	خیلی کم
-۷۷,۷	۸۹,۷	۱۲	کم
-۶۱,۷	۸۹,۷	۲۸	متوسط
۴,۳	۸۹,۷	۹۴	زیاد
۲۰,۳	۸۹,۷	۱۱۰	بسیار زیاد
		۲۵۰	جمع

تجزیه و تحلیل اطلاعات فرضیه سوم:

از دیدگاه پاسخگویان بین سبک ارتباطی تفویضی و توانایی افراد رابطه معنی داری وجود دارد .

آزمون	مقدار	درجه آزادی	سطح معناداری
خی دو	۱۳۷,۴۰۵	۲	.۰۰۰

میزان آماره خی دو برابر ۱۳۷,۴۰۵ و درجه آزادی آن برابر ۲ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کوچکتر از ۰,۰۱ است با اطمینان ۹۹ درصد می توان اظهار داشت که پاسخ های ارائه شده از

توزیع یکنواختی برخوردار نیست و با در نظر گرفتن اینکه گزینه زیاد و بسیار زیاد دارای بیشترین فراوانی بوده می‌توان گفت فرضیه سوم مبنی بر اینکه ازدیدگاه پاسخگویان بین سبک ارتباطی تفویضی و توانایی افراد رابطه معنی داری وجود دارد .

فرضیه چهارم: بین سبک ارتباطی پویا و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

تفاوت فراوانی ها	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	
-۷۶,۰	۹۰,۰	۱۴	خیلی کم
-۸۲,۰	۹۰,۰	۸	کم
-۶۹,۰	۹۰,۰	۲۱	متوسط
۵۲,۰	۹۰,۰	۱۴۲	زیاد
۲۵	۹۰,۰	۶۵	بسیار زیاد
		۲۵۰	جمع

تجزیه و تحلیل اطلاعات فرضیه چهارم:

از دیدگاه پاسخگویان بین سبک ارتباطی پویا و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

آزمون	مقدار	درجه آزادی	سطح معناداری
خی دو	۱۶۹,۸۶۷	۲	.۰۰۰

میزان آماره خی دو برابر ۱۶۹,۸۶۷ و درجه آزادی آن برابر ۲ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کوچکتر از ۰,۰۱ است با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان اظهار داشت که پاسخ‌های ارائه شده از توزیع یکنواختی برخوردار نیست و با در نظر گرفتن اینکه گزینه زیاد دارای بیشترین فراوانی بوده می‌توان گفت فرضیه چهارم مبنی بر اینکه از دیدگاه پاسخگویان بین سبک ارتباطی پویا و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد مورد پذیرش قرار گرفته است .

فرضیه پنجم: به نظر می‌رسد بین سبک ارتباطی کنترلی و وضوح شغلی رابطه معنی داری وجود دارد.

تفاوت فراوانی ها	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	
-۶۲,۳	۶۷,۳	۵	خیلی کم
-۴۰,۳	۶۷,۳	۲۷	کم
-۵۷,۳	۶۷,۳	۱۰	متوسط
۶۱,۷	۶۷,۳	۱۲۹	زیاد
۱۰,۷	۶۷,۳	۷۸	خیلی زیاد
		۲۴۹	جمع

تجزیه و تحلیل اطلاعات فرضیه پنجم:

از دیدگاه پاسخگویان بین سبک ارتباطی کنترلی و وضوح شغلی رابطه معنی داری وجود دارد .

آزمون	مقدار	درجه آزادی	سطح معناداری
خی دو	۱۵۴,۱۸۲	۳	.۰۰۰

میزان آماره خی دو برابر ۱۵۴,۱۸۲ و درجه آزادی آن برابر ۳ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کوچکتر از ۰,۰۱ است با اطمینان ۹۹ درصد می توان اظهار داشت که پاسخ های ارائه شده از توزیع یکنواختی برخوردار نیست و با در نظر گرفتن اینکه گزینه زیاد و بسیار زیاد دارای بیشترین فراوانی بوده می توان گفت فرضیه پنجم مبنی بر اینکه از دیدگاه پاسخگویان بین سبک ارتباطی کنترلی و وضوح شغلی رابطه معنی داری وجود دارد مورد تأیید قرار گرفته است.

فرضیه ششم: به نظر می رسد بین تاثیر سبک ارتباطی ساختاری و انگیزه کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	تفاوت فراوانی ها
۶	۸۸,۳	-۸۲,۳
۱۷	۸۸,۳	-۷۱,۳
۱۹	۸۸,۳	-۶۹,۳
۱۰۸	۸۸,۳	۱۹,۷
۹۵	۸۸,۳	۶,۷
۲۴۵		

#### تجزیه و تحلیل اطلاعات فرضیه ششم:

از دیدگاه پاسخگویان بین تاثیر سبک ارتباطی ساختاری و انگیزه کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

آزمون	مقدار	درجه آزادی	سطح معناداری
خی دو	۱۳۷,۴۰۵	۲	۰,۰۰۰

میزان آماره خی دو برابر ۱۳۷,۴۰۵ و درجه آزادی آن برابر ۲ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کوچکتر از ۰,۰۱ است با اطمینان ۹۹ درصد می توان اظهار داشت که پاسخ های ارائه شده از توزیع یکنواختی برخوردار نیست و با در نظر گرفتن اینکه گزینه زیاد و بسیار زیاد دارای بیشترین فراوانی بوده می توان گفت فرضیه ششم مبنی بر اینکه از دیدگاه پاسخگویان بین تاثیر سبک ارتباطی ساختاری و انگیزه کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

#### نتیجه گیری

درصد پاسخ به شاخص های پژوهش

تعداد افرادی که هر یک از شاخص های مورد نظر را در حد زیاد و بسیار زیاد بر تعامل میان فردی کارکنان موثر می دانند بدین شرح است:

۹۰,۹٪ حمایت گری مدیر

۸۸,۹۵٪ تفویض اختیار

۸۸,۶۶٪ ساختار گرایی

۸۶,۵٪ همدلی کارکنان

۸۰,۳٪ سبک رهبری مشارکتی

۷۹,۳٪ تساوی

۷۱,۲۵٪ اجتناب گرایی



۷۶,۰۶٪ کانالهای ارتباطی پویا

سبک های ارتباطی با ایجاد زمینه برای برقراری ارتباط بیشتر، مذاکره و نیز بالابردن ظرفیت پذیرش از طرف مقابل، امکان بروز تضاد و تعارض را کمتر می کند. اقتدار گرایی، تحکم گرایی، کنترل گرایی با یکدیگر همپوشانی دارند. همدلی با ایجاد درک احساس دیگران و سبک ساختار گرایی با به وجود آوردن فضای امن ارتباطی در کنار سبک پویا فضای مطلوب ارتباطی را بین مدیران و کارکنان فراهم می آورد و اجازه انتقال پیامهای ارتباطی به طرف مقابل که از سبک تساوی شکل می گیرد این فضای ارتباطی را به سمت اثربخشی بیشتر سوق می دهد. سبک های ارتباطی به کارکنان کمک می کند تا عصبانیت، ناراحتی و ترس خود را به نحوی مناسب کنترل کند و داشتن این مهارت فرد را از سلطه گری و سلطه پذیری متمایز می کند.

با توجه به اینکه نتایج بیانگر نقش مثبت سبک های ارتباطی در اثربخشی و تعامل میان فردی مدیران و کارکنان است می بایست نحوه ارتباط کارکنان با مدیران آسانتر گردد زیرا تنها ۴۱,۴٪ از کارکنان امکان تماس با مدیران را میسر دانسته اند لذا پیشنهاد می گردد راههای ارتباطی بین کارکنان و مدیران سازمان مورد بازبینی قرار گیرد. به نظر می رسد برقراری ارتباط در این سازمان کمی پیچیده است. دسترسی به مدیران آسان نیست. از دیدگاه کارشناسان سبک پویا نیز مورد تایید واقع شد. بدیهی است که روابط انسانی از دیدگاه کارکنان نیز مهم است.

سبک های ارتباطی در یک سازمان موجب بهبود روابط و کاهش تعارض می گردد. در تبیین ارتباطات اثربخش ذکر شد که ارتباطات جریانی از اطلاعات و ادراکات محسوب می شود که بین اجزای مختلف یا اعضای سازمان در گردش است. مدیر از طریق ارتباطات اثربخش می تواند به ترغیب و ایجاد انگیزه مبادرت ورزد و تغییرات مطلوب در سازمان ایجاد نماید. نقش فرهنگ را در توجه به مولفه های ارتباطی نباید نادیده گرفت زیرا هر سازمانی دارای فرهنگ است و این فرهنگ را میتوان برای ارتباطات اثربخش مدیریت نمود. زمانی که یکپارچگی در سازمان تحقق یابد و جریان ارتباطات در سازمان به مشارکت و هماهنگی کارکنان و ایجاد روابط موثر بین مدیران و کارکنان منجر شود می توان انتظار داشت سازمان نقاط ضعف خود را بهتر شناسایی کند و به رفع تعارض و بهبود شرایط خود اقدام کند. سازمان پویا و به روز خواهد بود. علایم هشداردهنده سریعتر و بهتر شناخته میشوند و بنابراین می توان انتظار داشت با مدیریت بهتری که به ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان می انجامد موارد بحرانی برطرف یا کاهش داده شوند. براساس یافته های پژوهش پیشنهادهای زیر قابل طرح می باشد:

- تشکیل کلاسهای آموزشی به منظور آموزش سبک های ارتباطی مختلف برای مدیران و کارکنان.
- تشکیل همایش های مختلف برای مدیران در خصوص منابع انسانی و تعامل میان فردی با کارکنان.
- بررسی عوامل انگیزش در کارکنان و تلاش برای افزایش سطح انگیزه کارکنان و تشویق آنها به مشارکت در تصمیم گیری ها و آرایه نظرات.

- دریافت بازخور از کارکنان نسبت به تصمیمات اتخاذ شده در سازمان
- نظرسنجی از کارکنان به منظور شناسایی عوامل انگیزش و تعامل بیشتر

#### فهرست منابع:

- دلاور، علی (۱۳۸۳) روش‌های تحقیق پیشرفته، تهران: واحد علوم و تحقیقات
- دمپی، یر (۲۰۰۷) تاریخ علم، ترجمه: عبدالحسین آذرنگ، تهران: انتشارات سمت
- یوسف زاده؛ سعید رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان (۱۳۸۴) پایان نامه
- مری بامباکاس، مارگارت پاتریکسون، مهارت های ارتباطی میان فردی که باعث افزایش تعامل سازمانی می گردد (۲۰۰۸)
- ووفورد وهمکارانش (۱۹۸۸)
- مارتینو سیمز (۱۹۵۶)
- میلر، اجتناب از اطلاعات (۱۹۹۲)
- شاو، میزان آزادی عمل در گروه (۱۹۸۴)
- بورمن و هاوول، شیوه تاریخی ارتباطات در کسب و کار (۱۹۶۹)
- مهدی فر، محمدرضا (۱۳۷۷) مجموعه اطلاع رسانی فرهنگ تبلیغات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- صمدی، مهران، بررسی الگوهای ارتباطات سازمانی و سبکهای ارتباطی حاکم در سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، (۱۳۸۵) پایان نامه
- ورنوسورین، جیمز تانکارد، نظریه های ارتباط، دکتر علیرضا دهقان، دانشگاه تهران (۱۳۸۱) ه.ش

- [www.ad.gov.ir](http://www.ad.gov.ir)
- [www.sid.ir](http://www.sid.ir)
- [www.iran press.ir](http://www.iran press.ir)