

# Investigating the relationship between communication skills and management styles among education managers in Rodan City

Taghi Agha Hoseini  
Arezu Sharifi  
Saba Azimi Afshar

## Abstract:

The purpose of the present research was to investigate the relationship between communication skills and management styles among educational managers of Rodan city. The present research method is applied in terms of objective and correlational in terms of descriptive method, and the statistical population of this research is all the education managers of Rodan city in the number of ۲۰۰ people. The random sampling method is simple. The sample size was determined through Morgan table ۱۳۲. library and field methods have been used to collect information; The data collection tool was a questionnaire. In this research, two standard questionnaires were used, including Barton J. communication skills questionnaire. E. (۱۹۹۰) and Luthans (۱۹۸۵) leadership style questionnaire. In order to determine the validity of the content of the questionnaires, the corrective opinions of experts and supervisors were used, and the reliability of the questionnaires was confirmed by calculating the Cronbach's alpha coefficient. The reliability obtained for the communication skills questionnaire was equal to ۰,۷۴ and for the leadership styles questionnaire was ۰,۹۲, which indicates the appropriate reliability of the research tool. In order to analyze the data, descriptive statistics and inferential statistics (Pearson's correlation test and regression analysis) were used, and SPSS software was used in this regard. The results of the research showed that there is a positive and significant relationship between the communication skills of managers and their management styles in the education organization of Rodan city. Also, based on the research findings, all ۳ components of communication skills (listening skills, verbal skills, and feedback skills) have a significant relationship with management styles, and feedback skills have the highest correlation coefficient with the "management style" criterion variable.

**Keywords:** communication skills, feedback skills, verbal skills, management styles, educational managers.

## بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مدیریتی در بین مدیران آموزشی آموزش و پرورش شهرستان رودان

تقی آقاسینی<sup>۱</sup>

آرزو شریفی<sup>۲</sup>

صبا عظیمی افشار<sup>۳</sup>

صص ۳۰ - ۴۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۷/۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۸/۵

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مدیریتی در بین مدیران آموزشی آموزش و پرورش شهرستان رودان بوده است. روش تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران آموزش و پرورش شهرستان رودان به تعداد ۲۰۰ نفر بوده‌اند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده می‌باشد. حجم نمونه مورد بررسی، از طریق جدول مورگان ۱۳۲ تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است؛ ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. در این تحقیق از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شد، که شامل پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای (۱۹۹۰) و پرسشنامه سبک‌های رهبری لوتانز (۱۹۸۵) بوده است. به منظور تعیین روایی محتوای پرسشنامه‌ها از نظرات اصلاحی متخصصان و اساتید راهنما استفاده گردید و پایایی پرسشنامه‌ها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. پایایی به دست آمده برای پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی برابر با ۰/۷۴ و برای پرسشنامه‌های سبک‌های رهبری ۰/۹۲ بوده است، که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار تحقیق می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون) استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق هر ۳ مولفه‌های مهارت‌های ارتباطی یعنی (مهارت شنیدن، مهارت کلامی، مهارت بازخورد) رابطه‌ی معناداری با سبک‌های مدیریتی داشته و مهارت بازخورد دارای بیشترین ضریب همبستگی با متغیر ملاک "سبک مدیریتی" بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت‌های ارتباطی، مهارت بازخورد، مهارت کلامی، سبک‌های مدیریتی، مدیران آموزشی.

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان پردیس شهید باهنر اصفهان (aghahoseini@gmail.com)

<sup>۲</sup> کارمند آموزش و پرورش اصفهان (arezousharifi13@yahoo.com)

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی سازمانی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان اصفهان

## مقدمه

اثر بخشی سازمان به وجود مدیرانی (همانند سایر اعضای سازمان) وابسته است که قادر باشند به طور اثربخش پیام‌هایی را هم برای افراد در درون و هم بیرون از سازمان ارسال دارند. موانع ارتباطی گوناگونی در سازمان وجود دارند. خاستگاه و سرچشمه برخی موانع، ارسال کنندگان پیام هستند. زمانی که پیام‌های ارسالی، واضح و کامل نباشند و از لحاظ ادراک مشکل داشته باشد؛ زمانی که پیام‌ها نامناسب ارسال شوند و یا زمانی که هیچ شرط یا پیش‌بینی برای بازخورد وجود نداشته باشد؛ ارتباطات تضعیف می‌شود. خاستگاه برخی دیگر از موانع ارتباطی مربوط به دریافت کننده پیام می‌باشد. زمانی که دریافت کننده پیام، به پیام توجه نمی‌کند یا گوش نمی‌دهد یا زمانی که هیچ تلاشی برای درک معنی پیام از خود بروز نمی‌دهد، به احتمال زیاد ارتباط بی تأثیر خواهد بود. با حذف این موانع و ارتباطات اثربخش با دیگران، مدیران همانند سایر اعضای سازمان باید مهارت‌های ارتباطی مشخصی را گذرانده و توسعه دهند. بعضی از این مهارت‌ها زمانی که مدیران ارسال کننده پیام هستند اهمیت ویژه‌ای دارند و بعضی دیگر زمانی که مدیران دریافت کننده پیام‌اند، اهمیت اساسی دارند. برای مهارت‌های ارتباطی، تعاریف متعددی ارائه شده است: به اعتقاد هلریگل و اسلکم مهارت ارتباطی عبارت است از توانایی ارسال و دریافت اطلاعات، افکار، احساسات و نگرش‌ها. مهارت‌های ارتباطی اشاره دارد به توانایی مدیران که به طور مؤثر ایده‌ها و اطلاعاتی به دیگران انتقال داده و همچنین به طور مؤثر ایده‌ها و اطلاعات را دریافت کنند (کوهن و دیپانکر، ۲۰۱۷؛ رادپور و همکاران، ۱۴۰۱).

هنگامی که سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی رهبران مدارس در تعامل مستقیم با یکدیگر باشند، این مدیران در سازمان خود موفق خواهند بود. بنابراین، داشتن دانش کافی از مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های قرن ۲۱ به این رهبران کمک می‌کند تا با بحران در مدارس خود مقابله کنند (ون در مسچ و تیالا، ۲۰۰۸).

با توجه به اینکه در کشور ما بصورت مدون نقش سبک‌های مدیریت مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان و بالاخص در شهر رودان، تحقیق و بررسی نگردیده است و از آنجایی که انجام چنین پژوهش‌هایی برای ارایه راهکارهایی برای بهبود عملکرد مدیران و ارتقای مهارت‌های ارتباطی آنان لازم است، انجام این تحقیق در این محیط پژوهشی می‌تواند مثمر ثمر و بسیار نو و جدید باشد. از این رو، سوال اصلی پژوهش حاضر را می‌توان بدین گونه مطرح نمود که چه رابطه‌ای بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مدیریتی در بین مدیران آموزشی آموزش و پرورش وجود دارد؟

## مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

تغییرات تکنولوژی، شرایط محیطی، دانش و تحول اجتماعی-فرهنگی منجر به تغییر پدیده رهبری و شکل‌گیری نقش و رفتار رهبری شده است (بایراک، ۲۰۰۱). برای اینکه سازمان‌های آموزشی به اهداف خود دست یابند، مانند همه سازمان‌ها، کارکنان باید هماهنگ کار کنند. یکی از مهمترین معیارهای این هماهنگی، کیفیت ارتباطات برقرار شده در سازمان است. ارتباطات ناکافی در سازمان باعث بدتر شدن روابط بین فردی در سازمان، ناتوانی در دستیابی به اهداف سازمانی و اتلاف منابع و زمان می‌شود (گوریس و همکاران، ۲۰۰۲). از سوی دیگر، سازمانی که دارای افرادی با مهارت‌های مدیریتی و رهبری قابل توجه، دانش کافی از مهارت‌های قرن بیست و یکم و مهارت‌های ارتباطی است، ممکن است هماهنگی بین کارکنان ایجاد کند و دستاوردهای سازمان را افزایش دهد (هانت و همکاران،

۲۰۰۰). از این نظر، رهبری یکی از مهمترین موضوعات در زمینه آموزش از قرن بیستم بوده است (ارستین، ۲۰۰۰)؛ محققان تعاریف زیادی از معنای رهبری ارائه کرده‌اند. از نظر ارن (۲۰۰۳)، رهبری را می‌توان به عنوان مجموع مهارت‌ها و دانش برای جمع‌آوری گروهی از افراد حول اهداف خاص و بسیج آنها برای دستیابی به این اهداف تعریف کرد. نیبرگ، برنین و تئورل (۲۰۰۵) توضیح می‌دهند که رهبری فرآیندی متقابل است که در آن رهبر و پیروان بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. یاوزیلماز (۲۰۰۸) ادعا می‌کند که رهبری شامل رهبری است که می‌تواند بر پیروان تأثیر بگذارد و تلاش‌های آنها را به شیوه‌ای مطلوب هدایت کند. به طور مشابه، کوچل (۱۹۹۸) اظهار می‌دارد که رهبری فرآیند تأثیرگذاری و هدایت فعالیت‌های دیگران برای دستیابی به اهداف شخصی یا گروهی خاص تحت شرایط خاص است. رهبران با مهارت‌های رهبری مؤثر ممکن است با تأثیرگذاری و هدایت اعضای گروه، گروهی را حول یک هدف خاص جمع کنند (اکوف، ۱۹۹۹؛ برسکتیک، ۱۹۹۹؛ چالیک، ۲۰۰۳؛ کاپرا، ۲۰۰۲؛ هویت و بلاسکوچ، ۲۰۰۳؛ پاسا و همکاران، ۲۰۰۱).

موفقیت یک مدرسه یا یک سازمان به عناصر بسیاری بستگی دارد که سبک رهبری مؤثر، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های قرن بیست و یکم تعدادی از آنهاست. با این حال، رابطه بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی در چند مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است. این یک واقعیت شناخته شده است که رهبران مؤثر مدرسه که به طور مؤثر از کانال‌های ارتباطی در سراسر مدارس استفاده می‌کنند، در ایجاد زمینه‌های قابل توجهی برای تعامل با کارکنان خود خوب هستند (راهارجا و همکاران، ۲۰۱۹). بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران مدارس که می‌توانند مهارت‌های ارتباطی خود را در سطح بالایی به کار ببرند، مدرسه و کارکنان آن را به سمت موفقیت هدایت می‌کنند و در عین حال کیفیت خروجی‌های مدرسه را تضمین می‌کنند (بخشعلی پور و همکاران، ۲۰۱۶؛ سولاجا و همکاران، ۲۰۱۶). مدیران مدارس که فاقد مهارت‌های رهبری هستند در ایجاد یک محیط مثبت ضروری در مدارس خود ضعیف خواهند بود. اوزدمیر و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که بین رهبری مدرسه و مهارت‌های قرن بیست و یکم رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه مدیران مدارس باید رهبران مؤثری در مدارس خود باشند، هماهنگی رفتار آنها با الزامات عصر مدرن اجتناب ناپذیر است (راینز و قاضی، ۲۰۱۳). مدیران مدارس که از دگرگونی مورد نیاز در این دوره آگاه هستند، پیشرفت قابل توجهی در دستیابی به اهداف مدارس خواهند داشت (کوبان و همکاران، ۲۰۱۹).

در ادامه به نتایج برخی از مهمترین مطالعات صورت گرفته در این زمینه اشاره می‌گردد:

هدف دمیرداج (۲۰۲۲) بررسی نقش واسطه‌ای مهارت‌های ارتباطی در رابطه بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های قرن بیست و یکم بود. برای بررسی چنین روابطی بین متغیرهای مطالعه از طرح تحقیق همبستگی استفاده شد. نمونه پژوهش شامل ۵۴۲ معلم پیش دبستانی، ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین متغیرها رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌ها همچنین نشان داد که مهارت‌های ارتباطی تأثیر واسطه‌ای غیرمستقیم بر رابطه بین سبک رهبری و مهارت‌های قرن بیست و یکم دارد.

جفری و لولی (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان رابطه مهارت‌های ارتباط بین فردی و رهبری جوان، به تعیین ادراکات ورود به سطح رهبران جوان پرداخت و نتایج نشان داد که شرکت کنندگان معتقد بودند که (۱) عدم تجربه کلی رهبری، (۲) قرار گرفتن در معرض برخورد با مخاطبان گوناگون، (۳) دادن بازخورد، و (۴) برخورد با شرایط مقابل، از تمام مهارت‌های ارتباط بین فردی بالاتر است.

کورزون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، در تحقیق خود بیان می‌کند که مدیران توانمند و کارآمد از شیوه‌های رهبری اثربخش استفاده می‌کنند، آن‌ها کارهای رایج و معمول را انجام نمی‌دهند بلکه با مطالعه و تجربه سعی می‌کنند تا نقاط ضعف و حقوق خود و پرسنل را بشناسند؛ به

<sup>۴</sup>. Kurzen

پرسنل خود احترام می‌گذارند و با آنها ارتباط اثر بخش برقرار می‌کند. به عبارت دیگر؛ مدیران و رهبران اثربخش به افراد (رابطه مداری) اهمیت خاصی می‌دهند و بدین ترتیب توانمندسازی سازمانی و روانی پرسنل را افزایش می‌دهند.

یدیدیا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهشی در خصوص اثرات آموزش مهارت‌های ارتباطی بر عملکرد دانشجویان پزشکی در سه دانشگاه نیویورک، ماساچوست و وستون، نتایج نشان داد که مهارت‌های ارتباطی دانشجویان در سال سوم دانشجویی در مطالعه کوهورت بهبود یافته و مهارت‌های ارتباطی دانشجویانی که در مطالعه شرکت کرده بودند بیشتر از دانشجویانی که شرکت نکرده بودند، ارتقا یافته بود. جیزل و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۹)، در تحقیق خود نشان دادند که آموزش ارتباطات، پایه و اساس عملکرد ارتباطی فرد است.

ویلیامز (۲۰۰۹)، با انجام دادن پژوهشی که طی آن از ۱۸۹ مشاور به همراه ۲۵ سرپرست که هر یک نماینده یک واحد شغلی بودند استفاده کرد، پی برد که بین برداشت یا احساس زیر دستان نسبت به سبک رهبری معیارهای بهره‌وری هیچ گونه رابطه قابل ملاحظه‌ای وجود ندارد.

نتایج مطالعه عزیزاده (۱۴۰۲) نشان داد که بین مهارت‌های حرفه‌ای تدریس و مولفه‌های آن (روش تدریس، تکنولوژی آموزشی، طراحی آموزشی و ارزشیابی) با تلفیق در برنامه‌های درسی معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو ارتباط مثبت و معنی داری دارد. همچنین نتایج نشانگر این بود که بین سبک مدیریت کلاس و مولفه‌های آن (سبک مدیریت غیرمداخله گر و سبک مدیریت تعاملی) با تلفیق در برنامه‌های درسی معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو ارتباط مثبت و معنی داری دارد. به علاوه، نتایج نشان داد که بین سبک مدیریت مداخله گر با تلفیق در برنامه‌های درسی معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو، رابطه معکوس و معنی داری وجود دارد. همچنین، تحلیل رگرسیون چندگانه نشانگر این بود که تلفیق در برنامه‌های درسی معلمان دوره ابتدایی از طریق مولفه‌های ارزشیابی، سبک مدیریت مداخله و غیرمداخله قابل پیش بینی است.

هدف از پژوهش ابراهیم زاده دستجردی و همکاران (۱۴۰۱)، تعیین اثرات سبک‌های ارتباطی رهبر بر گرایش به تغییر از طریق متغیرهای درک ارتباط اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر انجام شد. جامعه آماری آن را کارکنان و مدیران شعب بانک رفاه شهر اصفهان با تعداد ۳۷۴ نفر تشکیل دادند، که با توجه به فرمول کوکران، از میان آن‌ها ۲۷۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. بر اساس نتایج بدست آمده، سبک ارتباطی گیرنده ارتباط، بر ادراک ارتباط اثربخش و آمادگی برای تغییر دارای تاثیر مثبت بود؛ لیکن سبک‌های ارتباطی تهاجمی، منفعل و تهاجمی-منفعل بر درک ارتباط اثربخش و آمادگی برای تغییر تاثیر منفی داشتند. همچنین طبق نتایج حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری، نقش میانجی درک ارتباط اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر در رابطه بین سبک‌های ارتباطی رهبر و گرایش به تغییر در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید شد.

پژوهش وارث و رونما (۱۴۰۰) با هدف تبیین تاثیرپذیری مدیران مدارس از سبک‌های مدیریت بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های مدیریتی ناحیه چهار آموزش و پرورش شهر شیراز مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که بین ویژگی شخصیتی و مهارت‌های مدیریت با سبک‌های مدیریت‌های مدیران مدارس ناحیه چهار رابطه معناداری وجود دارد و ویژگی شخصیتی و مهارت‌های مدیریت بر سبک‌های مدیریت‌های مدیران مدارس ناحیه چهار شیراز تاثیر دارد.

<sup>۵</sup>. Yedidia et al

<sup>۶</sup>. Gysels et al

هدف پژوهش الهیاری و همکاران (۱۳۹۹)، مطالعه رابطه مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مذاکره با میزان تعارض در کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد شمال غرب کشور بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد شمال غرب کشور به تعداد ۴۹ نفر است که به علت محدود بودن تعداد افراد جامعه تمام افراد جامعه به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی با میزان تعارض رابطه معنادار مثبت وجود دارد، ولی بین سبک‌های مذاکره با میزان تعارض رابطه معناداری مشاهده نشد. همچنین بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مذاکره رابطه مثبت معنادار وجود دارد. با توجه به وجود ارتباط معنادار بین مهارت‌های ارتباطی با میزان تعارض و همچنین وجود رابطه معنادار بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مذاکره، پیشنهاد می‌شود مسئولان بالادستی سازمان با فراهم کردن زمینه‌های آموزش و افزایش مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مذاکره موجب کاهش تعارض در سازمان شوند.

هدف از مطالعه جباری و همکاران (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین طرح‌واره‌های شناختی مدیران با سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی آنها بوده است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی شهر تهران بودند که در دوره‌های اجباری سازمان برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی که توسط دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برگزار می‌شد شرکت نموده بودند (از جمله مدیران هلدینگ فناوا، شاتل، بیمه پارسیان، فرمند، داروسازی سبحان و گروه هتل‌های هما) که از میان آن‌ها ۱۸۵ نفر در پژوهش شرکت داشته و به پرسش‌نامه‌های سبک رهبری فیدلر، مهارت‌های ارتباطی بارتون و فرم کوتاه طرح‌واره یانگ پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی و رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که طرح‌واره‌های نقص‌وشرم، اطاعت، بی‌اعتمادی و محرومیت هیجانی، سبک رهبری مدیران و همچنین طرح‌واره‌های استحقاق، ایثار، نقص‌وشرم و معیارهای سرسختانه، مهارت‌های ارتباطی آنان را پیش‌بینی می‌کنند.

هدف از پژوهش شمسی و همکاران (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی در دانشکده فنی دکترا شریعتی بوده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان دانشکده فنی دکترا شریعتی و تعداد آنها برابر با ۳۰۰ نفر بود. براساس جدول مورگان، حداقل تعداد نمونه برابر ۱۷۴ نفر بود که برای پاسخ به پرسش‌نامه انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی، نشانگر آن بود که بین سبک رهبری و مهارت ارتباطی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. از سبک‌های رهبری، رابطه سبک رهبری آمرانه و مشارکتی تایید نشد ولی رابطه سبک رهبری خیرخواهانه و مشورتی مورد تایید قرار گرفت. همچنین ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری داشتند.

هدف از تحقیق اصغری و همکاران (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین سبک رهبری با مهارت‌های سازمانی مدیران مقطع ابتدایی، متوسطه اول و دوم مدارس شهرستان آمل بوده است. یافته‌ها نشان داد بین سبک رهبری و مهارت سازمانی مدیران مدارس ارتباط معناداری وجود دارد که میانگین مهارت سازمانی مدیران در سبک آمرانه نسبت به سایر سبک‌ها بیشتر بوده است. رابطه بین سبک رهبری آزادمنشانه و مهارت سازمانی مدیران زمان منفی و بین سبک رهبری آمرانه و مهارت سازمانی مدیران زمان مثبت و معنادار بوده است و همچنین وضعیت مهارت سازمانی مدیران مدارس آمل در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

تحقیق قهرمانی و همکاران (۱۳۹۵) با هدف بررسی ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی با سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض سازمانی کارشناسان تربیت بدنی انجام شد. به این منظور با استفاده از روش تحقیق توصیفی - همبستگی ۷۰ نفر از کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی سطح شهر تهران به صورت تصادفی ساده مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که بین کارشناسان زن و مرد از

لحاظ میزان مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن و همچنین نمره سبک‌های مدیریت تعارض تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک اجبار، سبک اجتناب و سبک غالب شدن با مهارت‌های ارتباطی و هر سه بعد آن شامل مهارت‌های بازخوری، شنودی و کلامی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین سبک همکاری و سبک مصالحه و سازش با مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن ارتباط معنی‌داری وجود نداشت.

پژوهش علی اکبری (۱۳۹۵) با هدف تعیین رابطه بین سبک مدیریتی مدیران دبیرستان‌های مناطق ۳ و ۱۶ آموزش و پرورش شهر تهران و مهارت‌های نوآوری آنها در سال ۱۳۹۵ انجام گردیده است. نتایج این پژوهش نشان داد که بین دو متغیر سبک مدیریتی و مهارت‌های نوآوری مدیران مدارس منطقه ۳ و ۱۶ رابطه معنی‌داری وجود دارد.

## روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران آموزش و پرورش شهرستان رودان به تعداد ۲۰۰ نفر بوده‌اند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده می‌باشد. حجم نمونه مورد بررسی، از طریق جدول مورگان ۱۳۲ تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است؛ ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه استاندارد بوده است که شامل پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای (۱۹۹۰) و پرسشنامه سبک‌های رهبری لوتانز (۱۹۸۵) بوده است. به منظور تعیین روایی محتوای پرسشنامه‌ها از نظرات اصلاحی متخصصان و اساتید راهنما استفاده گردید و پایایی پرسشنامه‌ها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. پایایی به دست آمده برای پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی برابر با ۰/۷۴ و برای پرسشنامه‌های سبک‌های رهبری ۰/۹۲ بوده است، که نشان دهنده‌ی پایایی مناسب ابزار تحقیق می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون) استفاده شده است. پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی که توسط بارتون جی. ای (۱۹۹۰) ساخته شده است که از ۱۸ گویه و ۳ خرده‌مقیاس مهارت کلامی (۶ سوال)، مهارت شنود (۶ سوال) و مهارت بازخور (۶ سوال) تشکیل شده است، که به منظور شناسایی و سنجش مهارت‌های ارتباطی خود به کار می‌رود. در تحقیق حاضر منظور از سبک رهبری، نمره‌ای است که شخص از پرسشنامه سبک رهبری لوتانز<sup>۷</sup> (۱۹۸۵) که شامل ۳۵ گویه است، بدست آورده است. نحوه نمره‌گذاری این مقیاس به صورت طیف لیکرت می‌باشد ولی لوتانز پیشنهاد می‌کند که نحوه نمره‌گذاری به این صورت باشد که اگر مدیران و دبیران به سوالات ۷، ۸، ۱۲، ۱۸، ۱۹، ۳۰، ۳۴، ۳۵ جواب ندرتاً یا هیچگاه بدهد، یک امتیاز می‌گیرد و اگر به همین سوالات پاسخ همواره (زیاد)، غالباً (خیلی زیاد) و یا نظری ندارم (متوسط)، دادند امتیازی نمی‌گیرند در صورتیکه به سایر سوالات به غیر از این پاسخ همواره و یا غالباً داده باشند یک امتیاز می‌گیرند و در غیر این صورت امتیازی دریافت نمی‌کنند. حداکثر نمره مدیران در بعد رابطه مداری ۱۵ و در سازمان مداری ۲۰ و در مجموع ۳۵ می‌باشد.

جدول (۱)، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی

| متغیر مورد بررسی | الفای کرونباخ |
|------------------|---------------|
| مهارت بازخورد    | ۰/۸۲۴         |

|       |                      |
|-------|----------------------|
| ۰/۸۰۳ | مهارت شنود           |
| ۰/۷۵۶ | مهارت کلامی          |
| ۰/۸۰۴ | مهارت ارتباطی سیستمی |

همچنین پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی با پایایی ۰/۸۱ گزارش شده است (نظری و همکاران، ۱۳۹۱). در پژوهش طاهری زاده و همکاران (۱۳۹۰)، پایایی پرسشنامه ۰/۹۱ بدست آمده است. در این تحقیق جهت بررسی پایایی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن ۰/۸۴۸ بدست آمد و نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد.

جدول (۲)، ضریب همبستگی خرده مقیاس‌های متغیر سبک رهبری

| همبستگی ابعاد بانمره کل | ابعاد       |
|-------------------------|-------------|
| ۰/۹۶*                   | وظیفه مداری |
| ۰/۹۳*                   | رابطه مداری |

\* ۰/۰۱ < P

آلفای کرونباخ مشاهده شده مقدار ۰/۹۲۱ می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود این پرسشنامه از ضریب پایایی و همسانی درونی بالا، قابل قبول و مناسبی برخوردار است.

## یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه اصلی تحقیق آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مدیریتی مدیران انجام گرفت که نتایج آن در جدول ذیل نشان داده شده است.

جدول (۳)، نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مدیریتی

| مهارت ارتباطی | سبک مدیریتی           |             |
|---------------|-----------------------|-------------|
| ۰/۷۸۹         | ضریب همبستگی پیرسون   | سبک مدیریتی |
| ۰/۰۰۰         | سطح معنی داری دو طرفه |             |
| ۱۳۲           | کل                    |             |

می‌توان گفت که فرض صفر در سطح معنی داری ۰/۰۵ رد می‌شود و در نتیجه فرضیه اصلی تحقیق مبتنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر

مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مدیریتی تأیید می‌گردد.

فرضیه اول: بین مهارت کلامی مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به این فرضیه آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای مهارت‌های کلامی و سبک‌های مدیریتی مدیران انجام گرفت که نتایج آن در جدول ذیل نشان داده شده است.

جدول (۴)، نتایج آزمون همبستگی پیرسون متغیر مهارت کلامی و سبک مدیریتی

| مهارت کلامی |                       |             |
|-------------|-----------------------|-------------|
| ۰.۵۱۹       | ضریب همبستگی پیرسون   | سبک مدیریتی |
| ۰.۰۰۰       | سطح معنی داری دو طرفه |             |
| ۱۳۲         | کل                    |             |

می‌توان گفت که فرض صفر در سطح معنی داری ۰/۰۵ رد می‌شود و در نتیجه فرضیه اول تحقیق مبتنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر مهارت کلامی و سبک مدیریتی تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: بین مهارت شنیدن مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به این فرضیه آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای مهارت‌های شنودی و سبک‌های مدیریتی مدیران انجام گرفت که نتایج آن در جدول ذیل نشان داده شده است.

جدول (۵)، نتایج آزمون همبستگی پیرسون متغیر مهارت شنودی و متغیر سبک مدیریتی

| مهارت شنودی |                       |             |
|-------------|-----------------------|-------------|
| ۰.۶۵۲       | ضریب همبستگی پیرسون   | سبک مدیریتی |
| ۰.۰۰۰       | سطح معنی داری دو طرفه |             |
| ۱۳۲         | کل                    |             |

با توجه به نتایج بالا می‌توان گفت که فرض صفر در سطح معنی داری ۰.۰۵ رد می‌شود و در نتیجه فرضیه دوم تحقیق مبتنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر مهارت شنود و سبک مدیریتی تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: بین مهارت بازخورد مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد.

با توجه به این فرضیه آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای مهارت‌های بازخورد و سبک‌های مدیریتی مدیران انجام گرفت که نتایج آن در جدول ذیل نشان داده شده است.

جدول (۶)، نتایج آزمون همبستگی پیرسون متغیر مهارت بازخورد و متغیر سبک مدیریتی

| مهارت بازخورد |                       |             |
|---------------|-----------------------|-------------|
| ۰.۸۵۹         | ضرب همبستگی پیرسون    | سبک مدیریتی |
| ۰.۰۰۰         | سطح معنی داری دو طرفه |             |
| ۱۳۲           | کل                    |             |

با توجه به نتایج می‌توان گفت که فرض صفر در سطح معنی داری ۰.۰۵ رد می‌شود و در نتیجه فرضیه سوم تحقیق مبتنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر سبک مدیریتی و مهارت بازخورد تأیید می‌گردد.

تحلیل رگرسیون خطی چندگانه با استفاده از روش رو به جلو

روش رو به جلو، روشی در انتخاب متغیرهای پیش بین است که در آن تنها متغیرهایی که از معیارهای لازم جهت ورود به معادله رگرسیون برخوردارند وارد مدل می‌شوند. متغیرهای پیش‌بینی که دارای ضرایب همبستگی مثبت یا منفی بالاتری هستند، اولین گزینه ورود به معادله می‌باشند. نتایج تحلیل رگرسیونی با روش رو به جلو در زیر شرح داده شده است.

جدول (۷)، متغیر وارد شده به مدل رگرسیون خطی چندگانه با روش رو به جلو

| مدل | متغیر وارد شده به مدل | روش ورود  |
|-----|-----------------------|---|
| ۱   | مهارت بازخورد         | Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter $\leq$ ۰.۰۵۰) |

اولین خروجی نشان داده شده در جدول (۷)، تعداد مدل‌ها یا مراحل رگرسیونی، متغیرهای وارد شده به مدل در هر مرحله و روش مورد استفاده در تعیین رگرسیون و ورود متغیرها را نشان می‌دهد.

همانگونه که در جدول (۷)، شرح داده شده است، از ۳ متغیر پیش بین مدل، ۱ متغیر در ۱ مرحله وارد مدل شده است. در واقع در تنها مدل که به لحاظ آماری معنادار شد، متغیر "مهارت بازخوردی" وارد مدل شده است که البته مقدار ثابت نیز وجود دارد. قاعدتاً این متغیر دارای بیشترین ضریب همبستگی با متغیر ملاک "سبک مدیریتی" بوده است. شرح کامل ضرایب رگرسیونی، ضرایب تعیین و سایر ویژگی‌های رگرسیون مربوط به این مدل در جداول بعدی نشان داده شده است. در سومین ستون جدول (۷)، شرح داده شده است که

روش ورود متغیرها روش رو به جلو است و شاخص تعیین ورود متغیر، احتمال F ورودی کوچکتر مساوی ۰.۵۰ است.

جدول (۸)، خلاصه نتایج مدل رگرسیون خطی چندگانه با روش رو به جلو

| مدل | متغیرهای موجود در مدل       | ضریب همبستگی چندگانه (R) | ضریب تعیین (R Square) | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای معیار تخمین |
|-----|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|------------------|
| ۱   | مقدار ثابت<br>مهارت بازخورد | ۰.۸۵۹                    | ۰.۷۳۸                 | ۰.۷۳۶                | ۴.۳۰۵            |

در جدول (۸)، در ستون سوم، مقادیر ضریب همبستگی چندگانه مدل رگرسیون خطی نشان می‌دهد که در این مدل ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰.۸۵۹ است. ستون چهارم ضریب تعیین را برای مدل نشان می‌دهد. ضریب تعیین نسبت تغییر در متغیر ملاک است که با مدل رگرسیون بیان شده است. مقادیر ضریب تعیین در محدوده ۰ تا ۱ هستند. مقادیر کوچک نشان می‌دهد که مدل به خوبی با داده‌ها منطبق نیست. ضریب تعیین نمونه گرایش دارد که نحوه انطباق مدل‌ها با جامعه آماری را برآورد نماید. ضریب تعیین تعدیل شده، سعی دارد که ضریب تعیین را تصحیح نماید تا بیشترین میزان انطباق مدل را در جامعه آماری انعکاس دهد. به طور کلی می‌توان گفت که ضریب تعیین مدل در سطح مناسبی است و رگرسیون، سبک مدیریتی را به خوبی مدل سازی می‌کند. در واقع تقریباً ۷۳.۶٪ از تغییرات متغیر ملاک "سبک مدیریتی" با این مدل بیان می‌شود. در خروجی زیر جدول تحلیل واریانس مدل نشان داده شده است. مجموع مربعات، درجه آزادی، میانگین مربعات برای دو مورد از منابع تغییر یعنی رگرسیون و خطا، مقدار توزیع فیشر و سطح معنی داری از محتویات این جدول است.

جدول (۹)، تحلیل واریانس رگرسیون خطی چندگانه با روش رو به جلو

| سطح معنی داری | F       | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات | مدل      |
|---------------|---------|----------------|------------|--------------|----------|
| ۰.۰۰۰         | ۳۶۶.۵۳۵ | ۶۷۹۳.۷۰۱       | ۱          | ۶۷۹۳.۷۰۱     | رگرسیون  |
|               |         | ۱۸.۵۳۵         | ۱۳۰        | ۲۴۰۹.۵۴۲     | مانده‌ها |
|               |         |                | ۱۳۱        | ۹۲۰۳.۲۴۲     | کل       |

همانطور که در جدول (۹)، مشخص است، سطح معنی داری آماره فیشر برای مدل اول کوچکتر از مقدار خطای ۰.۰۵ است و در نتیجه متغیر پیش بین (مهارت بازخورد) به خوبی توانسته است تغییر متغیر ملاک "سبک مدیریتی" را تبیین کنند. دو متغیر پیش بین دیگر یعنی؛ مهارت کلامی و مهارت شنودی به دلیل معنادار نبودن آماره فیشر از مدل رگرسیون خارج شدند.

جدول (۱۰)، ضرایب رگرسیون خطی چندگانه با روش رو به جلو

| سطح<br>معنی داری | آماره<br>تی-استیودنت | ضرایب<br>استاندارد شده | ضرایب استاندارد نشده |        | مدل           |
|------------------|----------------------|------------------------|----------------------|--------|---------------|
|                  |                      | ضرایب                  | خطای استاندارد       | ضرایب  |               |
| ۰/۰۰۰            | -۳/۷۷۰               | -                      | ۰/۸۹۹                | -۳/۳۹۰ | مقدار ثابت    |
| ۰/۰۰۰            | ۱۹/۱۴۵               | ۰/۸۵۹                  | ۰/۵۹                 | ۱/۱۳۱  | مهارت بازخورد |

جدول (۱۰)، شامل ضرایب رگرسیونی، خطای معیار ضرایب، ضریب بتا (ضریب رگرسیونی استاندارد شده)، آماره تی-استیودنت و سطح معناداری است. مقدار استاندارد شده ضرایب رگرسیونی نشان دهنده میزان تغییر در متغیر ملاک به ازای تغییری به اندازه یک انحراف معیار در متغیر پیش بین است. قدر مطلق ضریب رگرسیونی هر چه بزرگ تر باشد، نشان دهنده رابطه قوی تری بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش بین است.

## بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به دلیل اینکه مقدار سطح معنی داری کوچک‌تر از مقدار خطای ۰.۰۵ بود، می‌توان گفت که فرض صفر در سطح معنی داری ۰.۰۵ رد شد و در نتیجه فرضیه تحقیق مبتنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر مهارت ارتباطی مدیران و سبک مدیریتی آنها تأیید گردید. از طرف دیگر، میزان این همبستگی برابر ۰.۷۸۹ بود که نشان می‌دهد این همبستگی از نوع مستقیم و نسبتاً قوی است. بنابراین با افزایش مهارت ارتباطی مدیران، رابطه مداری و وظیفه مداری در اتخاذ سبک مدیریتی آنها به نسبت زیادی افزایش می‌یابد.

فرضیه اول: بین مهارت شنیدن مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد: به دلیل اینکه مقدار سطح معنی داری کوچک‌تر از مقدار خطای ۰.۰۵ بود، می‌توان گفت که فرض صفر در سطح معنی داری ۰.۰۵ رد شد و در نتیجه فرضیه تحقیق مبتنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر مهارت شنیدن مدیران و سبک مدیریتی آنها تأیید می‌گردد. میزان این همبستگی برابر ۰/۶۵۲ بود که نشان می‌دهد این همبستگی از نوع مستقیم و متوسط است. بنابراین با افزایش مهارت شنیدن در مدیران، رابطه مداری و وظیفه مداری در اتخاذ سبک مدیریتی آنها به نسبت متوسطی افزایش می‌یابد.

برای تبیین این یافته تحقیق می‌توان از شواهد تجربی بهره جست. مدیر موفق کسی است که علاوه بر چیزهایی که می‌شنود با گوش دادن درست یا شنود مؤثر، اطلاعات دقیق‌تر را برای تصمیم‌گیری و حل مسأله نیاز دارد جمع‌آوری کند و با شنود مؤثر بهتر می‌تواند مشکلات و مسائل مدرسه، دانش‌آموزان و معلمان را بشناسد و خواسته‌های آنان و ارباب رجوع را تأمین کند.

ارتباطات دارای معادله‌ای است که نیمی از آن را گفتار مؤثر و نیمی دیگر را «شنونده مؤثر» تشکیل می‌دهد. اما متأسفانه اکثر کسانی که خواهان بهبود مهارت ارتباطی خود هستند بیشتر به مهارت‌های گفتاری توجه می‌کنند و مهارت‌های شنونده را نادیده می‌گیرند در حالی که عده‌ای از صاحب‌نظران مدیریت، شنونده مؤثر را زیربنای مهارت ارتباطی می‌دانند و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای آن قائلند (منوچهری، ۱۳۸۹). اعرابی و ایزدی (۱۳۸۷) معتقدند گوش دادن مهارتی است که ما هر روز از آن استفاده می‌کنیم. موفقیت شغلی، تحصیلی، و خوشحالی‌های افراد اغلب به مهارت آنان در خوب گوش دادن وابسته است. افراد برای برقراری ارتباط باید به یکدیگر

علامت دهند (رمزگذاری) و از یکدیگر علامت بگیرند (رمزگشایی). لذا برای پاسخ دهی مناسب به دیگران باید به پیام‌های آنها توجه کنیم و پاسخ‌های بعدی آنها را نیز به این پیام‌ها مرتبط سازیم. گوش دادن یکی از مهارت‌های لازم برای متخصصان هم هست و داشتن اطلاعات و مهارت در خصوص تکنیک‌های گوش دادن، نقش مهمی در موفقیت افراد در تعاملات آنان با مخاطبان دارد. در واقع انسان پیش از صحبت کردن و خواندن و نوشتن، گوش دادن و پاسخ دهی به محیط خود را می‌آموزد. به این ترتیب گوش دادن یکی از مهارت‌های اصلی و شالوده سایر مهارت‌های ارتباطی است (بیگی و فیروزبخت، ۱۳۸۷).

فرضیه دوم: بین مهارت کلامی مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مقدار سطح معنی داری کوچک‌تر از مقدار خطای ۰.۰۵ بود، می‌توان گفت که فرض صفر در سطح معنی داری ۰/۰۵ رد شد و در نتیجه فرضیه تحقیق مبتنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر مهارت کلامی و سبک مدیریتی تأیید می‌گردد. میزان این همبستگی برابر ۰/۵۱۹ بود که نشان می‌دهد این همبستگی از نوع مستقیم و متوسط است. بنابراین با افزایش مهارت کلامی در مدیران، رابطه مداری و وظیفه مداری در اتخاذ سبک مدیریتی آنها به نسبت متوسطی افزایش می‌یابد.

در تبیین این یافته تحقیق می‌توان از شواهد تجربی بهره جست. مردم اغلب با کلام با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند در سازمان ۶۴ درصد اوقات، مهارت ارتباطی کلامی کاربرد دارد. شکل‌های ارتباط کلامی شامل سخنرانی، بحث‌های فردی یا گروهی، بحث‌های غیررسمی و شایعه است. مدیر با برقراری جلسات شورای دبیران و انجمن اولیاء و مربیان می‌تواند با استفاده از قدرت بیان و نفوذ کلام خود، حمایت معلمان و اولیاء را در حل مشکلات ناشی از آموزش، منابع مورد نیاز، فشارهای غیرمعمول اولیاء و ... جلب کند و مدرسه را از سستی و بیماری نجات دهد.

ارائه پیام بر اعتبار سخنگو تاثیر می‌گذارد. یکی از جنبه‌های ارائه پیام، سلاست گفتار، تکرار نابجای کلمات، عدم سازماندهی درست کلمات، استفاده از کلمات نادرست و اشکال در تلفظ است. موارد فوق تاثیر چشمگیری بر باور کردن حرف‌های ما توسط شنوندگان دارند. ما کسانی را که اشکالات گفتاری دارند کم کفایت تر می‌دانیم. (هارچی و همکاران، ترجمه بیگی و فیروز بخت، ۱۳۸۷). از دیدگاه گیج و دیگران (۱۹۶۸)، به نقل از منوچهری، (۱۳۸۹) برخی از مردم در توضیحات خود با استفاده از اصطلاحات صحیح، مثال‌ها و سازماندهی مناسب و صحیح نظرات خود، به قلب موضوع می‌زنند ولی برخی دیگر همه چیز را با هم در می‌آمیزند، از اصطلاحاتی استفاده می‌کنند که مخاطب آنها نمی‌تواند آن اصطلاحات را درک کند، تشابهات نامناسبی به کار می‌برند و مفاهیم و اصولی را به کار می‌بندند که طرف مقابل بدون درک موضوع مورد نظر آنان نمی‌تواند آنها را بفهمد. مهارت کلامی - توضیح دادن و بیان پیام با کلام - یکی از مهمترین و رایج‌ترین مهارت‌های اجتماعی می‌باشد. ارائه کلامی باید تا سر حد امکان سلیس باشد. گوش دادن به «اه» ها و «اوم» ها یا جمله‌های جویده، ناقص و بی هدف جز ناراحتی مخاطبان چیزی در پی نخواهد داشت. هیلر و دیگران (۱۹۶۹) متوجه شدند از طریق سلاست کلامی که آن را از طریق طول جملات می‌سنجیدند و وجود یا عدم وجود مکث‌هایی چون «اه» و «ام» و از این قبیل، می‌توان معلمانی که درس‌ها را خوب بیان می‌کنند از معلمانی که دروس را به خوبی بیان نمی‌کنند جدا ساخت. از نقطه نظر کنپر (۱۹۸۱) در آمیختن کلام و انتقال پیام با شوخی و مزاح می‌تواند موجبات اثرگذاری بیشتر کلام و گفتار گردد. اما هشدار می‌دهد که گاهی افراط در شوخی مانع درک صحیح پیام می‌شود.

فرضیه سوم: بین مهارت بازخورد مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان رودان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد: به دلیل اینکه مقدار سطح معنی داری نشان داده شده در جدول، کوچک‌تر از مقدار خطای ۰.۰۵ بود، می‌توان گفت که

فرض صفر در سطح معنی داری ۰.۰۵ رد شد و در نتیجه فرضیه تحقیق مبتنی بر وجود همبستگی بین دو متغیر سبک مدیریتی و مهارت بازخورد تأیید می‌گردد. میزان این همبستگی برابر ۰/۸۵۹ بود که نشان می‌دهد این همبستگی از نوع مستقیم و بسیار قوی است. بنابراین با افزایش مهارت بازخورد در مدیران، رابطه مداری و وظیفه مداری در اتخاذ سبک مدیریتی آنها بسیار زیاد افزایش می‌یابد.

در تبیین این نتیجه نیز می‌توان از شواهد تجربی بهره برد. بازخورد در فرایند برقراری ارتباطات ضروری است. بازخورد تعیین می‌کند که آیا پیام به وضوح درک شده و اقدام لازم به عمل آمده است یا خیر. مدیرانی که به بازخوردهای کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و سایر گروه‌های مهم توجه می‌کنند اطلاعات باارزشی به دست می‌آورند که تصمیم‌گیری آنان را بهبود می‌بخشد. این اطلاعات به مدیران کمک می‌کند تا در حل مسائل به سرعت اقدام و از ایجاد تعارض در سازمان جلوگیری کنند و احساس تعلق و روحیه کارکنان را استحکام بخشند و شرایطی را فراهم آورند که به شایستگی افراد امکان بروز می‌دهد.

نمی‌توان به خودی خود فرض کرد که شنوندگان توضیحات و پیام فرستنده را فهمیده‌اند. بنابر این باید کنترل نمود که آیا پیام ارسالی از جانب فرستنده را درک کرده‌اند یا خیر. برای این کار باید از آنها بازخورد دریافت نمود (هارجی و همکاران، ترجمه بیگی، فیروزبخت، ۱۳۸۷، ۲۱۰). در واقع مهارت بازخورد را می‌توان مقدار کوششی که فرد برای درک بهتر برخورد کلامی و غیر کلامی ای که در نظام ارتباطی وجود دارد دانست. وجود مهارت بازخورد باعث موفقیت فراگرد ارتباط گردیده و در اصل یک ارتباط دوجانبه‌ای را فراهم می‌کند که با کاهش دادن اختلاف اساسی بین اطلاعات یا پیام‌های دریافت شده و آنچه که مد نظر بوده است، فراگرد ارتباط را اصلاح می‌کند (فرهنگی، ۱۳۸۷). موحد زاده (۱۳۸۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که: توجه بیشتر به عواملی چون مهارت‌های فردی، روابط متقابل، کانال‌های ارتباطی، بازخورد، اعتبار منبع پیام باعث برقراری ارتباطات اثر بخش در سازمان خواهد شد. «گاتزو» و «اندلر» (۱۹۶۵، به نقل از منوچهری، ۱۳۸۹) در پژوهشی که انجام داده‌اند دریافته‌اند که استفاده از بازخورد، با کاهش دادن امکان وجود اختلاف اساسی بین اطلاعات یا نظرات دریافت شده مورد نظر، فراگرد ارتباط را اصلاح می‌کند. معلمان از امتحانات به عنوان بازخورد استفاده می‌کنند. مدیران می‌توانند از تکرار پیام به گونه دیگر، از آزمایش درک‌گیرنده و از بررسی‌های دیگر، برای حصول اطمینان از اینکه پیام‌های دریافت شده همان پیام‌های مورد نظر بوده‌اند، استفاده کنترل مدیران می‌توانند از تکرار پیام به گونه دیگر، از آزمایش درک‌گیرنده و از بررسی‌های دیگر، برای حصول اطمینان از اینکه پیام‌های دریافت شده همان پیام‌های مورد نظر بوده‌اند، استفاده کنند. بنابراین فراگرد بازخورد دقت ارتباط را افزایش می‌دهد و اینکه ارتباط در عملکرد آموزش تاثیر مستقیم دارد لذا نقش بازخورد در افزایش ارتباط نقشی قابل توجه می‌باشد. عوامل بسیاری می‌توانند عملکرد استادان را تحت تاثیر قرار دهند اما عمده‌ترین این عوامل رامی توان در سه دسته اصلی که عبارتند از: ۱- مهارت تدریس و تسلط بر درس ۲- نظم و انضباط ۳- انعطاف پذیری و انطباق با محیط، استادان دسته بندی نمود.

نتایج تحلیل رگرسیون خطی چندگانه با استفاده از روش رو به جلو نشان داد؛ از ۳ متغیر پیش بین مدل، ۱ متغیر در ۱ مرحله وارد مدل شد. در واقع در تنها مدل که به لحاظ آماری معنادار شد، متغیر "مهارت بازخوردی" وارد مدل شده است که البته مقدار ثابت نیز وجود دارد. قاعدتاً این متغیر دارای بیشترین ضریب همبستگی با متغیر ملاک "سبک مدیریتی" بوده است. مقادیر ضریب همبستگی چندگانه مدل رگرسیون خطی نشان داد که در این مدل ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰.۸۵۹ بود. به طور کلی می‌توان گفت که ضریب تعیین مدل در سطح مناسبی است و رگرسیون، سبک مدیریتی را به خوبی مدل سازی می‌کند. در واقع تقریباً ۷۳.۶٪ از تغییرات متغیر ملاک "سبک مدیریتی" با این مدل بیان می‌شود.

## پیشنهادات

با توجه به نتایج حاصله، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردند:

- نظر به اهمیت منابع انسانی در پیشرفت اهداف سازمان‌های امروز، پرداختن به الگوها و شیوه‌های شناخت و هدایت کارکنان از ضروریات می‌باشد و یکی از موثرترین روش‌های هدایت، آشنایی با مباحث سبک‌های رهبری و مدیریت می‌باشد و اعمال سبک رهبری و مدیریت نیز مستلزم آشنایی با مهارت‌های رهبری و مدیریت در سطوح مختلف سازمان، و توجه به اهمیت مهارت‌های اجتماعی و انسانی و توانایی ارتقاء آن برای ایجاد تعامل با کارکنان است.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای آشنایی مدیران با سبک‌های مدیریتی و آثار آن.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای آشنایی مدیران با مهارت‌های ارتباطی و آثار آن.
- انجام مطالعات کیفی و بحث گروهی متمرکز جهت ارائه راهکارهایی جهت حذف موانع ارتباطی.
- آگاهی مدیران از سبک رهبری خود و شیوه مدیریت خود در سازمان متبوع و آشنایی همزمان با اصول مهارت‌های ارتباطی می‌تواند راهگشای حل بسیاری از مشکلات سازمانی و انجام سریع‌تر کارها با اموری از قبیل، برنامه ریزی عملیاتی تفویض اختیار گردد.
- انتصاب مدیران با سنجش میزان مهارت‌های سازمانی آنان راهگشای مشکلات موجود در عرصه مدیریت کلان دستگاه‌های اجرایی می‌باشد.
- پیشنهاد می‌شود در گزینش مدیران مسئولان آموزش و پرورش میزان مهارت ارتباطی مدیران را ارزیابی کرده و آموزش لازم را به آنها بدهند.
- برای تقویت ارتباط در مدارس و سازمان‌ها لازم است ارتباط مستمر میان همکاران و بین زيردستان و سرپرستان تسهیل شود ارتباط باید دوطرفه و بدون ترس و در سطوح مختلف سازمان برقرار باشد کلیه موانع فرایندی، شخصی، فیزیکی و معنایی در ارتباطات سازمانی باید برطرف شود.
- به مدیران پیشنهاد می‌شود مهارت خود را در دریافت اطلاعات از دیگران که لازمه آن گوش دادن مؤثر و توجه به واکنش‌ها و سؤالات است، افزایش دهند.
- پیشنهاد می‌شود هر ساله مدارس با پر کردن پرسشنامه سلامت سازمانی به بررسی وضعیت سلامت سازمانی برآیند تا چنانچه دچار بیماری و سستی باشد به سرعت در صدد رفع آن برآیند.
- لازم است با استفاده از اساتید دانشگاه‌ها و صاحب نظران در زمینه مفهوم سلامت سازمانی کلاس‌های آموزش ضمن خدمت برای مدیران تدارک دیده شود تا بتوانند سلامت مدارس خود را ارتقاء دهند.

## References

Ackoff RL ۱۹۹۹. *Re-creating the corporation: A design of organizations for the 21st century*. New York, NY: Oxford University Press.

Ali Akbari, Zahra, ۲۰۱۶, investigation of the relationship between management style and innovation skills in high school principals of education districts ۳ and ۱۶ of Tehran, the first international conference on modern researches in management studies, Shiraz, <https://civilica.com/doc/۵۷۳۰۸۲> [in Persian]

Alizadeh, Shabnam, ۱۴۰۲, examining the relationship between professional teaching skills and classroom management style with integration in the curricula of elementary school teachers in Mako city in the academic year ۱۴۰۱-۱۴۰۲, the ۱۰th international conference on modern researches in psychology, social sciences, educational sciences and educational, <https://civilica.com/doc/۱۷۶۲۰۵۷> [in Persian]

Allahyari, Hossein, Aslankhani, Mohammad Ali and Zarei, Ali. (۲۰۱۹). The relationship between communication skills and negotiation styles with the level of conflict in physical education experts of Azad University. *Physiology and management research in sports*, ۱۲(۱), ۳۳-۴۵. [in Persian]

Asghari, Mohsen; Yazdakhasi, Ali and Madani, Ahmad. (۲۰۱۷). Investigating the relationship between leadership styles of school principals and organizational skills of time management, school management, fall and winter semester ۲۰۱۷, number ۲ [in Persian]

BakhshaliPour V, Saresheh SK, Moghadam MK, Kazemi MF & Touba N ۲۰۱۶. The relationship between leadership style and communication skills in high school physical education teachers of Guilan province. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, ۱(۴):۲۶-۳۵. <https://doi.org/۱۰.۴۶۸۲۷/ejpe.v۰i۰۱۰۷> [in Persian]

Bayrak N ۲۰۰۱. İlkogretim okul yoneticilerinin liderlik ozellikleri [Leadership characteristics of primary school administrators]. MEd dissertation. Eskisehir, Turkey: Anadolu University. Available at <https://www.proquest.com/pagepdf/۲۵۶۸۲۸۱۷۹۶۷accountid=۱۴۷۱۷>. Accessed ۳۱ May ۲۰۲۲.

Bresctick E ۱۹۹۹. Yonetim dusuncesinin evriminde liderligin gelismisi ve domişumcu liderlik ve bir uygulama ornegi [The development of leadership in the understanding of management and administration and transformational leadership and an empirical study]. PhD dissertation. Ankara, Turkey: Gazi University.

Coban O, Bozkurt S & Kan A ۲۰۱۹. Egitim yoneticisi ۲۱. yy. becerileri ölfeginin gelistirilmesi: Geferlik ve guvenirlik falismasi [Developing on educational administrators' ۲۱st-century skills scale: Study of validity and reliability]. *Kastamonu Egitim Dergisi* [Kastamonu Education Journal], ۲۷(۳):۱۰۵۹-۱۰۷۱. <https://doi.org/۱۰.۲۴۱۰۶/kefdergi.۲۵۷۲>

Cohen Joel B, Chakravarti Dipankar, (۲۰۱۷) "Consumer Psychology", Annual Review of Psychology, Vol. ۴۱ ed, (John Wily and Sons, INC

Demirdag,S.(۲۰۲۲). The mediating role of communication skills in the relationship between leadership style and ۲۱st-century skills, *South African Journal of Education*, S. Afr. j. educ. vol. ۴۲ n.۲ Pretoria May. ۲۰۲۲

Ebrahimzadeh Dastjardi, Reza, Quaidamini Haroni, Abbas and Tarabian, Afshin. (۲۰۲۱). Effects of leader's communication styles on tendency to accept change: A study on effective intra-organizational communication and readiness for change. *Quarterly Journal of Iranian Society of Management Sciences*, ۱۷(۶۵), ۱۴۹-۱۹۴. [in Persian]

Eren E ۲۰۰۳. *Yonetim ve organizasyon: (Qagdas ve kuresel yaklasimlar* [Management and organization: Contemporary and global approaches]. Istanbul, Turkey: Beta Basim Yayim.

Erfetin S ۲۰۰۰. *Liderlik sarmalinda vizyon* [Vision in the leadership spiral]. Ankara, Turkey: Nobel Yayincilik Dagitim.

Gahrmani, Omid, Falahi, Ahmad and Ali Dost Ghahfarokhi, Ibrahim. (۲۰۱۵). Basic communication skills and organizational conflict management styles: a study of physical education experts in Tehran universities. *Contemporary research in sports management*, ۶(۱۲), ۳۳-۴۱. [in Persian]

Goris JR, Pettit JD, Jr. & Vaught BC ۲۰۰۲. Organizational communication: Is it a moderator of the relationship between job congruence and job performance/satisfaction? *International Journal of Management*, ۱۹(۴):۶۶۴-۶۷۲. Available at <https://www.proquest.com/docview/۲۳۲۲۳۱۲۹۹?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>. Accessed ۳۱ May ۲۰۲۲.

Gysels M, Richardson A, Higginson IJ. (۲۰۰۹) Communication training for health professionals who care for patients with cancer: a systematic review of effectiveness. *Support Care Cancer*. ۱۲(۱۰): ۶۹۲-۷۰۰.

Hoyt CL & Blascovich L ۲۰۰۳. Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, ۳۴(۶):۶۷۸-۷۱۵.

Hunt O, Tourish D & Hargie ODW ۲۰۰۰. The communication experiences of education managers: Identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *International Journal of Educational Management*, ۱۴(۳): ۱۲۰-۱۲۹. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۰۹۵۱۳۵۴۰۰۱۰۳۲۲۳۹۳>

Jabari, Mohammadreza, Durrani, Kamal and Rahiminejad, Abbas. (۲۰۱۸). Explaining leadership styles and communication skills of managers. Improvement and transformation management studies, ۹۴(۲۸), ۱۰۹-۱۳۵. [in Persian]

Jeffrey C. Lolli, (۲۰۱۳), Interperson al communication skills and the young hospitality leaders: Are they prepared? *International Journal of Hospitality Management* ۳۲ (۲۰۱۳) ۲۹۵-۲۹۸.

Kurzen C (۲۰۱۰). Contemporary practical/vocational nursing. Lippincott ۲۰۱۰; ۱۲: ۲۶۲-۷۰.

Özdemir S, Çoban Ö & Bozkurt S ۲۰۲۰. Öğretmen algilarina göre okul yöneticilerinin ۲۱. yy. egitim yöneticisi becerileri ile stratejik liderlik davramşlari arasindaki ilişki [Examination of the

relationship between school principals' ۲۱st-century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions]. *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi*, ۱۰(۲):۳۹۹-۴۲۶.

Pasa SF, Kabasakal H & Bodur M ۲۰۰۱. Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, ۵۰(۴):۵۵۹-۵۸۹.

Shamsi, Shahnaz, Pouratshi, Mahtab, and Zamani, Asghar. (۲۰۱۸). Investigating the relationship between managers' communication skills and leadership style with the empowerment of human resources, a case study of Dr. Shariati's Technical College. *Karafan*, ۱۶(۴۶), ۱۴۱-۱۶۰. [in Persian]

Solaja OM, Idowu FE & James AE ۲۰۱۶. Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, ۱۱(۱):۹۹-۱۱۷. <https://doi.org/10.5937/sjm11-8480>

Van der Mescht H & Tyala Z ۲۰۰۸. School principals' perceptions of team management: A multiple case-study of secondary schools. *South African Journal of Education*, ۲۸(۲):۲۲۱-۲۳۹. Available at <http://www.sajournalofeducation.co.za/index.php/saje/article/view/112/104>. Accessed ۳۱ May ۲۰۲۲.

Vares, Mehdi and Ronma, Aminollah, ۱۴۰۰, Explaining the impact of school principals on management styles based on personality traits and management skills in the fourth education district of Shiraz, <https://civilica.com/doc/1047741>

Yavuziyilmaz C ۲۰۰۸. Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimini yönetme düzeylerinin belirlenmesi [Determination of secondary school administrators' level of leadership in conflict management]. MEd thesis. Istanbul, Turkey: Yeditepe Universitesi.

Yedidia MJ, Colleen CG, Kachur E, Schwartz MD, Ockene J, Chepaitis AE, et al. (۲۰۰۹) Effect of Communications Training on Medical Student Performance. *JAMA*.; ۲۹۰(۹):۱۱۵۷-۶۵.