

## طراحی و ارائه الگو کاربست سبک ساختاری مدیران و اعتبار سنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

سیده لیلا صابری فتحی<sup>۱</sup>، حمید رضائی فر<sup>۲</sup> (نویسنده مسئول)، محمد محمدی<sup>۳</sup>، مهدی محمودزاده<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران، پست الکترونیک: [saberifl1@mums.ac.ir](mailto:saberifl1@mums.ac.ir)  
<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران، پست الکترونیک: [h.rezaiefar@iaubir.ac.ir](mailto:h.rezaiefar@iaubir.ac.ir)  
<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. پست الکترونیک: [Mohammadi@iaubir.ac.ir](mailto:Mohammadi@iaubir.ac.ir)  
<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. پست الکترونیک: [Mahmodzadeh@iaubir.ac.ir](mailto:Mahmodzadeh@iaubir.ac.ir)

### چکیده

ارتباطات یکی از مهمترین فرآیندهای مدیریتی است و ماهیت شغل یک مدیر ایجاب می کند که با کارکنان و مشتریان ارتباط برقرار کند. لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی برای کاربست سبک ارتباطی ساختاری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد تدوین شده است. راهبرد پژوهش در بخش کیفی، تحلیل تم و در بخش کمی، پیمایش بوده است. جامعه آماری در مرحله کیفی شامل خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد که با استفاده از اصل اشباع ۱۲ نفر مصاحبه انجام پذیرفت و در بخش کمی ۹۷ نفر مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد بودند. روش گردآوری داده ها در این پژوهش مصاحبه و پرسشنامه بوده و برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از نرم افزار Max Kyudo، spss 22 و PLS استفاده شده است. تم سبک ساختاری شامل مقوله های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۴ مولفه هدف گرا، ماهیت شغل، مقبولیت عمومی و ویژگی های زیردستان است. با توجه به نتایج پژوهش، مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد می توانند از سبک ساختاری برای شفاف سازی و بهبود ساختار و عملکرد کارکنان خود استفاده کنند که در نهایت منجر به مشارکت بیشتر کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان می شود.

### واژه های کلیدی

ارتباطات، سبک های ارتباطی، سبک ساختاری

## مقدمه

در جوامع امروزی همزمان با پیچیده تر شدن فزاینده زندگی و ایجاد چالش های جدید برای انسان، اهمیت ارتباطات، بیشتر شده و از طرفی ماهیت اجتماعی افراد منجر به برقراری ارتباط با وجوه مختلف اجتماع و مجموعه های درون آن شده است [۱]. می توان گفت انسان در پرتو مبادله اطلاعات و ارتباطات میتواند نقشی موثر در جهت توانمندی و شکوفایی خود و جامعه ایفا کند [۳]. امروزه در سازمانها نیز ارتباطات از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا عنصر اساسی در تلاشهای جمعی بوده و هدف اساسی آن، تسهیل تمام مراحل کار است [۲]. وجود ارتباطات اثربخش در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می آید [۴]. مدیریت همواره به عنوان یک عنصر اصلی و عامل اساسی در اثربخشی سازمانها شناخته شده و موفقیت سازمانهای قرن بیست و یکم تا حدود زیادی به علت استفاده کارآمد از مدیران شایسته ای است که با چالش های محیطی آشنا بوده اند [۲۴]. مسؤولیت ایجاد و تداوم ارتباطات صحیح در سازمان، بر عهده ی مدیر است. از این روست که اهمیت مهارتهای ارتباطی مدیران و لزوم آگاهی مدیران از شیوه های ارتباطی مختلف و نحوه ی برقراری ارتباطات مؤثر، بیشتر نمایان می شود [۱۸]. در واقع مهارت مدیر در برقراری ارتباطات اثر بخش، در نحوه عملکرد وی اثر مستقیمی دارد [۱۵]. گاهی ضعف و ناتوانی مدیر در برقراری ارتباط مناسب و بجا با سایر کارکنان در محیط کار به علت عدم برخورداری از مهارت ارتباطی مؤثر منجر به ایجاد نگرش های منفی، بی انگیزگی و نارضایتی شغلی در بین کارکنان می شود، در نتیجه آنها قادر به انجام وظایفشان در حد مطلوب نبوده و در نهایت سازمان با کاهش بهره وری مواجه می شود [۱۰]. امروزه شاید شدیدترین انتقادات از مدیران پیرامون ناتوانی آنها در ایجاد ارتباطات موثر است. زیرا یکی از مهمترین جنبه های رفتار افراد در سازمان، انتقال صحیح و مؤثر پیام یا فرآیند ارتباط است [۱]. یافته های مطالعه مصطفوی کهنگی و همکاران (۱۳۹۹) نشان می دهد، بین مهارتهای ارتباطی مدیران و عملکرد آنها رابطه وجود دارد. یعنی با بالا رفتن مهارتهای ارتباطی عملکرد مدیران نیز بیشتر می شود [۱۸]. هر مدیر درصد قابل توجهی از وقت خود را در سازمان صرف انتقال عقاید و نظریاتش به دیگران می کند. وظایف دیگر مدیر نیز در زمینه ی کنترل و سازمان دادن فرآیندها، همواره با مسائل و مشکلات ارتباطی همراه بوده است. این موضوع نشان دهنده اهمیت ارتباطات در شکل گیری فرآیندهای سازمانی می باشد [۵]. با توجه به تحولات چشمگیر در علوم مدیریت، جوامع بشری به طور جدی به دنبال دستیابی به روشها و وسایل مناسب جهت نیل به اهداف خویش می باشند، در این راستا صاحب نظران مدیریت تلاش فراوانی جهت بهبود و تسریع در تحقق اهداف سازمانی به عمل آورده و سازوکارهای متعددی تدارک دیده اند که یکی از مهمترین آنها طراحی سازمانی مناسب و اثربخش جهت انجام امور سازمانی در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده می باشد [۱۷]. بدین منظور، متخصصان و صاحب نظران در زمینه مدیریت، بحث جدیدی را تحت عنوان سبکهای مدیریت مطرح می کنند. با توجه به این امر که امروزه در سازمان ها کارایی و بهره وری والاترین هدف و ارزشمندترین مقصد همه مدیران است و همه در جستجوی کارایی بیشتر و نتیجه بخشی بالاتر و بهره وری فزونتر می باشند، تلاش ها و عملکردشان نیز در این راستا شکل می گیرد [۶]. از آنجایی که اثربخشی دانشگاه ها بر آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی تاثیرگذار است، بررسی رابطه بین سبک های مدیریت و اثر بخشی سازمانی در دانشگاههای علوم پزشکی ضرورت پیدا می کند. زیرا با افزایش آگاهی و دانش مدیران نسبت به شناخت سبک های مدیریت و اثربخشی آن در سازمان، توانمندی آنان در اعمال مداخلات مناسب و بجا در ارائه خدمات ارتقا می یابد و در چنین وضعی می توان شاهد رشد و پیشرفت روزافزون این دانشگاه ها بود [۲].

سبک مدیریت، راه نفوذ مدیران در پیروان تعریف می شود. مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارت انسانی و فنی مجهز شوند تا بتوانند در تحقق اهداف تعیین شده سازمان موثر باشند [۱۰]. می توان گفت ریشه بسیاری از مشکلات و شکستها در سازمان ها ناشی از عدم وجود سبک ارتباطی صحیح بین مدیران و کارکنان می باشد. اگر مدیران شناخت کافی از وضعیت موجود در سازمان و نیازهای کارکنان داشته باشند، می توانند با استفاده از سبک ارتباطی مؤثر، ریشه بسیاری از تعارضات موجود در سازمان خود را از بین برده و موجب ارتقاء آن شوند [۸]. بر طبق نتایج حاصل از مطالعه ویکانینگروم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، سبک های رهبری و مهارت های ارتباطی تأثیر بسزایی در رضایت کارکنان دارند [۲۹]. هر مدیری در روند مدیریتی خویش، از سبک یا شیوه های معین و خاصی بهره می گیرد که این سبک در واقع مجموعه الگوهای رفتاری وی می باشد که در جریان کار و فعالیت های سازمانی نمود

<sup>1</sup> Wikaningrum

پیدا می کند و بر مبنای این مشخصه ها دیگران به ویژه کارکنان سازمان از وی شناخت پیدا کرده و واکنش نشان می دهند، در واقع سبک ارتباطی مدیر بر حسب ویژگی های شخصیتی، ادراکات خود و دیگران به خصوص زبردستان تعریف می شود [۱۶]. مدیرانی که از طریق برنامه ریزی و ساختارها به وسیله فرآیندهای ارتباطی در سازمان ها به دنبال برقراری و تحقق اصول سازمان می باشند، از سبک ارتباطی ساختاری استفاده می کنند. این افراد بر اهداف، استانداردها، جداول و برنامه ها، قوانین و مقررات و رویه هایی که می بایست در سازمان اجرا شود تاکید دارند. ماهیت ارتباطات در چنین سبکی اکثرا مشاهده ای بوده و احساسات قوی و پررنگ به ندرت در این سبک ارتباطی در سازمان دیده می شود [۱۷]. در واقع زمانی که سازمان با محیط پیچیده ای روبرو است استفاده از سبک ساختاری در سازمان بسیار مؤثر خواهد بود. هم چنین اگر وظایف در سازمان انعطاف پذیری بسیار بالایی داشته باشد همین انعطاف پذیری بالا ممکن است در حل مسائل، مشکلاتی را ایجاد کند که در چنین مواقعی استفاده از سبک ساختاری توصیه می شود [۲۰]. اعمال سبک ارتباطی ساختاری در دانشگاهها از جمله دانشگاه های علوم پزشکی از اهمیت ویژه ای برخوردار است به این دلیل که این دانشگاه ها در امر تامین سلامت جامعه نقش مهمی را ایفا می کند، و اجرای سبک های مدیریتی مناسب در آنها باعث افزایش سطح عملکرد کارکنان، افزایش اثربخشی دانشگاه، هدایت تلاش کارکنان برای عملی شدن اهداف دانشگاه از جمله: ارائه خدمات بهداشتی، آموزش پزشکان و درمانگران متخصص، ارائه علوم ویژه در حیطه درمانی، شناسایی افراد نخبه و پرورش آنان شود [۱۰]. در این راستا، نتایج مطالعه سلیمانی نژاد (۱۳۹۷) بیانگر آن بود که استفاده از سبک ارتباطی ساختاری باعث افزایش عملکرد سازمانی کارکنان می شود [۱۱].

لذا با توجه به اهمیت سبک ارتباطی ساختاری و اثربخشی سازمانی لازم است که این موضوع که تاکنون در دانشگاه های علوم پزشکی محتوم مانده است، به صورت صریح بررسی گردد. لذا نظر به جایگاه ویژه مدیران در دانشگاههای علوم پزشکی و با توجه به گستردگی طیف تحصیلی کارکنان این دانشگاه که از عالی ترین رتبه تحصیلی تا پایین ترین رتبه تحصیلی و پست سازمانی را دارا می باشد، اهمیت دانستن سبک های ارتباطی در این سازمان بیش از دیگر سازمان ها احساس می شود. در نتیجه این امر لزوم آشنایی مدیران این مجموعه با مهارتها، سبک ها و شیوه های ارتباطی مدیریتی خصوصا سبک ساختاری را از اهمیت و ضرورت ویژه ای برخوردار می کند. بدین ترتیب اهمیت موضوع تحقیق در این است، که با طراحی و ارائه الگو کاربرست سبک ساختاری مدیران و اعتبارسنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به دنبال حل مشکل موجود می باشد. از دیگر موارد اهمیت تحقیق اشاره به خلاء تحقیقاتی آن می باشد که در نتیجه این تحقیق، با استفاده از مبانی نظری و همچنین مصاحبه نیمه ساختار یافته با افراد خبره و آگاه که در زمینه مدیریت و ارتباطات فعالیت علمی دارند، مدلی جامع ارائه و اعتباریابی می گردد که این مدل می تواند برای محققانی که قصد دارند در زمینه برنامه سبک های ارتباطی مدیران تحقیق کنند راه گشا باشد و از مولفه های شناسایی شده آن در پژوهش های علمی خود استفاده کنند.

#### روش شناسی تحقیق

با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش مبتنی بر طراحی ارائه الگو، در این روش از رویکرد پژوهش آمیخته استفاده شده است. بر این اساس در پژوهش حاضر، به منظور طراحی ارائه الگوی اقتضایی کاربرست سبک ساختاری مدیران و اعتبارسنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد با رویکرد تحلیل تم از روش کیفی استفاده و برای تعمیم یافته های بخش کیفی، پس از طراحی و تدوین پرسشنامه، جهت کلیه مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد ارسال شده است.

پژوهشگر ابتدا از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود که خبرگان حوزه ی تحقیق بوده و به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، به مصاحبه های رو در رو، و نیمه ساختار یافته پرداخته است. داده های کیفی جمع آوری شده با استفاده از روش تحلیل تم، مفاهیم، مقوله ها و عوامل اصلی و فرعی شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفته است. سپس بر مبنای یافته های کیفی و ارائه ی مدل متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام نموده و در مرحله دوم با استفاده از ابزار تهیه شده به گردآوری داده های کمی پرداخته شده است. نمونه آماری در مرحله کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد که دارای تجربه و سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت و علاقه مند و آشنا به موضوع بوده اند، طی فرایندی هدفمند در پژوهش انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری مورد نظر در بخش کمی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۱۳۰ نفر می باشند که جهت انتخاب نمونه از شیوه نمونه گیری تصادفی ساده استفاده و حجم نمونه مورد نیاز با استفاده از جدول مورگان برآورد شده است. نمونه آماری در بخش کمی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد نیز ۹۷ نفر بود. در این تحقیق جهت اخذ تامین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و

مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده و پایایی و روایی ابزار کیفی و کمی مورد استفاده توسط سه نفر از متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. اعتبار سنجی بخش کمی با معادلات ساختاری (روایی تحلیل عاملی) انجام شده و جهت پایایی نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی هر مقوله بدست آمده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS برای نمونه مقدماتی، در کلیه شاخص‌ها بالای ۷۰ صدم بوده است، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار بالا و قابل قبولی برخوردار است و نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای مؤلفه‌های مورد بررسی می‌باشد. لازم به ذکر است که میزان آلفای به دست آمده حاکی از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های آن بود. در نهایت برای تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش کیفی مصاحبه‌های اولیه از تحلیل تم استفاده گردیده است. در این روش، نخست به پیاده سازی محتوای ضبط شده مصاحبه‌ها پرداخته شده است. سپس پالایش و بخش‌های مرتبط استخراج شده است. در آخر، با نامگذاری هر یک از بخش‌ها، طبقات متناسب با اهداف پژوهش استخراج شد. بدین ترتیب که بخش‌های مرتبط متون گدگذاری شد و گدها در متغیرها و شاخص‌های به دست آمده از ادبیات تحقیق تبیین گشتند. در بخش کیفی برای تحلیل‌ها از نرم افزار مکس کیودا استفاده و در بخش کمی نیز برای تحلیل داده‌های گردآوری شده، از روش‌های توصیفی؛ شاخص گرایی به مرکز مانند: میانگین و شاخص‌های پراکندگی مانند: انحراف معیار، واریانس و... و همچنین سایر شاخص‌ها مانند فراوانی و درصد و آمار استنباطی: آزمون آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تاییدی و روش معادلات ساختاری به منظور بررسی سؤالات پژوهش استفاده شده است، این روش، مناسب‌ترین روش برای تحلیل بخش کمی در این پژوهش بود، چراکه از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل و آزمون مدل‌های نظری می‌توان استفاده کرد. برای تحلیل کمی داده‌ها و تحلیل‌های تعقیبی از نرم افزار SPSS 22 و نرم افزار پی ال اس استفاده شد. ابزار تحقیق در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳ مقوله شرایط مدیر با دو مولفه؛ ویژگی‌های فردی مدیر و ویژگی‌های بین فردی مدیر، مقوله شرایط شغل با یک مولفه؛ ماهیت شغل و مقوله شرایط زیردستان با دو مولفه؛ ویژگی‌های روانشناختی و ویژگی‌های فردی با ۲۴ شاخص بوده است.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های مصاحبه بدست آمده ۲۴ کد باز یا اولیه مربوط به کاربری سبک ارتباطی ساختاری استخراج شده است. در ادامه محقق، به منظور اینکه کدهای اولیه یا باز را در یک دسته بندی قرار دهد، مولفه‌های مرتبط با آنها را شناسایی کرده و به صورت مقوله تدوین نموده است که در ذیل به نتایج نهایی آن اشاره شده است.

جدول ۱: مقوله بندی کدهای اولیه

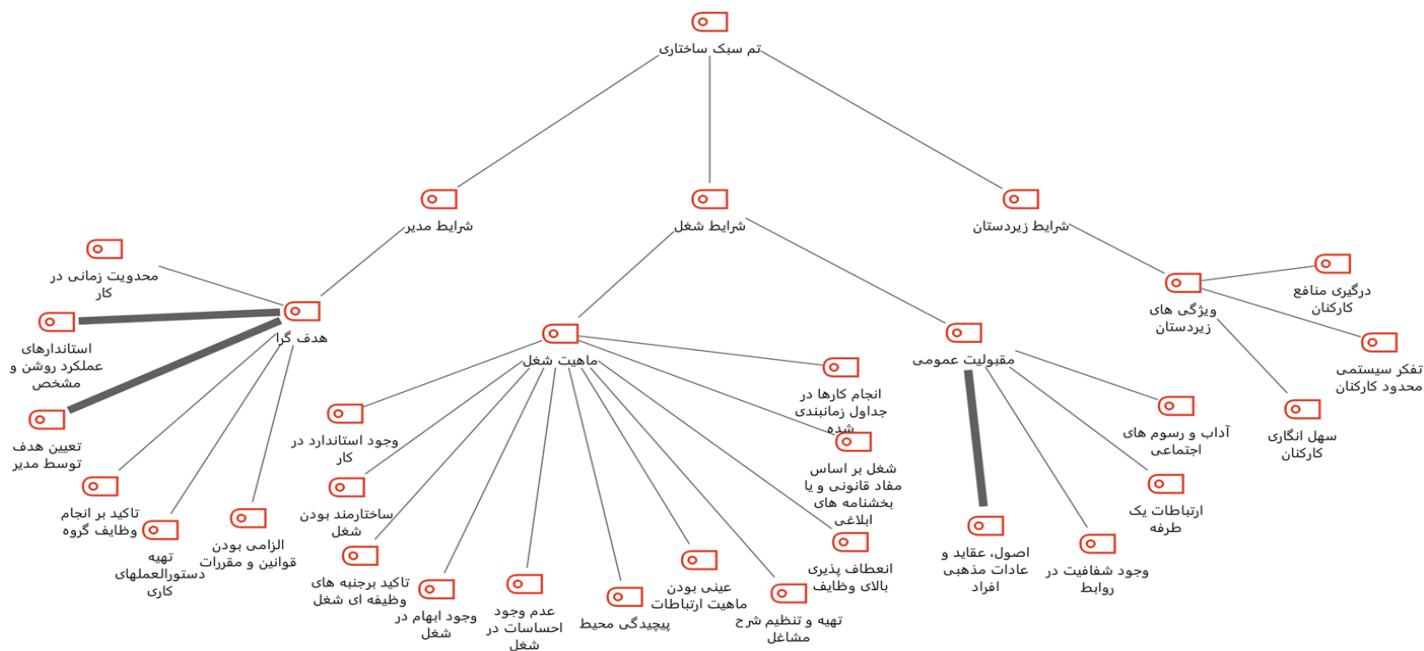
مقوله	مفهوم	کدباز
شرایط مدیر		تعیین هدف توسط مدیر
		تاکید بر انجام وظایف گروه
		استانداردهای عملکرد روشن و مشخص
		تهیه دستورالعمل‌های کاری
		الزامی بودن قوانین و مقررات
		محدودیت زمانی در کار
شرایط شغل		سارختارمند بودن شغل
		تاکید بر جنبه‌های وظیفه ای شغل
		وجود ابهام در شغل
		عدم وجود احساسات در شغل
		عینی بودن ماهیت ارتباطات
		پیچیدگی محیط
شرایط شغل	ماهیت شغل	

	انعطاف پذیری بالای وظایف
	تهیه و تنظیم شرح مشاغل
	انجام کارها در جداول زمانبندی شده
	شغل بر اساس مفاد قانونی و یا بخشنامه های ابلاغی
	وجود استاندارد در کار
مقبولیت عمومی	اصول، عقاید و عادات مذهبی افراد
	آداب و رسومهای اجتماعی
	وجود شفافیت در روابط
	ارتباطات یکطرفه
شرایط زیردستان	سهل انگاری کارکنان
ویژگی های زیردستان	درگیری منافع کارکنان
	تفکر سیستمی محدود کارکنان

براساس داده های مصاحبه، در بخش کیفی، تم سبک ساختاری شامل مقوله های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان می باشد. مقوله ی شرایط مدیر در سبک ساختاری شامل مفهوم هدف گرایی می باشد. مدیران معمولاً زمانی از این سبک استفاده می نمایند که تمایل به تحقق اهداف سازمان از طریق برنامه ریزی و ایجاد ساختار می باشند. در این سبک، انجام امور با رعایت قوانین و مقررات صورت می پذیرد. همچنین مدیران زمانی از این سبک استفاده می نمایند که استانداردهای عملکرد روشن و مشخص وجود داشته باشد و یا محدودیت زمانی در کار باشد.

مقوله شرایط شغل تم سبک ساختاری، شامل مفاهیم ماهیت شغل و مقبولیت عمومی می باشد. در برخی موارد مدیران به دلیل شرایط شغل از سبک ساختاری استفاده می نمایند. به عبارت دیگر چنانچه شغل بر اساس مفاد قانونی و یا بخشنامه های ابلاغی باشد و یا ابهام در شغل وجود داشته باشد این سبک غالب است. البته در این سبک مدیران سعی می کنند که کارها را بر اساس جداول زمانبندی در شرح وظایف شغل کارکنان درج نمایند.

مقوله شرایط زیردستان، شامل ویژگی های زیردستان یا کارکنان می باشد. مدیران زمانی به اقتضای شرایط زیردستان از سبک ساختاری استفاده می نمایند که سهل انگاری در کارکنان مشاهده نمایند و یا کارکنان در منافع به وجود آمده از کار، دچار درگیری و تعارض شده باشند.



شکل ۱: مدل کیفی تم سبک ارتباطی ساختاری، استخراج شده از داده های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا

به منظور تجزیه و تحلیل داده های تحقیق، از روش دو مرحله ای برای الگویابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه گیری از طریق پایایی و روایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است. در مرحله اول از برآورد روایی و پایایی به منظور بررسی مدل اندازه گیری استفاده می شود که روشهای تاییدی هماهنگی داده ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می نمایند. در واقع، تحلیل عاملی تاییدی شایستگی گویه هایی که برای معرفی متغیرها برگزیده شده اند را بررسی می کند. در مرحله دوم از تحلیل مسیر شاخص های برازش مدل و ضریب تعیین جهت بررسی مدل ساختاری استفاده میشود. از آنجا که مدل اندازه گیری تحقیق از نوع انعکاسی می باشد آزمونها برای تحقیق، انعکاسی انتخاب می گردد. مطابق با مطالعات هیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) پیش از انجام هر آزمونی در مدل های اندازه گیری انعکاسی، باید آزمون همگن بودن به جهت تک جنسی کردن یا تک بعدی کردن سئوالات یک متغیر انجام گیرد. آزمون پیش از مدلسازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق، لازم است اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق تکنیک تحلیل عاملی تاییدی تایید شود.

جدول ۲: نتایج پایایی بدست آمده برای مدل تحقیق سبک ارتباطی ساختاری

ردیف	مولفه های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۱.	سبک ارتباطی ساختاری	۰/۷۷۲	۰/۷۸۰
۲.	شرایط زبردستان	۰/۷۶۵	۰/۷۵۱
۳.	شرایط شغل	۰/۷۳۴	۰/۷۸
۴.	شرایط مدیر	۰/۷۹۷	۰/۸۰۶
۵.	ماهیت شغل	۰/۷۱۱	۰/۷۷۷
۶.	مقبولیت عمومی	۰/۷۸۷	۰/۷۸۴
۷.	هدف گرا	۰/۷۱۷	۰/۸۱۵
۸.	ویژگی های زبردستان	۰/۷۲۴	۰/۸۰۳

نتایج جدول فوق نشان می دهد آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای تحقیق از ۰/۷ بیشتر می باشد. در ادامه به منظور تناسب و اعتبار بخشی الگوی محصولات غذایی ارگانیک، لازم است از روایی همگرا و واگرا و یا همان وجوه اعتبار افتراقی آنها اطمینان کسب کرد که میزان همبستگی بین هر دو مورد از آنها به صورت دو به دو، کمتر از عدد ۰/۹ است و براساس آن عدم همپوشانی بین ابعاد متغیرهای تحقیق در قالب اعتبار افتراقی نیز تایید می شود که در نتیجه آن اعتبار سازه مدل مورد تایید واقع می شود. این آزمون توسط هنسler<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) برای روایی همگرا پیشنهاد شد و بیان شد که در هر متغیر AVE باید بزرگتر از ۰/۵ باشد.

### بحث و نتیجه گیری

سازمان به عنوان نهادی اجتماعی و هدفدار تلقی می گردد که بر پایه تقسیم وظایف شکل گرفته است. سازمان را می توان مجموعه ای دانست که اعضای آن علاوه بر هدفهای فردی، به عنوان مجموعه اعضای سازمان، دارای اهداف سازمانی نیز می باشند [۲۶]. برای هر یک از افراد سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد؛ یکی مفهوم سازمان که ارتباط تنگاتنگی با شغل فرد دارد و دوم مفهوم ارتباط است که یک عامل تاثیرگذار برای یادگیری نحوه عملکرد و وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است [۱۱، ۳۰]. روابط انسانی در سازمان آنقدر اهمیت دارد که بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت و سازمان؛ مدیریت را علم هنر و فن برقراری روابط با دیگران و انجام کار توسط آنان می دانند [۲۱]. علی مرادی (۱۳۹۲) در مطالعه ای با عنوان بررسی میزان تاثیر سبکهای ارتباطی مدیریت در تعامل میان فردی کارکنان بیان کرد که سبک های ارتباطی در اثربخشی و تعامل میان فردی مدیران و کارکنان تاثیر دارد و می بایست نحوه ارتباط کارکنان با مدیران آسانتر گردد [۱۴].

براساس یافته های حاصل از این مطالعه، در سبک ساختاری هدف مدیر این است که محیط را به سمت نظام مند کردن سازمان و خواسته های خود هدایت کند. مدیر در این سبک با تاکید بر رویه ها، قوانین، مقررات و استانداردها سعی در ترغیب دیگران دارد و در آخر این شیوه به شفافیت روابطی که ساختارها ایجاد می کنند، منجر میشود [۱۶، ۱۹].

پژوهش های اسکوهی و همکاران (۱۳۹۳)، سانتوس و همکاران (۲۰۱۱)، اسمیت و همکاران (۲۰۱۰) و ویچیان ونگوانیچ و بوارن کیتیونگپ (۲۰۰۹) نشان داد: بین مدیریت دانش و مهارتهای ارتباطی رابطه وجود دارد. برقراری سیستم ارتباطی مناسب در سازمانهای دولتی نخستین و مهمترین گام هر یک از مدیران و کارکنان است و ضروری است که مدیران، در مهارتهای ارتباطی خود مدنظر داشته و در جهت افزایش مهارتهای ارتباطی گام بردارند.

مدیریت بر مبنای هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تأکید می شود. مدیران معمولاً زمانی از این سبک استفاده می نمایند که تمایل به تحقق اهداف سازمان از طریق برنامه ریزی و ایجاد ساختار می باشند [۲]. در سازمانها مدیرانی سبک ساختاری را انتخاب می کنند که بر تحقق اهداف سازمانی از طریق برنامه ریزی دقیق و ارتباط ساختاری به وسیله فرآیندها تأکید داشته باشند. لذا ارتباطات نیز به منظور برقراری چنین سیستم ها و کارکردهای ساختاری همسو می شوند تا نهایتاً در مرحله اجرا بتوان منطبق با اهداف عمل کرد [۲۷].

زمانیکه تعیین هدف توسط مدیر صورت می گیرد، برای افزایش مشارکت و درگیر ساختن کارکنان در فرایند دستیابی به اهداف، مدیر به اتفاق کارکنان اهداف را برای یک دوره زمانی مشخص تعیین نموده، ثبت و نظارت مینمایند که به وسیله آن همه اهداف فردی در راستای اهداف سازمانی قرار میگیرند [۵، ۱۲]. اهداف و برنامه های سازمان از بالا به پایین سازمان جریان یافته و در قالب اهداف فردی برای کارکنان بازتعریف میشوند. همچنین در مواقعی که در سازمان گروههای مختلف کاری تشکیل شده و تأکید بر انجام وظایف گروه است مدیر از سبک ساختاری استفاده می نماید [۲۰]. شرایطی که خود فرایند کاری دارای استاندارد خاصی باشد که باید بر اساس همان استاندارد و پروتکل کارها اجرا شود، نظرات کارکنان تاثیر گذار نمی باشد [۱۱].

با توجه به نتایج به دست آمده از این مطالعه، مواقعی که شغل دارای ساختار مشخص و از قبل تعیین شده می باشد نیز مدیر از سبک ساختاری استفاده می نماید. مسلماً زمانی که بخشنامه هایی از سطوح بالاتر برای اجرای فرآیندهای موجود در واحد ابلاغ می گردد کارشناسان مربوطه بایستی مطابق قوانین و بخشنامه های ارسالی فرآیندهای مربوطه را اجرا نمایند که نشان دهنده استفاده مدیر از سبک ساختاری است. هنگامی که در سازمان تأکید بر جنبه های وظیفه ای شغل بوده و عبارتی سازمان وظیفه گرا است، مدیر از این سبک

استفاده می نماید. در این نوع سازمان، واحدهای سازمانی براساس وظایف سازمان، طراحی و ایجاد می شوند و میان وظایف واحدهای مختلف سازمان وابستگی متقابل وجود دارد [۹]. در نتیجه از آنجاییکه وظایف مستقل نیستند و انجام یکی به دیگری وابستگی دارد، کارآیی کاهش پیدا می کند و با توجه به وظایف از پیش تعریف شده انعطاف پذیری کافی برای تطبیق سریع وظایف وجود ندارد. همسو با مطالعه صورت گرفته توسط محمدی و همکاران، وجود ابهام در شغل به دلیل روشن نبودن ماهیت و اهداف شغل و جهت جلوگیری از سردرگمی کارکنان، مدیران را به استفاده از سبک ساختاری از طریق قواعد و ساختار دستورات مشخص ترغیب می کند. این امر منجر به شفافیت در روابط بین مدیر و کارکنان نیز می شود [۱۷]. در واقع زمانی که ماهیت روابط بصورت عینی بوده و همه از آن درک و برداشت یکسان و مشابهی دارند سبک ساختاری به علت وجود قواعد و دستورالعملهای مشخص مورد استفاده قرار می گیرد. احساسات در شغل شرایطی است که فرد با شغل عجین شده و با شغل خود احساس خوب و مثبتی دارد و با آن ارتباط برقرار می کند، اما در صورت عدم وجود احساسات در شغل و ماهیت خشک و سخت آن، مدیر از سبک ساختاری استفاده می کند تا بتواند به فرد در سازمان در راستای دستیابی به اهداف کمک نماید. در واقع احساسات قوی و پررنگ به ندرت در این سبک ارتباطی در سازمان دیده می شود. این یافته همسو با مطالعه عریضی و همکاران می باشد [۱۳].

با توجه به یافته ها، زمانی که سازمان با محیط پیچیده ای روبرو است استفاده از سبک ساختاری در سازمان بسیار مؤثر خواهد بود. در این حالت مدیر سعی به برقراری و تحقق اصول سازمان از طریق برنامه ریزی و به وسیله فرآیندهای ارتباطی دارد تا بتواند بر پیچیدگی محیط غلبه و سازمان و کارکنان را در راستای دستیابی به هدف های سازمان به پیش ببرد. در صورتی که وظایف در سازمان انعطاف پذیری بسیار بالایی داشته باشد همین انعطاف پذیری بالا ممکن است در حل مسائل، مشکلاتی را ایجاد کند که در چنین مواقعی استفاده از سبک ساختاری توصیه می شود. حتی پس از این که رویه ها، خط مشی ها، برنامه ها و اهداف واحدها و سازمان ترتیب یافتند، باز هم استفاده از سبک ساختاری برای شفاف سازی و تفسیر ساختارها برای افراد لازم است [۲۵]. در این راستا داسگوپتا و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه ای با عنوان تأثیر سبک های ارتباطی مدیریتی بر نگرش و رفتار کارکنان نشان داد که سبک قاطع ارتباطات حداکثر پشتیبانی را به کارمندان ارائه می دهد [۲۲].

در راستای نتایج به دست آمده و تبیین الگوی اقتضایی کاربردی سبک ارتباطی ساختاری مدیران در سازمان می توان گفت برای کاربردی سبک ارتباطی ساختاری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد کلیه مقوله ها و مولفه های بدست آمده نقش به سزایی در کاربردی سبک ارتباطی ساختاری دارند. با توجه به مطالعات محدود انجام شده در تبیین سبک ارتباطی ساختاری که همسو با این مطالعه نیز می باشد، نتایج حاصل از این پژوهش را می توان نوآوری در این نوع سبک ارتباطی تلقی کرد.

در یک جمع بندی کلی نتیجه این مطالعه نشان داد که استفاده مدیران از سبک ساختاری برای شفاف سازی و بهبود ساختارها و عملکرد کارکنان در سازمان و بخصوص دانشگاه علوم پزشکی مؤثر است. با توجه به اینکه مطالعه حاضر بر روی نمونه آماری محدودی انجام شده است، مطالعات بیشتر و در سایر جوامع آماری به محققین آینده توصیه می شود. پرداختن به سایر مهارتهای ارتباطی مانند مهارت نوشتاری و غیرکلامی نیز به تکمیل نتایج در این زمینه کمک می نماید. علاوه بر این می توان با انجام مطالعات کیفی و بحث گروهی متمرکز راهکارهای عملی جهت حذف موانع ارتباطی ارائه داد.



## منابع

### الف) منابع فارسی

- [۱] ابراهیم پور دلاور، حسینعلی، خالق خواه، علی (۱۳۹۸). بررسی تأثیر ویژگیهای شخصیتی و مهارتهای ارتباطی بر سبکهای مدیریت تعارض معلمان مقطع دبیرستان شهرستان بابل. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی. سال بیستم، شماره ۲، ۷۸-۸۹.
- [۲] احمدی، سید محمدمبین، چیت ساز، علی. (۱۳۹۶). تحلیل تأثیر سبکهای رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم). خنظمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۷، ۱۳۹-۱۵۵.
- [۳] اسکوهی، فاطمه؛ موحدمحمدی، سید حمید و رضوانفر، احمد. (۱۳۹۳). رابطه‌ی مهارتهای ارتباطی با عملکرد آموزشی - پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری. فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۳۰(۴)، ۳۲-۲۵.
- [۴] جباری، محمدرضا؛ درانی، کمال؛ رحیمی نژاد، عباس (۱۳۹۸). تبیین سبکهای رهبری و مهارتهای ارتباطی مدیران. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، سال بیست و هشت، شماره ۹۴، ۱۳۶-۱۰۹.
- [۵] خواجهی نیا، وحید، (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سبک ارتباطی مدیران بر بالندگی سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. مدیریت دولتی. منابع. دانشگاه سیستان و بلوچستان
- [۶] دانشور عاطفه، پورقربانی شیجانی فاطمه، شکیب بهناز (۱۳۹۹). کانال‌های ارتباطی مدیریت و نقش آن‌ها در اثربخشی، کنفرانس علمی پژوهشی دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران
- [۷] رحیمی، غلامرضا؛ خرده دان، رضا (۱۳۹۵). تأثیر سبک ارتباطی مدیران سازمان بر مدیریت بحران در شرکت آب وفاضلاب شهری استان قزوین. اولین کنفرانس ملی مدل‌ها و تکنیک‌های کمی در مدیریت. دانشگاه بین‌المللی امام خمینی.
- [۸] رضایی فر، حمید، منتظر عطایی، محبوبه، (۱۳۹۴)، بازشناسی ارتباطات سازمانی، چاپ مرن‌دیز
- [۹] زارع، سمیه، ناصری جهرمی، رضا، زینلی پور، حسین، محمدی، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارتهای ارتباطی کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش استان فارس). فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۳(۱۰)، ۱-۲۰.
- [۱۰] زمانی، اصغر، پورآتش، مهتاب، جهانسیر کاجانی، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با اثر بخشی سازمانی در دفاتر استعدادهای درخشان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. طب و تزکیه، ۲۶(۲)، ۱۲۹-۱۴۴.
- [۱۱] سلیمانی نژاد، عادل (۱۳۹۷). بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. مقاله پژوهشی مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. دوره ۱۷، ۱۵۷-۱۶۸.
- [۱۲] طبیبی سید جمال‌الدین، نصیری پور امیر اشکان، ظهیری ایبانه زهره (۱۳۹۲). رابطه مهارت ارتباطی مدیران با انگیزش کارکنان در بیمارستان مدرس تهران. بیمارستان. ۱۲ (۲): ۷۳-۸۰
- [۱۳] عریضی حمیدرضا، جهانبخش گنجه سحر (۱۳۹۱). رابطه خلق و عاطفه با رفتار جامعه یار سازمانی و غیبت شغلی در کارکنان چهار کارخانه بزرگ صنعتی، رویکرد چند سطحی. تحقیقات علوم رفتاری. ۹(۱)، ۴۴-۵۵.
- [۱۴] علی مرادی، مسعود (۱۳۹۲). بررسی میزان تأثیر سبکهای ارتباطی مدیریت در تعامل میان فردی کارکنان (شرکت مخابرات استان تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد گرایش: تحقیق در ارتباطات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- [۱۵] قربانی، نیما (۱۳۹۴) "سبک‌ها و مهارتهای ارتباطی". تهران: انتشارات تبلور

- [۱۶] کاوسی منصور، نصرافهانی علی، رشیدی محمد مهدی. (۱۳۹۸). تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرآیند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان). دانش پیشگیری و مدیریت بحران. ۹ (۱): ۹۰-۱۰۹.
- [۱۷] محمدی بهنام (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابهام نقش با خشنودی شغلی و عملکرد شغلی با میانجی‌گری رفتارهای پویای شغلی. مجله ارگونومی. ۴ (۱): ۲۰-۲۷.
- [۱۸] مصطفوی کهنگی، فرحناز؛ قادیان، فاطمه (۱۳۹۹). نقش مهارت‌های ارتباطی در ارتقای عملکرد مدیران (مورد مطالعه: مدیران ارشد و میانی دانشگاه پیام نور). مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. شماره ۲۳. ۲۴-۹.
- [۱۹] نصرآبادی، علی، و میرزاپوری ولوکلا، جابر (۱۳۹۴). بررسی تاثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی (مورد پژوهش: مراکز پژوهشی دینی استان قم). مدیریت فرهنگی، ۹ (۲۹): ۳۳-۴۸.
- [۲۰] یوسفی، بهرام (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی (در سازمان تربیت بدنی)، رساله ی دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران

#### ب) منابع انگلیسی

- [21] Cannity, Kerry M. Banerjee, Smita C. Angelina D, Shira Hichenberg (2021). Acceptability and efficacy of a communication skills training for nursing students: Building empathy and discussing complex situations. *Nurse Education in Practice* 50 (2021) 102928.
- [22] Dasgupta, S. A.T Suar, D. and Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations* Vol. 35 No. 2, pp. 173-199
- [23] Henseler, J. Ringle, CM. Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* 20. 319-277.
- [24] Răducana, R. (2014). Communication Styles of Leadership Tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 149: 813 – 818
- [25] Santos M, López S, Trespalacios A. (2012) How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*; 65(8): 1079-1089.
- [26] Smith.T. & Mils. A. (2010). Knowledge management linked to strategy for organizational effectiveness. *Journal of sport science*, 12(5), 120-134.
- [27] Vahedi, R., Asadi, A. (2013). Relationship between Management Styles and Performance of the Managers and Staff of Tax Administration Office of Tehran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2013; Vol.2, No.3 Special Issue on Accounting and Management.
- [28] Wichian, S. N., Wongwanich, S., & Bowarnkitiwong, S. (2009). Factors affecting research productivity of faculty members in government universities: Lisrel and Neural Network Analyses. *Kasetsart Journal*, 12(39), 67-78
- [29] Wikaningrum, T., Yuniawan, U. A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 13 Issue
- [30] Yang , Ying Grace Njeri Kuria & Dong-Xiao Gu (2020) Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate's Work Outcomes in Project Teams, *Engineering Management Journal*, 32:3, 152-165, DOI: 10.1080/10429247.2020.1733

## Designing and presenting a model for applying the structural style of managers and validating it in Mashhad University of Medical Sciences

Seyedeh Leila Saberi Fathi<sup>1</sup>, Hamid Rezaeifar<sup>2</sup> (Contact author), Mahdi Mahmoodzadeh<sup>3</sup>,  
Mohammad Mohammadi<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PhD student in Human Resource Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. E-mail: saberifl1@mums.ac.ir

<sup>2</sup>Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran, E-mail: h.rezaeifar@iaubir.ac.ir.

<sup>3</sup>Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. E-mail: Mohammadi@iaubir.ac.com

<sup>4</sup>Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. E-mail: Mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir

### Abstract

**Introduction:** Communication is one of the most important management processes and the nature of a manager's job requires him to communicate with employees and customers. Therefore, the current research was developed with the aim of providing a model for the application of the structural communication style of managers in Mashhad University of Medical Sciences.

**Methodology:** The research strategy in the qualitative part was thematic analysis and in the quantitative part, survey. The statistical sample in the qualitative stage was 12 people and in the quantitative part 97 people were managers of Mashhad University of Medical Sciences. The method of data collection in this research is interview and questionnaire, and Max Kyudo, spss 22 and PLS software were used to analyze the research' data.

**Findings:** The research findings include 3 categories of manager's conditions, job conditions and subordinates' conditions. Also, in the quantitative part, the results of the data showed that the mentioned model has the necessary validity.

**Conclusion:** According to the results of the research, managers of Mashhad University of Medical Sciences can use the structural style to clarify and improve the structure and performance of their employees, which ultimately leads to greater employee participation to achieve the organization's goals.

**Keywords:** communication, communication styles, structural style

---