

«فصلنامه علوم تربیتی»

سال پنجم - شماره ۱۹ - پاییز ۱۳۹۱

ص. ص. ۲۷-۴۰

## بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان پارس آباد در سال تحصیلی ۹۰-۸۹

دکتر سیدداوود حسینی نسب<sup>۱</sup>

کبری مصطفی پور<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۳/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۰۷/۱۷

### چکیده

تحقیق حاضر بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان پارس آباد بوده است. روش تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه مدیران مدارس پارس آباد که برابر ۱۵۷ مدیر و کلیه دبیران که ۱۳۲۳ نفر می‌باشند که در نهایت حجم نمونه مدیران با استفاده از فرمول کوکران ۷۶ نفر و حجم نمونه معلمان (به ازاء هر مدیر ۵ معلم) ۳۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات دو پرسشنامه استاندارد شده، شامل پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون ای جی و پرسشنامه سلامت سازمانی OHI هوی و همکاران می‌باشد. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که طبق آزمون ضریب همبستگی انجام گرفته عمده‌ترین نتایج آن به شرح زیر است: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. طبق آزمون رگرسیون چندگانه به روش گام به گام مهارت شنود بیشترین تأثیر را در پیش بینی سلامت سازمانی میان ۷۱٪ دارد.

**واژگان کلیدی:** مهارت ارتباطی مدیر، سلامت سازمانی، مدیران مدارس.

۱. استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم تربیتی، تبریز، ایران.

۲. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، دانش آموخته کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت آموزشی، تبریز، ایران.

### مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، امروزه در اغلب کشورها آموزش و پرورش صنعت رشد قلمداد می‌شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه دولتی را به خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی باشند؛ که به نظر می‌رسد مدیر بیش از هر کس دیگر می‌تواند در سالم یا ناسالم کردن مدرسه تأثیر داشته باشد (شرمرهورن و همکاران، ۱۳۸۶).

در عصر حاضر در مقایسه با گذشته، ایفای نقش مدیریت به لحاظ گسترش نیازهای جوامع، وسعت ارتباطات، قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان‌ها و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات نوین، بسیار دشوارتر شده است. بنابراین گزینش مدیران، آموزش و آماده ساختن آنها برای چنین نقش مهمی ضروری می‌باشد (بهمنی، ۱۳۸۸).

مدیران در قرن حاضر به توانایی‌های متعددی نیاز دارند که هر کدام می‌تواند به نوعی در روند زندگی و کار او تأثیرگذار باشد، از این میان توانایی برقراری ارتباط و ایجاد مناسبات اجتماعی از جمله مهم‌ترین مهارت‌ها است. ارتباطات یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه‌شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند. هیچ مدیری نمی‌تواند کار خود را به خوبی بدون ارتباطات خوب و مهارت‌های ارتباطی انجام دهد (شرمرهورن و همکاران، ۱۳۸۶).

اگر مدیران آموزشی علاوه بر دانش از مهارت‌های کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود: یکی از این مهارت‌ها، فن رفتار با کارکنان یا به سخن دیگر "مهارت ارتباطی"<sup>۱</sup> است. مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله‌ی ابزار کار مدیران آموزشی است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر بسزایی دارد (میرکمالی، ۱۳۷۸).

سلامت سازمانی یکی از نشانه‌های کامیابی مدیریت در عمل به وظایف اصلی‌اش شناخته می‌شود (منیدری، ۱۳۸۲). از نظر مایلز<sup>۲</sup> سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثر بخشی کوتاه مدت سازمان دلالت داشته به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پر دوام اشاره می‌کند و عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر (جاهد، ۱۳۸۴). لازمه توسعه و رشد هر جامعه‌ای داشتن سازمان‌های سالم و پویا است بنابراین شرط همگام

1. Communicative skill

2. Miles

بودن و هماهنگ عمل کردن سازمان یا سیستم این است که از ویژگی‌های لازم و کافی یک سازمان سالم برخوردار باشد

سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کارکردن در این محل افتخار می‌کنند. در حقیقت سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته سالاری و ارزش‌گذاری به دانایی، تخصص، و شخصیت ذی‌نفعان، و رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم‌های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تأثیر بسزایی دارد. در مدارس مدیران وظایفی دارند که برای انجام آن بایستی نقش‌های سازمانی و روابط بین فردی و اهداف مدرسه را به طور روشن بفهمند و در جهت تأمین نیازهای اعضای مدرسه و ارباب رجوع تلاش کنند و سازمان مدرسه را قادر به برخورد موفقیت آمیز با نیروهای داخلی و خارجی کرده تا بتواند نیروهای مخرب را نیز در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کرده و با تأمین اهداف مدرسه، سودمندی و ادامه حیات آن را تضمین کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران فعلی، مهارت‌های لازم برای اداره مدارس امروزی را ندارند. در سال ۲۰۰۱ گزارش عمومی عنوان می‌دارد ۲۹ درصد رئیسان معتقدند که کیفیت مدیران در چند سال اخیر به طور قابل توجهی کاهش یافته است. یک منشاء احتمالی، این نارضایتی را طبیعت عوض شونده‌ی کار مدیریت می‌داند. در گذشته از مدیران مدرسه به طور عمده نقش‌های سیاست‌پیشگی و کنترل کردن انتظار می‌رفت ولی مدارس قرن بیست و یکم نوع جدیدی از مدیریت را می‌طلبد طبق بیان انجمن مدیریت آموزشی، مدیر کسی است که مسئولیت اصلی او بر اساس آن مدیریت آموزشی تعریف می‌شود که روی تقویت تدریس و یادگیری تمرکز می‌کند (کرستفر مازو، ۲۰۰۳). شناخت وضعیت سلامت مدرسه می‌تواند ما را در گزینش روش‌های مدیریت و رهبری مناسب برای اثربخشی آن یاری کند. همچنین سلامت سازمانی مدارس را می‌توان عامل بسیار مهمی در تسهیل و تسریع وصول به اهداف و رسالت مدرسه به حساب آورد.

با شناخت سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس و آگاهی از وضعیت سلامت سازمانی می‌توان در سیاست‌گذاری‌ها و انتخاب یا انتصاب مدیران مدارس دقت بیشتری کرد. همچنین رهگشای مسئولان آموزش و پرورش در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران باشد و اگر میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران مشخص شود و اقدامات لازم جهت ارتقای مهارت‌های ارتباطی از جمله آموزش‌های ضمن خدمت و همایش‌ها و سمینارها و بازدیدها و... انجام پذیرد امید است میزان سلامت سازمانی مدارس نیز سیر صعودی به خود بگیرد.

"مایلز"<sup>۲</sup> سلامت سازمانی را وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت سازمان می‌داند. عملیات کوتاه مدت یک سازمان سالم، گرچه ممکن است در یک روز خاص اثربخش یا غیر اثربخش باشد، ولی رشد

1. Christopher mazzeo

2. Milse

توانایی‌ها و بقای مستمر و سازگاری کافی آن با محیط تحقق پیدا می‌کند. به عبارت دیگر سازمانی که پیوسته غیر اثربخش است، به یقین از سلامت برخوردار نیست در مجموع، سلامت بطور ضمنی بر حاصل جمع کار اثربخش دلالت دارد (نقل از علاقه بند، ۱۳۷۸).

لیگت<sup>۱</sup> در پژوهش خود مدلی برای سلامت سازمانی ارائه کرده است که ۱۸ ویژگی به شرح زیر دارد: مأموریت، ارتباط کاری، الزام به مراقبت، احساس سلامتی، ارتباط، رهبری، ریسک‌پذیری، تصمیم‌گیری، مالی، بهبود تدریجی کیفیت، تیم سازی، تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار، محیط، باروح بودن و سرزندگی، گشودگی سازمانی، فرهنگ و تغییر (نقل از ناظم، ۱۳۸۹). کریگر و هانسون<sup>۲</sup> یک پارادایم ارزش محور برای ایجاد سازمان‌های واقعاً سالم ارائه داده‌اند. آنها ارزش‌هایی را مطرح می‌کنند که که متمایل به غایی بودن دارند و به خودی خود مطلوبند و هر کدام می‌توانند ابزاری برای ایجاد شایستگی فردی و سازمانی بیشتر باشند و اثربخشی و سلامت سازمانی را در بلند مدت افزایش دهند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۸).

لایدن و کلینگل<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) با توجه به یافته‌های تحقیق آماری که در مورد ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده آموزش عالی انجام داده‌اند برای سلامت سازمانی ۱۱ مؤلفه (بعد جداگانه اما مرتبط به هم) ارائه کرده‌اند: (بداول) ارتباط بعددوم) مشارکت و درگیر بودن در سازمان (بعدسوم) وفاداری و تعهد (بعدچهارم) اعتبار یا شهرت مؤسسه یا شرکت (بعدپنجم) روحیه (بعدششم) اخلاقیات (بعدهفتم) شناسایی یا بازشناسی عملکرد (بعدهشتم) مسیر هدف (بعدنهم) رهبری (بعددهم) بهبود یا توسعه کارایی کارکنان (بعدیازدهم) کاربرد منابع

سطوح و ابعاد سلامت سازمانی در چارچوب جدید سلامت سازمانی به وسیله هفت بعد که روی هم رفته الگوهای رفتار و تعامل‌های ویژه‌ی درون مدرسه را تشکیل می‌دهند تعریف می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۷۸). سلامت سازمانی بر اساس نظریه‌ی پارسونز در سه بعد اصلی و هر بعد بر اساس مؤلفه‌هایی به شرح زیر است:

الف) سطح نهادی: سطح نهادی سازمان را با محیط پیوند می‌دهد و شامل: یگانگی نهادی می‌باشد.  
ب) سطح اداری: میانجی تلاش‌های داخلی سیستم بوده، آنها را کنترل می‌کند و شامل: نفوذ مدیر - رعایت یا ملاحظه‌گری - ساخت دهی - پشتیبانی منابع می‌باشد.  
ج) سطح فنی: محصول سازمان را تولید می‌کند و شامل: روحیه - تأکید علمی می‌باشد (هوی و میسکل، ۱۳۸۲).

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در موفقیت مدیریت محسوب می‌شود. در واقع وظایف مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل) بدون

1. Legette

2. Mark p.Krigger & Bruce j.Hanson

3. KLINGLE& LYNDEN

وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده و اداره سازمان ممکن نخواهد بود. بنابراین انجام کلیه وظایف مدیریت منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات است. ارتباط تار و پود یک سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود (گرجی، ۱۳۸۶، ص ۱۷۱). بنابراین ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در ضعف ارتباطات مؤثر، نقص سیستم ارتباطی یا به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد (فیضی، ۱۳۸۸). در واقع، ارتباط وسیله‌ای است که باعث پیوند افراد در یک سازمان به منظور رسیدن به هدف‌های مشترک می‌شود. سبک ارتباطی هر فرد که بر مهارت وی در برقراری ارتباط بر دیگران دلالت دارد، تحت تأثیر عوامل پنج‌گانه قرار می‌گیرد که شامل: الف) دقیق بودن در انتقال پیام؛ ب) برقرار کردن ارتباطات باز و دو طرفه؛ ج) رک بودن و صراحت داشتن؛ د) گوش شنو داشتن؛ ه) توان برقرار کردن ارتباطات به صورت طبیعی و غیر رسمی (رضائیان، ۱۳۸۰).

قربانی (۱۳۸۰) ویژگی‌های یک ارتباط موفق را به شرح زیر تعریف می‌کند: توانایی بیان روشن افکار خود؛ توانایی بیان روشن احساس خود؛

توانایی بیان روشن نیازهای خود؛

درک موقعیت فرد مقابل در پاسخگویی به نیازهای ابراز شده؛

حساسیت در تشخیص افکار دیگران؛

حساسیت در تشخیص احساسات دیگران؛

حساسیت در تشخیص نیازهای فرد مقابل؛

توانایی گفتگو و انتخاب واژگان گفتاری در جهت حل اختلافات و ارائه راه حل‌های سازنده؛

مخالفت کردن بدون برجای گذاشتن احساس مورد حمله واقع شده در فرد مقابل.

مهارت‌های ارتباطی مدیران بر طبق نظریه بارتون ای جی به سه مهارت کلامی، شنودی و بازخورد تقسیم بندی شده است:

مهارت کلامی: در ارتباط کلامی، با استفاده از زبان که متشکل از لفظ و معنا و دستور زبان است، اطلاعات منتقل می‌شود. برای بیان یک فکر، کلمه‌ها بر اساس قوانین دستوری مرتب می‌شوند در نتیجه بخش‌های مختلف یک گفتار دارای ترتیب مناسبی می‌شود، سپس پیام به شکل شفاهی یا کتبی منتقل می‌گردد (فیضی، ۱۳۸۸، ص ۳۱۸). مهارت کلامی عبارت از به کارگیری آگاهانه‌ی نمادهای کلامی به منظور ترغیب کردن دیگران به انجام کار تعریف می‌شود (رابینز<sup>۱</sup>، به نقل از مرتضوی، ۱۳۸۵).

مهارت شنودی (گوش دادن): یکی از روش‌های مهم در برقراری ارتباط مؤثر و درک بهتر مخاطب خود و ایجاد شرایطی که او نیز بتواند شما را بهتر درک کند، گوش دادن پویا است، که هنریست همپای سخن گفتن و کسی که بخوبی به صحبت‌های دیگران گوش می‌سپارد می‌تواند رابطه خوبی با آنها برقرار کند.

واژه " گوش دادن"<sup>۱</sup> توسط "کارل راجرز"<sup>۲</sup> در بررسی‌های روانشناختی دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مورد توجه قرار گرفت. راجر به مهم‌ترین مانع بر سر راه ایجاد ارتباط مؤثر اشاره می‌کند و در ضمن آن، درباره گرایش افراد به ارزیابی و داوری کردن در رابطه با نقطه نظرهای دیگران توضیح می‌دهد. او می‌گوید ارتباط واقعی زمانی ایجاد می‌شود که به سخنان مخاطب خود به خوبی گوش فرا دهیم، منظور این است که به گفته‌ها و طرز تلقی و نقطه نظرهای مخاطب خود به گونه‌ای خاص گوش فرا دهیم، متوجه گردیم او چه منظوری و چه احساسی دارد و به قالب فکری او در مورد حرفی که می‌زند دقیق شویم (بهشتی‌پور، ۱۳۸۸).

مهارت بازخورد: یکی از عواملی که موجب می‌شود ارتباطات مؤثر به خوبی برقرار نشود، عدم آگاهی منبع یا فرستنده از تأثیر پیامدهای مبادله شده میان خود و گیرنده در فرایند ارتباطات است. بازخورد اطلاعاتی را در رابطه با موفقیت در اجرای اهداف در اختیار منبع قرار می‌دهد و با انجام این کار در واقع بر پیام‌های آینده‌ای که فرستنده به رمز در می‌آورد اعمال کنترل می‌کند (یوسفی، نقل از مرتضوی، ۱۳۸۵).

قره‌محمدی (۱۳۸۸) دریافت: بین مهارت‌های ارتباطی، مهارت شنود، مهارت بازخورد، مهارت ترغیب کلامی و مهارت حل تعارض با اثر بخشی مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

منیدری (۱۳۸۲): دریافت که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی دانشکده‌ها با اطمینان ۹۹٪ رابطه معنی‌داری وجود دارد. تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمرات مهارت‌های ارتباطی مدیران چهار گروه دانشکده‌ها دیده نمی‌شود. اما همه مدیران صرف نظر از گروه بندی از لحاظ مهارت شنود مؤثر بیشترین امتیاز و از لحاظ مهارت اطلاع رسانی کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند. تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمرات سلامت سازمانی دانشکده‌های گروه‌های چهارگانه دیده نمی‌شود. اما همه دانشکده‌ها صرف نظر از گروه‌بندی از لحاظ بعد تأکید علمی بیشترین امتیاز و از لحاظ بعد حمایت منابع کم‌ترین امتیاز به دست آورده‌اند.

مهربان (۱۳۷۹) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت کلامی، مهارت شنود، مهارت بازخورد با تعهد سازمانی دبیران رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. اما مهارت‌های ارتباطی مدیران بر حسب رشته‌ی تحصیلی آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. شافر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که در (زبان انگلیسی و ریاضیات) یک رابطه‌ی مثبت بین سلامت سازمانی کلی و موفقیت دانش‌آموزان در این دروس وجود داشت.

- 
1. Listening
  2. Carl Rogers
  3. Shaffer

نیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) دریافت که بر خلاف متغیرهای کنترل شغل و ویژگی‌های فردی، سلامت مدرسه، متغیر پیش‌بین اصلی در پیش‌بینی تعهد معلمان می‌باشد و معلمان در مدارس سالم تعهد به مدرسه و تعهد به دانش‌آموزان بالایی نسبت به مدارس ناسالم ادراک می‌کنند.

### سوالات تحقیق

- ۱- وضعیت مهارت ارتباطی مدیران چگونه است؟
- ۲- وضعیت سلامت سازمانی مدارس چگونه است؟
- ۳- کدامیک از مؤلفه‌های مهارت ارتباطی سهم بیشتری در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس دارد؟

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین مهارت کلامی مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مهارت شنود مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.
- ۳- بین مهارت بازخورد مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.
- ۴- بین مهارت ارتباطی مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق:

روش تحقیق حاضر، پیمایش از نوع توصیفی- همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدارس شهرستان پارس‌آباد می‌باشد که در این مدارس ۱۵۷ نفر مدیر و ۱۳۲۳ نفر معلم مشغول به خدمت هستند که با استفاده از فرمول کوکران ۱۲۷ مدرسه بدست آمد و پس از تعدیل، حجم نمونه ۷۶ مدرسه مشخص شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۷۶ مدیر درباره سلامت سازمانی نظر دادند و ۳۸۰ دبیر (۵ دبیر به ازاء هرمدیر) به مهارت ارتباطی مدیران پاسخ دادند. جهت سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد شده سلامت سازمانی هوی و همکاران (۱۹۹۶) که شامل ۴۴ سؤال است (علاقه بند، ۱۳۷۸) و پرسشنامه مهارت ارتباطی بارتون ای.جی (۱۹۹۰) شامل ۱۸ سؤال در قالب ۳ بعد (مهارت شنودی- مهارت کلامی- مهارت بازخورد) استفاده شد (مقیمی، ۱۳۸۶) که طی سؤال‌هایی در مقیاس طیف لیکرت سنجیده شد و پایایی و روایی مهارت ارتباطی مدیر در تحقیق رئیسی و همکاران (۱۳۸۸) تأیید شده است. همچنین پایایی آن در تحقیق علیزاده سامع (۱۳۸۷)، ۰/۹. به دست آمده است که پایایی بالایی می‌باشد. جهت سنجش پایایی سوالات این تحقیق نیز از ضریب آلفای کرون باخ استفاده شد و پایایی مهارت ارتباطی ۰/۸۷، پایایی مهارت کلامی ۰/۶۳، مهارت شنودی ۰/۵۹، مهارت بازخورد ۰/۷۵ و پایایی پرسشنامه سلامت سازمانی توسط صدقی بوکانی (۱۳۸۴) در تحقیقی که با عنوان رابطه ذهنیت فلسفی و هوش هیجانی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان بوکان و مه‌آباد انجام داده، ۰/۹۰ گزارش شده است. همچنین پایایی این پرسشنامه در تحقیقات میرکمالی و همکاران (۱۳۸۷) با ضریب آلفای ۰/۹۱ به دست آمده است که پایایی بالایی می‌باشد. ضریب پایایی هر یک از ابعاد یگانگی نهادی (۰/۹۱)،

ساخت‌دهی (۰/۸۹)، ملاحظه‌گری (۰/۹۰)، نفوذ مدیر (۰/۸۷)، پشتیبانی منابع (۰/۹۵)، روحیه (۰/۹۲) و تأکید علمی (۰/۹۳) در مطالعات به دست آمده است. (هوی و تارتو و کاتکمپ، ۲۰۰۰). برای سلامت سازمانی ۰/۹۳ و بالای ۰/۶ بدست آمد بنابراین در این تحقیق نیز پرسشنامه‌ها از پایایی مناسبی برخوردار بودند. همچنین برای تعیین اعتبار محتوایی (صوری) پرسشنامه‌ها از نظر داوران و تأیید اساتید مجرب بهره گرفته شد.

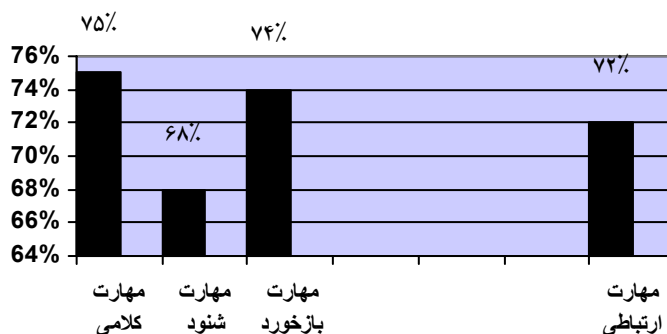
### یافته‌ها و بحث و تفسیر:

در مقاله حاضر ابتدا به توصیف متغیرهای فردی و متغیرهای بررسی شده پرداخته‌ایم، سپس پس از تأیید نرمال بودن متغیرها از طریق آزمون اسمیرنوف کولموگروف، بررسی روابط متغیرها با استفاده از آزمون‌های دو متغیری پارامتری انجام شده است.

سؤال (۱): وضعیت مهارت ارتباطی مدیران چگونه است؟

در نمودار (۱) ملاحظه می‌شود میزان هر یک از مؤلفه‌های مهارت ارتباطی مدیران به شرح ذیل می‌باشد: مهارت کلامی مدیران در حد ۷۵٪، مهارت شنود به میزان ۶۸٪، مهارت بازخورد به میزان ۷۴٪ و میزان مهارت ارتباطی مدیران در کل ۷۲٪ گزارش گردیده است.

نمودار (۱): نمودار مربوط به میزان مؤلفه‌های مهارت ارتباطی مدیران مورد مطالعه

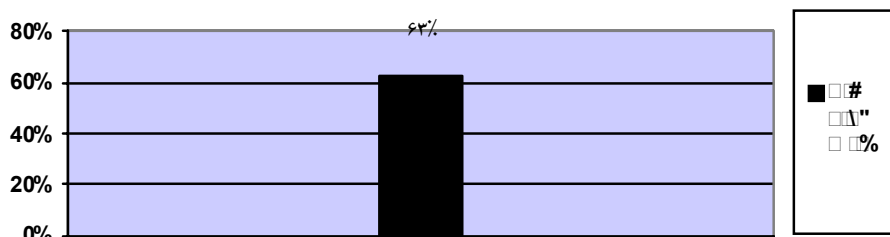


سؤال (۲): وضعیت سلامت سازمانی مدارس چگونه است؟

در نمودار (۲) ملاحظه می‌گردد میزان سلامت سازمانی مدارس ۶۳٪ می‌باشد.



نمودار(۲): نمودار مربوط به میزان سلامت سازمانی مدارس مورد مطالعه



### آزمون فرضیه‌ها:

با توجه به آزمون‌های همبستگی انجام گرفته ملاحظه می‌شود از بین ۴ فرضیه جدول ذیل، تمامی فرضیه‌ها با شدت‌های مختلف تأیید شدند. که در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول شماره(۱): آزمون رابطه بین مؤلفه‌های مهارت ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس

فرضیه‌ها	سطح معنی‌داری آزمون	مقدار همبستگی پیرسون r	ضریب تعیین	نتیجه آزمون
فرضیه ۱: بین مهارت کلامی مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.	۰/۶۶	۰/۰۰۰	٪۴۵	تأیید
فرضیه ۲: بین مهارت شنود مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.	۰/۷۱	۰/۰۰۰	٪۵۱	تأیید
فرضیه ۳: بین مهارت بازخورد مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.	۰/۶۷	۰/۰۰۰	٪۴۵	تأیید
فرضیه ۴: بین مهارت ارتباطی مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.	۰/۸۴	۰/۰۰۰	٪۷۲	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری:

فرضیه ۱: بین مهارت کلامی مدیران و سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

برای تحلیل این فرضیه از آزمون پیرسون استفاده شد که فرضیه تحقیق تأیید می‌شود یعنی بین مهارت کلامی مدیر با سلامت سازمانی رابطه مستقیم و قوی معنی‌داری وجود دارد. در این خصوص تا جایی که پژوهشگر کنکاش کرد شواهد تحقیقی برای تأیید یا رد این نتیجه پیدا نکرد ولی در تبیین آن می‌توان از شواهد تجربی بهره جست. به اعتقاد رایج، 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(رئیزی و همکاران، ۱۳۸۸). 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 غیرمعتول اولیاء و... جلب کند و مدرسه را از سستی و بیماری نجات دهد.

فرضیه ۲: بین مهارت شنود مدیران و سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

بر اساس آزمون پیرسون انجام گرفته بین دو متغیر مهارت شنود مدیران و سلامت سازمانی مدارس فرضیه تحقیق تأیید شده و نتیجه گرفته می‌شود که بین مهارت شنود مدیران و سلامت سازمانی مدارس رابطه مستقیم و قوی وجود دارد.

در این خصوص نیز تا جایی که پژوهشگر کنکاش نموده شواهد تحقیقی برای مقایسه پیدا نکرد. اما برای تبیین آن 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 (رضائیان، ۱۳۷۲) و با شنود مؤثر بهتر می‌تواند مشکلات و مسائل مدرسه، دانش‌آموزان و معلمان را بشناسد و خواسته‌های آنان و ارباب رجوع را تأمین کند.

فرضیه ۳: بین مهارت بازخورد مدیران و سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

طبق آزمون پیرسون انجام گرفته بین دو متغیر مهارت بازخورد مدیران و سلامت سازمانی مدارس فرضیه تحقیق تأیید شده و نتیجه گرفته می‌شود که بین مهارت بازخورد مدیران و سلامت سازمانی مدارس رابطه مستقیم و قوی معنی‌داری وجود دارد. در تبیین این نتیجه نیز شواهد تحقیقی برای رد یا تأیید پیدا نشد. در اینجا 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 (رئیس‌ی و همکاران، ۱۳۸۸). مدیرانی که به بازخوردهای کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان و سایر گروه‌های مهم توجه می‌کنند اطلاعات باارزشی به دست می‌آورند که تصمیم‌گیری آنان را بهبود می‌بخشد (بووی، نقل از فیضی، ۱۳۸۸، ص ۳۲۹). 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.

فرضیه ۴- بین مهارت ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

بر اساس آزمون پیرسون انجام گرفته بین دو متغیر مهارت ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی مدارس ملاحظه می‌شود که فرضیه تحقیق شده و بین دو متغیر رابطه مستقیم و خیلی قوی معنی‌داری وجود دارد.

در یک تحقیق همسو منیدری (۱۳۸۲) در پایان نامه خود تحت عنوان مهارت ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی مشهد به این نتیجه دست یافت که بین مهارت ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی دانشکده‌ها رابطه معناداری وجود دارد. وجود ارتباطات سطح بالا و با کیفیت در کار می‌تواند منجر به کاهش ابهام در نقش و استرس شغلی، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان شود. سلامت و بهره‌وری محیط‌های کاری به صورت توأمان از طریق مشارکت افراد در طول کلیه

فرایندهای تغییر و بهبود سازمانی صورت می‌پذیرد. در مجموع حمایت و ارتباطات اجتماعی خوب از عوامل مهم در تعیین سلامتی افراد و سازمان هستند در نتیجه فضاهای کاری که در آن افراد از روابط اجتماعی خوبی برخوردارند در به وجود آوردن سلامت سازمانی نقش تأثیرگذار دارند.

سؤال ۱) وضعیت مهارت ارتباطی مدیران چگونه است؟

میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه دبیران حدود ۷۲٪ است که نشان دهنده بالابودن مهارت ارتباطی مدیران است و این یافته با نتیجه تحقیق علیزاده (۱۳۸۷) همسو می‌باشد. ارتباط در تمام جنبه‌های زندگی در مدرسه دخالت دارد. رؤسای نواحی و مدیران مدارس بیش از ۷۰٪ وقت خود را صرف ارتباط می‌کنند، از این جهت می‌توان گفت که دانش‌آموزان، معلمان و مدیران با برقراری ارتباط امرار معاش می‌کنند (هوی و میسکل، ۱۳۸۲). از اینرو بالا بودن میزان مهارت ارتباط مدیر در مدارس به عنوان یک سیستم اجتماعی امری طبیعی است.

سؤال ۲) وضعیت سلامت سازمانی مدارس چگونه است؟

میزان سلامت سازمانی مدارس از دیدگاه دبیران ۶۳٪ است. در این زمینه سلیمانی (۱۳۸۷) در تحقیق خود به نتیجه مشابهی دست یافته به این صورت که سلامت سازمانی مدارس شهرهای استان تهران از سلامت سازمانی بالایی برخوردارند. با توجه به اینکه یکی از ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران، نظم و ترتیب دادن به کار مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان، بالا بردن سطح علمی دانش‌آموزان مدرسه، ارتباط مستمر با اولیاء، مجهز کردن مدرسه و رابطه حمایتی و دوستانه با افراد مدرسه... می‌باشد، بنابراین مدیران تلاش می‌کنند تا خود و مدرسه شان جزء شایسته‌ترین‌ها باشند. همچنین با توجه به وظیفه سنگینی که بر دوش مدرسه است، مبرای این به اهداف تعیین شده نائل شود باید سالم و پویا باشد یعنی از سلامتی مناسب برخوردار باشد.

سؤال ۳) کدامیک از مؤلفه‌های مهارت ارتباطی سهم بیشتری در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس دارد؟

به منظور تبیین میزان سلامت سازمانی مدارس براساس مجموع متغیرهای پیش‌بین معنی‌دار از رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد که در مجموع هر ۳ متغیر پیش بین به ترتیب اولویت (مهارت شنود، مهارت کلامی و مهارت بازخورد) در شکل رگرسیونی باقی ماندند، که حدود ۷۱ درصد از واریانس سلامت سازمانی مدارس را تبیین نمودند و ۱۹ درصد از واریانس سلامت سازمانی مدارس توسط متغیرهایی خارج از موضوع این پژوهش قابل تبیین بوده است.

### پیشنهادهای پژوهشی:

- با توجه به اینکه سلامت سازمانی یک مفهوم نسبتاً جدیدی است نیاز به تحقیقات فراوان دارد به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که میزان سلامت سازمانی را در نهادهای دیگری نیز مورد تحقیق قرار دهند.

- به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به بررسی میزان رابطه سلامت سازمانی مدارس و میزان ابتکار و نوآوری مدیران بپردازند.

- میزان مهارت ارتباطی مدیران در سایر سازمان‌ها مانند دانشگاه‌ها بررسی شود.

### **پیشنهادهای کاربردی:**

- 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 زیردستان 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.

## منابع

- انصاری، م، استادی، ح و جاوری، ف، (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و نگرش‌های مثبت کاری در ادارات امور مالیاتی استان اصفهان، **فصلنامه تخصصی مالیات**، دوره جدید، شماره ۶، مسلسل ۵۴، پاییز ۸۸ بهمنی، م. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه مهارت‌های سه گانه مدیریتی با اثربخشی مدارس شهرستان سراب**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- بهشتی‌پور، م (۱۳۸۸)، **ایجاد ارتباط مؤثر با دیگران**، ([www.daneshju.ir](http://www.daneshju.ir)).
- جاهد، ح (۱۳۸۴). سلامت سازمانی، **مجله تدبیر**، تهران، شماره ۱۵۹
- حاتمی، ح (۱۳۸۸). **مدیریت نوین در هزاره سوم** ([www.hosinhatami.blogfa.com](http://www.hosinhatami.blogfa.com))
- رئییسی، پ، کلهر، ر و ازمل، م (۱۳۸۸). همبستگی هوش هیجانی با مهارت‌های ارتباطی مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین، **مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین**، سال سیزدهم، شماره ۴ (پیاپی ۵۳)، زمستان ۸۸
- سلیمانی، ن (۱۳۸۷)، **بررسی میزان سلامت سازمانی مدارس شهرستان‌های استان تهران براساس الگوی هوی و فیلمن**، ([www.sid.ir](http://www.sid.ir))
- شرم هورن، ج، هانت، ج و ازبورن، ر. (۱۳۸۶). **مدیریت رفتار سازمانی**. ترجمه مهدی ایران‌نژادپاریزی و همکاران. کرج: مؤسسات و تحقیقات و آموزش مدیریت. چاپ چهارم
- صافی، ا. (۱۳۸۱). **سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش**، تهران: نشر ارسباران
- صدقی بوکانی، ن. (۱۳۸۴). **رابطه ذهنیت فلسفی و هوش هیجانی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان بوکان و مهاباد**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۸۲). **مقدمات مدیریت آموزشی**، تهران: نشر روان
- علیزاده سامع، م. (۱۳۸۷) **بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و روحیه دبیران دبیرستان‌های شهرستان مراغه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
- فیضی، ط. (۱۳۸۳). **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: دانشگاه پیام نور
- قربانی، ن. (۱۳۸۰). **مهندسی رفتار سازمانی**، تهران: نشر سینه سرخ
- قره‌محمدی، ش. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران مقاطع متوسطه و راهنمایی میانه با میزان اثربخشی آنها**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
- مرتضوی، س. (۱۳۸۵). **رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- منی‌دروی، ر. (۱۳۸۲). **رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سلامت سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.

مهربان، ح. (۱۳۷۹). بررسی رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

میرکمالی، م. (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی. چاپ پنجم. تهران: نشر سیطرون.

میرکمالی، م. و ملکی نیا، ع. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مشارکت کارکنان و سلامت سازمانی دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال سوم، شماره چهارم، پاییز ۸۶

ناظم، ف. (۱۳۸۹). سلامت سازمانی مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال پنجم، شماره سوم، تابستان ۸۹

هوی، و، میسکل، س. (۱۳۸۲). مدیریت آموزشی (تئوری، تحقیق و عمل)، ترجمه میرمحمد سیدعباس زاده. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

Akbaba, S (1990). Organizational health of secondary school turkey and changes needed: presented at the Annual Meeting of American Association of Behavioral and social sciences, Las vegas, Nevada, 2<sup>th</sup>

Christopher mazzeo. September (2003). ([HTTP:// www.nga.org](http://www.nga.org))

Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (2000). Open schools/healthy schools: measurement organizational climate. E-book has been republished by writers, LTD. <http://www.coe.ohio-state.edu/whoy/on-line> Arlington

Kathrin, B (2007). Staff and school level predictors of school organizational Health: A mu stoner. James A. F. 1995. Managment 8<sup>th</sup>. ED. prentice hall inc. Itilevel analysis. Journal of school health.

Lynden Julie. A., and Klinge, William, (2000), Supervising Organizational Health, Supervision Journal, PP 5-3.

Nir, Adam, (2002). School health and its Relation to teacher commitment, Journal of planning and changing, 1-2,106-12

Shaffer, M. B., (2004). An instigation of the relationship between Organizational health and third grade student achievement in Indiana's title me elementary schools. Dissertation Abstract