

Role of managers' communication skills and leadership style on organizational effectiveness: Path analysis

R. Askari¹, S. Rafiei², R. Montazerolfaraj¹, H. Falahzadeh³, N. Keyghobadi³, M. Dashtabadi¹

¹ Department of Health Services Management, International campus of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran

² Department of Health Management, School of Public Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

³ Department of Biostatistics and Epidemiology, School of Public Health, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran

Corresponding Address: Mahdi Dashtabadi, Department of Healthcare Management, School of Health, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran

Tel: +98-913-2512636, Email: dashtabadi-m@yahoo.com

Received: 26 Dec 2016; Accepted: 21 May 2017

*Abstract

Background: Managers' communication skills and leadership style have influential effect on organizational effectiveness.

Objective: The aim of the study was to evaluate the level of communication skills and type of leadership style among managers and its association with organizational effectiveness from the viewpoints of employees working in hospitals affiliated by Shahid Sadoughi University of Medical Sciences in Yazd.

Methods: This analytical and cross-sectional study was conducted among a sample of 400 employees working in three training hospitals of Yazd who have been selected using a randomized clustered method in 2016. Three standard questionnaires including communication skills by Burton, leadership style, Burdens and Metzcus and organizational effectiveness were used by Parsons used to collect data.

Findings: Study findings revealed a significant reverse relationship between managers' leadership style and their communication skills ($P=0.001$, $r=-0.682$) and a direct significant relationship between organizational effectiveness and the latter ($P=0.001$, $r=0.913$). Results also confirmed a reverse association between leadership style and organizational effectiveness which was not statistically significant ($P=0.669$, $r=-0.032$). Furthermore, the direct influence of communication skills on organizational effectiveness was much more severe than indirect influence of communication skills on organizational effectiveness with a moderating role of leadership style.

Conclusion: Developing effective communication and influencing interaction among managers and organizational employees are mentioned as an important strategy for successful organizations to achieve their determined goals in an appropriate manner.

Keywords: Communication skill, Leadership style, Organizational effectiveness, Structural equation modeling

Citation: Askari R, Rafiei S, Montazerolfaraj R, Falahzadeh H, Keyghobadi N, Dashtabadi M. Role of managers' communication skills and leadership style on organizational effectiveness: Path analysis. J Qazvin Univ Med Sci 2018; 21 (6): 55-63.

نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران با سبک رهبری و اثربخشی سازمانی: تحلیل مسیر

دکتر روح‌اله عسکری^۱، دکتر سیما رفیعی^۲، دکتر راضیه منتظرالفرج^۱، دکتر حسین فلاح‌زاده^۲، نعیمه کی‌قبادی^۳، مهدی دشت‌آبادی^۱

^۱ دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، یزد، ایران

^۲ گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران

^۳ گروه اپیدمیولوژی و آمار زیستی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، یزد، ایران

آدرس نویسنده مسؤل: یزد، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، دانشکده بهداشت، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، تلفن ۰۹۱۳۲۵۱۲۶۳۶

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۶؛ تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۳۱

* چکیده

زمینه: نوع سبک رهبری و مهارت ارتباطی مدیران با کارکنان بیمارستان تأثیر به‌سزایی در اثربخشی و تعالی سازمان در جهت نیل به اهداف سازمانی دارد.

هدف: این مطالعه با هدف بررسی سطح مهارت ارتباطی و نوع سبک رهبری مدیران و رابطه آن با اثربخشی سازمانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد انجام شد.

مواد و روش‌ها: این مطالعه مقطعی - تحلیلی در سال ۱۳۹۵ انجام شد. از روی لیست کارگزینی ۴۰۰ نفر از کارکنان بالینی و غیربالینی سه بیمارستان آموزشی شهر یزد با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب و پرسش‌نامه‌ها در اختیار آن‌ها قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات نیز شامل: سه پرسش‌نامه استاندارد مهارت ارتباطی بارتن، سبک رهبری بردنز و متزکاس و اثربخشی سازمانی پارسونز بود.

یافته‌ها: نتایج حاصل از معادلات ساختاری و تحلیل مدل نشان داد که مهارت ارتباطی رابطه معکوس با سبک رهبری دارد ($P=0/001$) و $r=0/682$ در حالی که با متغیر اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار دارد ($P=0/001$ و $r=0/913$). همچنین سبک رهبری با اثربخشی سازمانی رابطه معکوس داشت که از لحاظ آماری معنی‌دار نبود ($P=0/669$ و $r=-0/033$) و تأثیر مستقیم مهارت ارتباطی بر اثربخشی سازمانی بیش‌تر از تأثیر غیرمستقیم مهارت ارتباطی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی متغیر سبک رهبری می‌باشد.

نتیجه‌گیری: توسعه ارتباطات مؤثر و تعاملات سازنده میان مدیران و کارکنان سازمانی از جمله راهبردهای مهم در جهت اثربخشی سازمان‌های کاری بوده و تحقق اهداف را به شیوه‌ای مناسب به همراه خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: مهارت ارتباطی، سبک رهبری، اثربخشی سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

* مقدمه:

سلامت آنان نشأت می‌گیرد.^(۴) از همین حیث برقراری ارتباطات مؤثر و داشتن مهارت‌های ارتباطی در مدیران حوزه‌های خدماتی بیش‌تر مورد تأکید و توجه می‌باشد.^(۵) ارتباطات بین فردی به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در ارتباطات سازمانی مطرح است. نظری و همکاران (۲۰۱۱) براساس مدل بارتن (۱۹۹۰)، که مهارت‌های ارتباطی را در سه گروه مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی دسته‌بندی نموده است، بیان داشتند که ارتباطات میان فردی مدیران بر اثربخشی سازمانی

ارتباطات را می‌توان یکی از عناصر مهم موفقیت سیستم‌های اجتماعی تلقی نمود.^(۱) مدیران نیز به این نکته پی برده‌اند که برقراری ارتباط مؤثر با منابع انسانی سازمان و درک عوامل انگیزشی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف سازمان نقش مؤثری دارد.^(۳،۲) مدیران مراکز ارایه خدمات سلامت علاوه بر داشتن وظایف عمومی و تعریف شده مدیریت، دارای مسئولیت‌های مهم‌تری نیز هستند که از پاسخ‌گویی به نیازها و تقاضاهای بهداشتی و درمانی افراد جامعه و ارتقای سطح

میان این‌گونه مهارت‌ها و نقش آن‌ها در اثربخشی سازمانی می‌تواند مسیر سازمان را جهت دسترسی به اهداف از پیش تعیین شده تسهیل نماید.^(۱۶) پژوهش حاضر در نظر داشت تا ارتباط میان مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری انتخابی از سوی آنان و در نهایت ارتباط این عوامل بر اثربخشی سازمان را در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه شهید صدوقی یزد در سال ۱۳۹۵ بررسی نماید.

* مواد و روش‌ها:

این پژوهش مقطعی - تحلیلی در سال ۱۳۹۵ انجام شد. از بین ۱۹۸۰ نفر از کارکنان بالینی و غیربالینی در سه بیمارستان آموزشی (شهید صدوقی، شهید رهنمون و افشار) با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و از روی لیست کارگزینی، ۴۰۰ نفر انتخاب و پرسش‌نامه‌ها در اختیار آن‌ها قرار گرفت. حجم نمونه با توجه به مشخص بودن تعداد جامعه پژوهش با استفاده از فرمول کوکران محاسبه گردید.^(۱۷)

ابزار جمع‌آوری داده شامل؛ سه پرسش‌نامه استاندارد اثربخشی سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و سبک رهبری بود. پرسش‌نامه اثربخشی سازمانی شامل ۲۸ سؤال بود که توسط پارسونز ارایه گردیده و دارای ۴ حیطه فرعی شامل؛ انطباق، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی (روحیه جمعی) می‌باشد. این پرسش‌نامه با مطالعه‌ای که حیدری‌نژاد و همکاران تحت عنوان ارتباط بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدیران انجام دادند با روایی مناسب طبق نظر کارشناسان و پایایی ۷۸ درصد (آلفای کرونباخ) مورد تأیید قرار گرفته است.^(۱۸) پرسش‌نامه مربوطه دارای طیف لیکرت بوده که از ۱ تا ۵ امتیازدهی شده است. کسب امتیاز ۲۸ تا ۵۶ حکایت از ضعف اثربخشی سازمانی، ۵۶ تا ۸۴ اثربخشی در سطح متوسط و بالای ۸۴ اثربخشی سازمانی مطلوب داشت.

پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی نیز در سال ۱۹۹۰ توسط بارتن تهیه شد که ۱۸ سؤال در سه گروه از

مؤثر است.^(۴) به عبارتی مدیرانی که از مهارت‌های گفتاری، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردارند موفقیت بیشتری در برقراری ارتباطات اثربخش خواهند داشت.^(۱۳) از سوی دیگر سبک رهبری از مهم‌ترین عناصر مدیریت است که انتخاب مناسب آن از سوی مدیران به بهبود کارایی سازمان‌ها کمک کرده و حصول موفقیت سازمانی را ممکن می‌سازد.^(۷۶) نتایج به‌دست آمده از مطالعات مختلف حاکی از وجود ارتباط میان سبک رهبری مدیران و مهارت‌های ارتباطی آنان می‌باشد.^(۸-۱۰)

سبک رهبری عمدتاً به سه طریق رابطه مدار، وظیفه مدار و تلفیقی تقسیم می‌شود. در رهبری وظیفه مدار، رهبران به پیروان انگیزه می‌دهند و با شفاف نمودن نقش و نیازهای کاری، آنان را در جهت اهداف تعیین شده هدایت می‌کنند. در حالی که در رهبری رابطه مدار رهبران قادرند نفوذ عمیق بر پیروان خود داشته و آن‌ها را ترغیب کنند که به خاطر سازمان از خواسته‌های خود بگذرند.^(۱۱) براساس پژوهش چن (۲۰۰۴) مدیران سازمان‌های مورد مطالعه با اتخاذ سبک‌های رهبری مختلف می‌توانند دستیابی به اهداف، نوآوری، رضایت شغلی کارکنان و در نهایت فرایندهای داخلی و خارجی سازمانی را جهت کسب اهداف سازمانی تسهیل نمایند و در نتیجه اثربخشی سازمان را افزایش دهند.^(۱۲) همچنین مطالعات نظری و همکاران (۲۰۱۰) و دایگولا و سیراکالار (۲۰۰۸) رابطه معناداری میان سبک رهبری تحول‌گرا و متغیرهایی همچون تعهد سازمانی، رضایت از عملکرد و اثربخشی سازمانی نشان دادند.^(۱۳و۱۴)

در مدل پیشنهادی پارسونز هر سازمانی برای ادامه حیات و به‌عبارتی تأمین سلامت و اثربخشی خود می‌بایست چهار مشکل اساسی شامل؛ انطباق با شرایط و اقتضائات محیطی، تحقق هدف، انسجام، یگانگی و دوام فرهنگ و ارزش‌ها را حل کند. بدین منظور برقراری ارتباطات مؤثر میان مدیر و کارکنان ضرورت دارد.^(۱۵) لزوم بر خورداری از مهارت‌های ارتباطی برای موفقیت مدیریت سازمان‌ها امری کاملاً حیاتی است، لذا شناسایی رابطه

مؤلفه‌های شنودی، کلامی و بازخوردی را شامل می‌شد.^(۱۹) این پرسش‌نامه با مطالعه حیدری‌نژاد و همکاران تحت عنوان ارتباط بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدیران با روایی مناسب طبق نظر کارشناسان و پایایی ۸۲ درصد (آلفای کرونباخ) مورد تأیید قرار گرفته است.^(۱۸)

پرسش‌نامه سبک رهبری بردنز و متزکاس (۱۹۶۹) نیز متشکل از ۳۵ گویه بود که به‌منظور ارزیابی سبک رهبری (رابطه مداری و وظیفه مداری) در مدیران به کار گرفته شد.^(۲۰) که در مطالعه کشتکاران و همکاران تحت عنوان بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز با روایی مناسب و پایایی ۹۳ درصد (آلفای کرونباخ)، مورد تأیید قرار گرفت.^(۲۱)

تعداد سؤالات بُعد مهارت ارتباطی ۱۸ سؤال که هر کدام از مؤلفه‌ها دارای ۶ سؤال است و طیف نمره هر مؤلفه بین ۶ تا ۳۰ و طیف نمره بُعد مهارت ارتباطی به‌صورت کلی بین ۱۸ تا ۹۰ می‌باشد. تعداد سؤالات بُعد سبک رهبری ۳۵ و حداکثر نمره‌ای که هر کدام از مؤلفه‌ها می‌گیرد بین ۱۵ تا ۷۵ است. طیف نمره بُعد سبک رهبری حداکثر ۱۳۵ می‌باشد. تعداد سؤالات بُعد اثربخشی سازمانی ۲۸ که هر کدام از مؤلفه‌ها دارای ۷ سؤال است. طیف نمرات هر کدام از مؤلفه‌ها بین ۷ تا ۳۵ و طیف بُعد اثربخشی سازمانی به‌طور کلی بین ۲۸ تا ۱۴۰ می‌باشد.

پس از اخذ معرفی‌نامه از دانشگاه، پرسش‌نامه‌ها بین مدیران سطوح مختلف شامل؛ رییس بیمارستان، مدیر، مترون، سوپروایزرها، مسئول و سرپرستار بخش‌ها، مدیر اداری و مالی توزیع و توضیحات لازم توسط پژوهش‌گر ارائه شد. در ابتدای انجام طرح تعداد ۲۵ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری و روایی و پایایی آن‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ سنجیده شد (۸۴ درصد). سپس پرسش‌نامه‌ها براساس حجم نمونه محاسبه و در میان افراد شرکت‌کننده در مطالعه توزیع گردید. در خصوص کیفیت پاسخ‌گویی به سؤالات قابل ذکر است که برای جمع‌آوری پرسش‌نامه در

حدود ۵ ماه زمان صرف شد که به‌دلیل اهمیت پاسخ‌گویی صحیح و مسئولانه افراد شرکت‌کننده در پژوهش، پرسش‌گر شخصاً در مورد حیطه‌های ابزار و نحوه پاسخ‌گویی به سؤالات توضیحاتی را به افراد ارایه نموده و در فواصل زمانی مشخص از یادآورهای جهت پیگیری تکمیل پرسش‌نامه‌ها بهره گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار آموس و برای ارزیابی برازش مدل از شاخص‌های خطای ریشه مجذور میانگین تقریب (RMSEA)، شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI) استفاده شد.

* یافته‌ها:

میانگین سنی اغلب افراد شرکت‌کننده $35/1 \pm 2/1$ سال بود که از مجموع این افراد؛ ۱۶۰ نفر (۴۰ درصد) مرد و ۲۴۰ نفر (۵۹/۹ درصد) زن بودند. ۲۶۲ نفر (۸۰/۹ درصد) مدرک لیسانس و ۱۸ نفر (۵/۶ درصد) فوق لیسانس داشتند. همچنین ۹۸ نفر (۲۴/۷ درصد) دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال، ۱۱۸ نفر (۲۹/۷ درصد) دارای سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال و ۱۸۴ نفر (۴۵/۶ درصد) دارای سابقه کاری بیش از ۱۰ سال بودند. از نظر متغیر نوع استخدام نیز ۳۹/۲ درصد افراد استخدام رسمی و ۲۲/۵ درصد استخدام پیمانی بودند. میانگین متغیرهای مطالعه به تفکیک هر سه مؤلفه مهارت ارتباطی، سبک رهبری و اثربخشی سازمانی نشان داده شده است (جدول شماره ۱).

جدول ۱- میانگین نمرات متغیرهای مورد مطالعه

متغیرها	میانگین \pm انحراف معیار	تعداد سوالات هر بُعد
مهارت ارتباطی	بازخوردی	۶
	شنودی	۶
	کلامی	۶
سبک رهبری	وظیفه مدار	۲۰
	رابطه مدار	۱۵
اثربخشی سازمانی	انطباق	۷
	رضایت شغلی	۷
	تعهد سازمانی	۷
	سلامت سازمانی	۷

طبق اطلاعات به‌دست آمده از جدول شماره ۱ بُعد مهارت کلامی، سبک رهبری رابطه‌مدار و تعهد سازمانی بالاترین میانگین نمره را در مقایسه با سایر ابعاد از نقطه‌نظر کارکنان مورد مطالعه به‌دست آوردند. مطابق اطلاعات، میان تمام متغیرها به‌جز سبک رهبری وظیفه‌مدار و مهارت شنودی مدیران ارتباط معنادار آماری وجود داشت (جدول شماره ۲).

پس از بررسی مدل، اندازه‌گیری برازش مدل ساختاری مشتمل بر فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون واقع شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری امکان بررسی روابط چندگانه به‌صورت همزمان بین متغیرهای مستقل و وابسته را فراهم می‌کند.^(۱۹) بدین منظور معنی‌داری بارهای عاملی و ضرایب مسیر مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های به‌دست آمده از مطالعه مهارت ارتباطی مدیران را با میانگین ۵۵/۶ در حد متوسط ارزیابی کرد.

جدول ۲- ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای مطالعه

متغیرها	بازخوردی	کلامی	مهارت کل	انطباق	سبک رهبری	شنودی	رضایت	سلامت سازمانی	کل اثربخشی	رابطه مدار	وظیفه مدار	رهبری کل
شنودی	۱											
کلامی	$r=0/38$ $P=0/04$	۱										
بازخوردی	$r=0/41$ $P=0/04$	$r=0/57$ $P=0/03$	۱									
مهارت کل	$r=0/72$ $P=0/00$	$r=0/83$ $P=0/00$	$r=0/84$ $P=0/00$	۱								
انطباق	$r=0/16$ $P=0/04$	$r=0/24$ $P=0/04$	$r=0/42$ $P=0/03$	$r=0/25$ $P=0/04$	۱							
تعهد سازمانی	$r=0/23$ $P=0/05$	$r=0/34$ $P=0/05$	$r=0/51$ $P=0/05$	$r=0/82$ $P=0/05$	$r=0/46$ $P=0/05$	۱						
رضایت شغلی	$r=0/22$ $P=0/04$	$r=0/33$ $P=0/04$	$r=0/52$ $P=0/02$	$r=0/71$ $P=0/01$	$r=0/45$ $P=0/03$	$r=0/8$ $P=0/00$	۱					
سلامت سازمانی	$r=0/21$ $P=0/04$	$r=0/23$ $P=0/04$	$r=0/33$ $P=0/03$	$r=0/63$ $P=0/02$	$r=0/5$ $P=0/02$	$r=0/6$ $P=0/02$	$r=0/8$ $P=0/00$	۱				
اثربخشی کل	$r=0/2$ $P=0/04$	$r=0/33$ $P=0/04$	$r=0/51$ $P=0/03$	$r=0/45$ $P=0/02$	$r=0/9$ $P=0/00$	$r=0/8$ $P=0/00$	$r=0/9$ $P=0/00$	$r=0/8$ $P=0/00$	۱			
رهبری رابطه مدار	$r=0/21$ $P=0/04$	$r=0/15$ $P=0/04$	$r=0/25$ $P=0/04$	$r=0/2$ $P=0/03$	$r=0/25$ $P=0/03$	$r=0/11$ $P=0/04$	$r=0/15$ $P=0/02$	$r=0/11$ $P=0/04$	$r=0/2$ $P=0/03$	۱		
رهبری وظیفه مدار	$r=0/28$ $P=0/06$	$r=0/1$ $P=0/04$	$r=0/23$ $P=0/03$	$r=0/16$ $P=0/04$	$r=0/16$ $P=0/02$	$r=0/19$ $P=0/04$	$r=0/23$ $P=0/03$	$r=0/19$ $P=0/04$	$r=0/2$ $P=0/03$	$r=0/0$ $P=0/04$	۱	
رهبری کل	$r=0/28$ $P=0/04$	$r=0/23$ $P=0/02$	$r=0/13$ $P=0/04$	$r=0/26$ $P=0/03$	$r=0/1$ $P=0/04$	$r=0/14$ $P=0/02$	$r=0/00$ $P=0/04$	$r=0/1$ $P=0/02$	$r=0/14$ $P=0/02$	$r=0/2$ $P=0/03$	$r=0/0$ $P=0/03$	۱

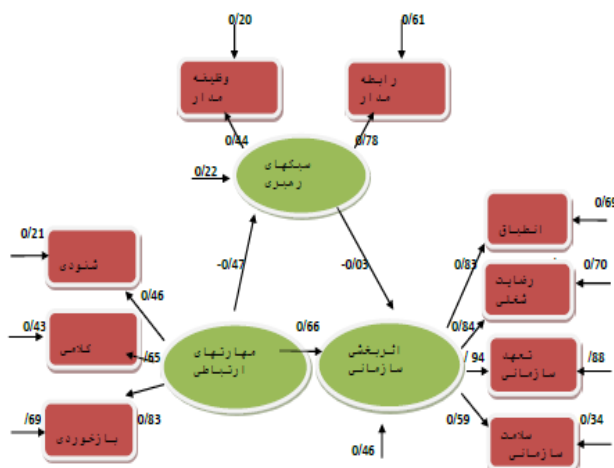
همان‌طور که مشاهده می‌شود فرضیه اصلی یعنی نقش مهارت ارتباطی با ضریب تأثیر ۰/۶۸۲- بر سبک رهبری و فرضیه دوم یعنی نقش مهارت ارتباطی با ضریب تأثیر ۰/۹۱۳ در اثربخشی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. در مورد تأثیر متغیرهای اصلی بر متغیرهای وابسته‌شان تمام مسیرها تأیید شدند؛ در حالی که فرضیه سوم یعنی نقش سبک رهبری با ضریب ۰/۰۳۲- بر اثربخشی سازمانی تأیید نشد (جدول شماره ۳).

مهارت ارتباطی با سبک رهبری و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری دارد. براساس تحلیل مدل مهارت ارتباطی، اولویت هر یک از حیطه‌های مهارت ارتباطی مشخص می‌کند که به‌ترتیب مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی بیش‌ترین نقش را داشته‌اند و براساس مدل اثربخشی سازمانی اولویت هر یک از حیطه‌ها شامل؛ تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انطباق و سلامت سازمانی می‌باشد (نمودار شماره ۱).

جدول ۳- برازش مدل نظری پژوهش مبتنی بر متغیرهای ملاک

نتیجه	سطح معنی‌داری	ضریب رگرسیون	جهت اثر
تأیید	۰/۰۰۱	-۰/۴۷	سبک رهبری ←
رد	۰/۶۶۹	-۰/۰۳	اثربخشی سازمانی ←
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۶۶	اثربخشی سازمانی ←
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۷۸	رهبری رابطه‌مدار ←
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۴۴	رهبری وظیفه‌مدار ←
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۸۳	انطباق ←
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۸۴	رضایت شغلی ←
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۵۹	سلامت سازمانی ←
تأیید	۰/۰۰	۰/۹۴	تعهد سازمانی ←
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۴۶	مهارت شنودی ←
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۶۵	مهارت کلامی ←
تأیید	۰/۰۰	۰/۸۳	مهارت بازخوردی ←

نمودار ۱- مدل مهارت‌های ارتباطی و سبک رهبری و رابطه آن با اثربخشی سازمانی



در بخش‌هایی که مدیران از سبک‌های منعطف‌تری استفاده کرده‌اند، عملکرد اجرایی کارکنان به میزان ۴۵ درصد بیش از سایر بخش‌ها بوده است.^(۲۵) یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص میانگین نمرات مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی به ترتیب؛ تعهد سازمانی با میانگین ۲۳/۱۳، رضایت شغلی با میانگین ۲۲/۹۷، سلامت سازمانی با میانگین ۲۱/۸۸ و انطباق با میانگین ۲۱/۵ را نشان داد و مدل معادلات ساختاری نیز همبستگی مثبت و معنادار اثربخشی سازمانی با همه مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن را تأیید نمود. مطالعاتی چون پاستریگو (۲۰۱۰)، سینگ (۲۰۱۴) و ساندویک (۲۰۱۰) نیز بر حصول اثربخشی سازمانی در نتیجه توسعه ارتباطات مؤثر میان فردی و بین گروهی تأکید داشتند و برقراری تعاملات سازنده را از جمله استراتژی‌های مهم در این زمینه به‌شمار آوردند.^(۲۸-۳۰) سایر مطالعات نیز بر لزوم مطالعه سبک‌های مختلف رهبری از سوی مدیران سازمان و اتخاذ مناسب‌ترین آن‌ها با توجه به میزان رسمیت، سطح دانش و مهارت‌های منابع انسانی و شرایط و اقتضات سازمانی اشاره داشتند.^(۳۱-۳۳)

مدیران در رده‌های مختلف باید سعی در تقویت مهارت‌های ارتباطی خود نمایند. اگرچه مهارت‌های ارتباطی با سبک رهبری وظیفه مدار رابطه دارد، ولی با توجه به بالاتر بودن میانگین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با سبک رهبری رابطه مدار و تأثیر بیش‌تر این سبک بر اثربخشی سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران سبک رهبری رابطه مدار را به‌عنوان الگوی خود جهت تقویت اثربخشی سازمانی انتخاب نمایند. در پایان می‌توان اذعان داشت که مدیران با انتخاب مهارت ارتباطی و سبک رهبری مناسب می‌توانند گام‌های مؤثری در جهت اثربخشی هرچه بیش‌تر بیمارستان‌ها برداشته و حصول مؤثرتر اهداف را ممکن سازند.

یکی از محدودیت‌های مطالعه را می‌توان به جامعه پژوهش نسبت داد که تنها کارکنان بالینی و غیربالینی ۳ بیمارستان آموزشی در یک شهر مشخص را در مطالعه

با توجه به خروجی نرم‌افزار، مقدار RMSEA برای مدل ۰/۰۷۵ می‌باشد که برآزش مناسب مدل را نشان می‌دهد. شاخص GFI معیاری برای سنجش میزان مناسب بودن مدل در به تصویر کشیدن متغیرهای مطالعه است^(۳۲) که میزان به‌دست آمده از آن (۰/۹۵۵) بیش‌تر از ۰/۹ بوده و نشان‌دهنده مناسب بودن مدل استخراج شده با توجه به داده‌هاست. شاخص AGFI نیز حالت تطبیق داده شده شاخص GFI با در نظر گرفتن درجه آزادی است که میزانی بالاتر از ۰/۹ داشته و مناسب بودن مدل استخراجی را تأیید می‌کند.

*بحث و نتیجه‌گیری:

یافته‌های حاصل از مطالعه نشان داد که مهارت ارتباطی مدیران با میانگین ۵۵/۶ در حد متوسط بود که به‌ترتیب بیش‌ترین و کم‌ترین آن متعلق به مهارت بازخوردی با میانگین ۱۷/۳۱، مهارت کلامی با میانگین ۱۸/۸۱ و مهارت شنودی با میانگین ۱۷/۴۷ بود که با مطالعه نظری و همکاران (۲۰۱۱) که اولویت ابعاد را به‌ترتیب اثرگذاری کلامی، شنودی و بازخوردی معرفی نموده بود تفاوت داشت.^(۳۳) نتایج پژوهش عیدی پیرامون رضایت‌مندی دانشجویان از مهارت ارتباطی اساتید نشان داد که نمره مهارت بازخوردی در سطح مطلوب بود و نمره مهارت کلامی نسبت به شنودی و بازخوردی در رتبه پایین‌تری قرار داشت که با پژوهش حاضر مطابقت داشته است.^(۳۴) یافته‌های پژوهش حاضر سبک غالب رهبری مدیران را از نوع رابطه‌مدار گزارش کرد که با مطالعاتی چون کنمور (۲۰۰۸)، زیراسگار (۲۰۰۵)، نظری (۲۰۱۱) مطابقت و با مطالعات آتش‌زاده و حیدری‌نژاد (۲۰۱۰) مغایرت داشت.^(۲۵-۲۷، ۳۳، ۱۸)

سایر یافته‌های حاصل از مطالعه رابطه معنی‌داری را میان سبک رهبری مدیران و اثربخشی سازمانی تأیید کردند که پژوهش‌های متعددی نیز بر آن اذعان داشتند. کنمور (۲۰۰۸) نشان داد که نوع سبک رهبری بر عملکرد کارکنان و مراقبت‌های بیماران مؤثر است؛ به گونه‌ای که

effects on employees' happiness. *Int J Sci Eng Res* 2014; 5(10): 622-4.

8. Larsson B, Vinberg S. Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent? *Total Qual Manag Bus* 2010; 21(3): 317-34. doi: 10.1080/14783360903561779.

9. Sakiru1 OK, D'Silva JL, Othman J, DaudSilong A, Busayo AT. Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises. *Int J Bus Manag* 2013; 8(13): 16-22. doi: 10.5539/ijbm.v8n13p34.

10. Smith MB, Bryan LK, Vodanovich SJ. The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *Psychologist-Manager J* 2012; 15(3): 174-98. doi: 10.1080/10887156.2012.701129.

11. Northouse PG. *Leadership Theory and Practice*. 7th ed. California: Thousand Oaks: Sage publication; 2012. 485.

12. Chen LY. Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *J Am Academy of Business, Chungchon Institute of Technology, Cambridge*, 2004.

13. Nazari R, Ghasemi H, Sohrabi Z. Relationship between communication skills, leadership styles, organizational culture and managerial effectiveness in sport organizations. *J Sport Management Motion Behav* 2015; 11(21): 93-102 [In Persian].

14. Duygulu E, Ciraklar N. Team effectiveness and leadership roles. *Munich Personal RePEc Archive Paper*, [Available at: <http://mara.ub.uni-muenchen.de/7245>], Updated in: 2008.

وارد کرده است. لذا در تعمیم یافته‌های مطالعه به سایر بیمارستان‌ها (خصوصی، تأمین اجتماعی و ...) و وابسته به سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بایستی با احتیاط بیشتر عمل کرد.

*سپاس‌گزاری:

این مطالعه حاصل پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی-درمانی می‌باشد که در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد با کد اخلاق IR.SSU.MEDICINE.REC.1395.32 انجام شده است.

*مراجع:

- Gardian T. People management: suggestions for the inexperienced field supervisor. *Wildlife Soc B* 2008; 34(1): 247-9. doi: 10.2193/0091-7648(2006) 34.
- Haghigh MA, Borhani B, Kord Rostami M. *Organization behavior management*. 1st ed. Iran, Tehran: Terme Press; 2001. 135 [In Persian].
- Yousefi F. The relationship between emotional intelligence and communication skills in university students. *Dev Psychol (J Iranian Psychol)* 2006; 3(9): 5-13 [In Persian].
- Tabibi SJ, Nasiripour AA, Zahiri abyaneh Z. The relationship between managers' communication skills and staff motivation in Modarres hospital of Tehran. *J Hospital* 2013; 12(2): 73-80 [In Persian].
- Amini M, Najafipour S, Torkan N, Ebrahimi Nejad F. Correlation between educational performance and communication skills of Jahrom medical teachers. *J Babol Univ Med Sci* 2010; 12(1): 100-5 [In Persian].
- Hunt JW, Baruch Y. Developing top managers: the impact of interpersonal skills training. *J Manag Dev* 2003; 22(8): 729-52. doi: 10.1108/02621710310487882.
- Mubarak E. Leadership behaviors and its

15. Parsons T. *The Social System*. 2nd ed. England: Routledge & Kegan Paul Ltd; Taylor & Francis Group. 2005. 448.
16. Levine MF. *The importance of leadership: an investigation of presidential style of fifty national universities*. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Univ North Texas; 2000.
17. Ekradi E, Mohammadnia Y, Abbasi M. Relationship between Transformational Leadership and Organizational Excellence of Educational Offices of Zanjan Province. *Researches in Leadership Educational Management* 2016; 1(4): 153-173.
18. Heidari Nejad S, Saberi A. Assessing the relationship between leadership styles and managerial effectiveness. *Sport Sci J* 2010; 6(11): 75-87. [In Persian]
19. Burton GE. *Exercises in Management Manual*, Boston: Houghton Mifflin College Div; 1999.
20. Moghimi SM. *Organization and Management Research Approach*. 4th ed. Tehran: Termeh Press; 2006.
21. Keshtkaran A, Heidari A, Bastani P. Study of managers' communication skills based on the staff's view, *Payavard Salamat* 2012; 5(4): 41-8. [In Persian]
22. Hooman, H.A., *Structural equation modeling with LISREL application*. 2010, Tehran: SAMT.
23. Nazari R, Ehsani M, Ashraf F, Ghasemi H. The effects of communication skills and interpersonal communication on organizational effectiveness of Iranian sport managers and presenting a model. *Middle-East J Sci Res* 2011; 10(6): 702-10.
24. Eidi FA. *Assessing the effect of communication skills on students' satisfaction*. Dissertation for MSc Degree, Azad University, Tehran; 2010.
25. Kenmore P. exploring leadership styles. *Nurs Manag (Harrow)* 2008; 15(1): 24-6.
26. Xirasagar S, Samuels ME, Stockpot CH. Physician leadership styles and effectiveness: an empirical study. *Med Care Res Rev* 2005; 62(6): 720-40.
27. Atashzadeh F, Shoorideh F, Afshar A, Naderi M, Alavi Majd H. Correlation between leadership style and job stress among nurses. *J Health Promo Manag* 2015; 4(1): 72-9. [In Persian]
28. Papastergiou, M. Enhancing physical education and sport science students' self-efficacy and attitudes regarding information and communication technologies through a computer literacy course. *Comput Educ* 2010; 54: 298-308.
29. Singh AK. Role of interpersonal communication in organizational effectiveness. *Int J Res Manag Business Studies* 2014; 1(4): 36-40.
30. Lutgen - Sandvik P. *Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing*. 1st ed. New York: Routledge; 2009. 424.
31. Behboudi Moghadam Z, Jahani Z, Dehghan Nayeri N. Survey on Leadership styles of hospitals of Tehran University of Medical Sciences and comparing obstetric service indicators. *Payesh* 2015; 14(3): 297-304.
32. American Public Human Service Association. *A guidebook for building organizational effectiveness capacity: a training system example*, Washington, DC: Author, Retrieved from: <http://www.aphsa.org>
33. *Organizational effectiveness*. Available at: <http://www.right.com/thought-leadership/research/organizational-effectiveness-discovering-how-to-make-it-happen.pdf>. Accessed in: 2014 Nov 22.