

## Designing and Presenting the Application Model of Control Communication Style of Managers and Validation in Mashhad University of Medical Sciences

Seyedeh Leila Saberi Fathi<sup>id</sup> | Hamid Rezaeefar<sup>id</sup>✉

1. PhD in Management, Department of Public Administration, Faculty of Management, Birjand Azad University, Birjand, Iran  
E-mail: [saberifl1@mums.ac.ir](mailto:saberifl1@mums.ac.ir)
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Birjand Azad University, Birjand, Iran.  
(Corresponding author). E-mail: [h.rezaeefar@iaubir.ac.ir](mailto:h.rezaeefar@iaubir.ac.ir)

---

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

### Article history:

Received: 10 July 2023  
Received in revised form:  
4 September 2023  
Accepted: 11 December  
2023  
Published online: 26  
December 2023

### Keywords:

communication,  
communication styles,  
control style

---

### ABSTRACT

**Objective:** Communication styles are one of the key elements in management and a basic and necessary basis for effective managers in communicating with employees. The present study was developed with the aim of providing a model for the application of the controlling communication style of managers in Mashhad University of Medical Sciences.

**Methods:** The strategy of the current research is theme analysis in the qualitative part and survey in the quantitative part. The sample size was estimated to be 12 people in the qualitative part using the saturation principle and 97 people in the quantitative part using the simple random sampling method from the managers of Mashhad University of Medical Sciences. The method of data collection in this research is interview and questionnaire, and MaxQuda software was used in the qualitative part and SPSS 22 and PLS software were used in the quantitative part to analyze the research data.

**Results:** The findings of the research include 3 categories titled manager's conditions, job conditions and subordinates' conditions and 6 components.  
**Conclusions:** According to the results of the research, managers of Mashhad University of Medical Sciences can use the control style in critical situations and when employees are uncertain about how to do their work, in order to move in line with the organization's goals and increase productivity.

---

**Cite this article:** Saberi Fathi, S, L. & Rezaeefar, H. (2023). Designing and Presenting the Application Model of Control Communication Style of Managers and Validation in Mashhad University of Medical Sciences. *Governance and Development Journal*, 3 (4), 105-132.  
<http://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.424932.1147>

© The Author(s).



**Publisher:** Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan



وزارت بهداشت و درمان  
جمهوری اسلامی ایران

حکمرانی و توسعه

شماره ثبت: ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



انجمن علمی  
مدیریت دولتی ایران

## طراحی و اعتبار سنجی الگوی سبک ارتباطی کنترلی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

۱. دکترای مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد بیرجند، بیرجند، ایران. رایانامه: [saberifl1@mums.ac.ir](mailto:saberifl1@mums.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد بیرجند، بیرجند، ایران. رایانامه: [h.rezaiefar@iaubir.ac.ir](mailto:h.rezaiefar@iaubir.ac.ir)

سیده لیلا صابری فتحی | حمید رضائی فر

| اطلاعات مقاله                                          | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع مقاله: مقاله پژوهشی                                | هدف: سبک‌های ارتباطی یکی از عناصر کلیدی در مدیریت و مبنای اساسی و ضروری برای مدیران کارآمد در برقراری ارتباط با کارکنان است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای کاربرد سبک ارتباط کنترلی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد تدوین شده است.                                                                                                                                                                                                        |
| تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۹                               | روش پژوهش: راهبرد پژوهش حاضر در بخش کیفی، تحلیل تم و در بخش کمی، پیمایش است. حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده از اصل اشباع، ۱۲ نفر و در بخش کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۹۷ نفر از مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد برآورد شده است. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه و پرسشنامه بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش کیفی از نرم افزار مکس کیودا و در بخش کمی از SPSS 22 و نرم افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است. |
| تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۳                               | یافته‌ها: یافته‌های پژوهش شامل ۳ مقوله با عنوان شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۶ مولفه می‌باشد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۰                                | نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج پژوهش، مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌توانند از سبک کنترلی در شرایط بحرانی و زمانی که کارمندان دچار ابهام و عدم اطمینان در نحوه انجام کار می‌باشند، جهت حرکت در راستای اهداف سازمان و افزایش بهره‌وری استفاده نمایند.                                                                                                                                                                                           |
| تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۵                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| واژه‌های کلیدی: ارتباطات، سبک‌های ارتباطی، سبک کنترلی. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**استناد:** صابری فتحی، سیده لیلا و رضائی فر، حمید (۱۴۰۲). طراحی و اعتبار سنجی الگوی سبک ارتباطی کنترلی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی

مشهد. حکمرانی و توسعه، ۳(۴)، ۱۰۵-۱۳۲. <http://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.424932.1147132-105>

© نویسندگان.



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان .

## مقدمه

در عصر حاضر، مدیریت یک عنصر اصلی و عامل اساسی در اثربخشی سازمان‌ها است. مدیریت به عنوان فرآیندی برای همکاری و دستیابی به اهداف سازمانی به شیوه‌ای کارآمد تعریف شده و موفقیت سازمان‌ها تا حدود زیادی به استفاده از مدیران شایسته‌ای وابسته است که متوجه چالش‌های محیطی بوده و با بهره‌گیری از ارتباطات موثر با کارکنان برای تبدیل چشم‌اندازها به واقعیت مصمم باشند (رادوکان<sup>۱</sup> و رادوکان، ۲۰۱۴).

ارتباطات در سازمان فرآیندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام است. به عبارتی یکی از مهمترین جنبه‌های رفتار افراد در سازمان، انتقال صحیح و مؤثر پیام یا فرآیند ارتباط است (احمدی و چیت‌ساز، ۱۳۹۶). وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم مدیریت به شمار می‌آید و هر مدیر درصد قابل توجهی از وقت خود را صرف انتقال عقاید و نظریاتش به دیگران می‌کند. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود (خواجوی نیا، ۱۳۹۲).

ارتباطات در خلأ شکل نمی‌گیرد، گفتارها و رفتارهای ارتباطی مدیران و کارکنان در شرایط گوناگون نتایج متفاوتی به‌جا می‌گذارد که حاصل جو حاکم، ارزش‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌هایی است که طرفین ارتباط از آن متأثر هستند. از طرفی برداشت‌ها و طرز تلقی‌های متفاوت ناشی از حرکات طرفین ارتباط، به طور مستقیم در فرآیند ارتباط، اثرات سویی برجا می‌گذارد که ارتباطات را تیره و کدر می‌سازد و از رسیدن به اهداف باز می‌دارد (مصطفوی و قادیان، ۱۳۹۹).

با عنایت به تحولات چشمگیر دانش مدیریت، جوامع بشری به طور جدی به دنبال دستیابی به روش‌ها و وسایل مناسب جهت نیل به اهداف خویش می‌باشند، در این راستا صاحب نظران مدیریت تلاش فراوانی جهت بهبود و تسریع در تحقق اهداف سازمانی به عمل آورده و سازوکارهای متعددی تدارک دیده‌اند که یکی از مهمترین آنها طراحی سازمانی مناسب و اثر بخش جهت انجام امور سازمانی می‌باشد، تا بتوانند به بهترین شکل ممکن به اهداف تعیین شده دست یابند (الوانی، ۱۳۸۲). به عبارتی سبک مدیریت یعنی راه و روشی که مدیران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند. 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 نیل به اهداف تعیین شده، سازمان را یاری رسانند (زمانی، ۱۳۹۶).

---

<sup>1</sup>. Răducana

روشی که فرد به صورت کلامی و غیرکلامی برای نشان دادن چگونگی معنای واقعی باید برداشت، تفسیر، فیلتر یا درک کند، به عنوان سبک ارتباطی شناخته می‌شود (ضمیر، ۲۰۱۷). اتخاذ می‌کند، درصد موفقیت وی را تضمین می‌کند (واحدی<sup>۱</sup> و اسدی، ۲۰۱۳). بدین ترتیب در صورتی که مدیران شناخت کافی از وضعیت موجود در سازمان را داشته باشند و نیازهای کارکنان را به خوبی بشناسند، می‌توانند با استفاده از سبک ارتباطی موثر و مناسب، بسیاری از مشکلات و تعارضات موجود در سازمان را ریشه‌یابی نموده و منجر به بهره‌وری شوند (اسماراندازه<sup>۲</sup> و ولودوتسکو، ۲۰۱۴). نتایج به دست آمده از مطالعه رضایی‌فر و منتظر عطایی (۱۳۹۴) بیان می‌دارد موقعیت تعیین کننده میزان اثربخشی سبک ارتباطی می‌باشد و مسائلی از جمله نوع کاری که شخص انجام می‌دهد، شرایط کاری و فیزیکی بر روی این موضوع اثر می‌گذارد. (رضایی‌فر و منتظر عطایی، ۱۳۹۴)

در موقعیتی که فرد هنگام برقراری ارتباط، تمایلی به شنیدن و ارائه راهکارهای پیشنهادی از جانب دیگران ندارد و از ساز و کارهای انگیزشی نظیر تقویت مثبت و منفی به منظور افزایش رفتارهای مطلوب و قابل پیش‌بینی استفاده می‌کند، از سبک کنترلی استفاده می‌نماید. درواقع در این سبک ارتباطی، مدیران تمایل به برقراری ارتباط یکطرفه دارند، به گونه‌ای که به اقدامات و تفکرات خاص افراد دیگر جهت خاصی داده و آنها را محدود نمایند (شاه محمدی و مرادی، ۱۳۹۲). جوهانسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) طی پژوهشی به این نتیجه رسیده است که اتخاذ سبک کنترلی در سازمان‌های مورد تحقیق وی و در میان سرپرستان، مدیران و کارکنان موجب بروز تعارض و تضادهای شدید می‌شود (جوهانسون، ۲۰۱۷). البته ذکر این نکته نیز ضروری است که در بسیاری موارد در طی فرآیند مدیریت در سازمان‌ها استفاده از سبک کنترلی اجتناب ناپذیر است و مدیران، به علت وجود سلسله مراتب سازمانی به سمت استفاده از این سبک ارتباطی در سازمان کشیده می‌شوند.

با توجه به سیاست‌های کلی نظام سلامت که در اجرای بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی ابلاغ شده است: ارائه خدمات بهداشتی و درمانی باید مبتنی بر اصول و ارزش‌های انسانی و همچنین ارتقا نظام انتخاب، ارزشیابی اساتید و مدیران در محیط‌های علمی و دانشگاهی باشد، این امر مستلزم وجود مدیرانی است که بتوانند با بکارگیری سبک‌های مدیریتی مناسب، منجر به افزایش سطح عملکرد کارکنان و به دنبال آن افزایش اثربخشی دانشگاه علوم پزشکی شوند. از آنجایی که امروزه دانشگاه‌ها در زمره اصلی‌ترین سازمان‌ها و مؤسسات مورد نیاز جوامع هستند، هدف از انجام این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی الگوی سبک ارتباطی کنترلی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی

<sup>1</sup>. Vahedi

<sup>2</sup>. Smarandache

<sup>3</sup>. Johanson

مشهد بوده تا دریابیم مدیران با توجه به شرایط سازمان تا چه اندازه با این سبک ارتباطی آشنا بوده و آن را در جهت پیشبرد اهداف مورد نظر، در راستای سیاست‌های ابلاغی نظام سلامت به کار می‌برند.

## ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

### ارتباطات

ارتباطات معانی متفاوتی دارد، محققین غربی به عنوان پایه‌گذاران دیدگاه‌های جدید، روش‌ها و فنون ارتباطی عصر حاضر بر این عقیده‌اند که کلمه ارتباطات از لغت لاتین (Communication) مشتق شده است که این لغت در زبان لاتین به معنای (To make common) یا عمومی کردن و یا به عبارت دیگر در معرض عموم قرار دادن است (بولجات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). تعاریف امروزی آن را «انتقال مفاهیم»، «انتقال معانی» و نیز «انتقال یا تبادل پیام‌ها» می‌دانند. ارتباطات به گونه‌ای وسیع و گسترده «تسهیم تجارب» نیز تعریف شده است. این بدان معناست که هر موجود زنده‌ای تجارب و آنچه در درون خود دارد را با دیگران در میان می‌گذارد. درواقع ارتباطات منجر به تفهیم تفکرات، معانی و یا به عبارت بهتر پیام‌ها به دیگران می‌شود (فاطمی، شفیع آبادی و خلعتبری، ۱۴۰۱). همه سازمان‌ها دارای سیستم‌های ارتباطی منحصر به فردی هستند که مدیران می‌توانند به منظور ایجاد ارتباط کارا و موثر از آن سیستم استفاده نمایند (فهیمی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود یک نظام ارتباطی موثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین نظامی امکان اداره سازمان وجود نخواهد داشت. در حقیقت هدف از ارتباطات در یک سازمان، پدید آوردن دگرگونی و یا تاثیرگذاری بر اقداماتی است که در راستای بهبود و کارایی سازمان صورت می‌گیرد (ریزوندی و امام جمعه، ۱۴۰۱).

### سبک ارتباطی کنترل‌لی

در سبک کنترل‌لی، فردی که عامل ارتباط است (رئیس)، منجر به جهت‌دهی اقدامات و تفکرات افراد دیگر در رابطه با خود می‌شود و آن‌ها را محدود می‌کند، به طور کلی ارتباط در این سبک یکطرفه است و بازخورد نیز از پایین به بالا می‌باشد. هدف از انتخاب این سبک توسط فرد ارتباط برقرارکننده تدوین نظریات خاص درباره کار است. به عنوان مثال به دنبال اطاعت و پیروی محض و نه بحث و تبادل نظر در کار برای رسیدن به توافق می‌باشد (شاه محمدی و مرادی، ۱۳۹۲). این سبک به کاربران این اجازه را می‌دهد تا از قدرت و مقام خود برای جلب اطاعت دیگران استفاده نمایند. در این حالت افراد بیشتر به سبک آمرانه نزدیک شده و به دیگران جهت انجام امور امر و نهی

<sup>۱</sup>. Buljat

<sup>۲</sup>. Fahmi

می‌کنند. حتی ممکن است افراد اقدام به دست‌کاری و مداخله در تفکرات دیگران کرده و آنان را به جهتی که خود می‌خواهند سوق دهند، این امر می‌تواند آینده ارتباطی میان مدیر و کارکنان را خدشه دار کند (رحیمی و خرده‌دان، ۱۳۹۵). در اغلب موارد پیامدهای ناشی از اتخاذ این سبک ارتباطی چیزی جز احساس نامطلوب و منفی در کارکنان و طرف‌های ارتباطی نخواهد بود و باعکس عمل‌های تدافعی از جانب کارکنان همراه می‌باشد، در تمامی موارد مقاومت یکی از حالت‌ها و صورت‌های اصلی است که مدیران از سوی افراد تحت کنترل خود مشاهده می‌کنند. لازم به ذکر است که در بسیاری موارد در طی فرآیند مدیریت در سازمان‌ها استفاده از سبک کنترلی اجتناب‌ناپذیر است و مدیران، به دلیل وجود سلسله مراتب سازمانی به سمت و سوی چنین سبک ارتباطی در سازمان کشیده می‌شوند (سلیمانی نژاد، ۱۳۹۷).

### پیشینه پژوهش

### مطالعات داخلی

جدول ۱. مطالعات داخلی

| ردیف | محقق                   | سال انجام پژوهش | مسئله اصلی مورد بررسی                                                                                                  | یافته‌ها و نتایج به دست آمده                                                                                                                                                            |
|------|------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | شمسی، پورآشتی و زمانی  | ۱۳۹۸            | بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی. مطالعه موردی دانشکده فنی دکتر شریعتی | بین سبک رهبری مدیران و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد و هر چه سبک رهبری از سمت آمرانه به سبک مشارکتی سوق پیدا کند، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی افزایش خواهد یافت. |
| ۲    | سلیمانی نژاد           | ۱۳۹۷            | بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان                         | بهبود روابط مدیران با کارکنان منجر به افزایش عملکرد سازمانی آنان شده و استفاده از سبک‌های ارتباطی کنترلی و اجتنابی، عملکرد سازمانی کارکنان را کاهش می‌دهد                               |
| ۳    | زمانی پورآشتی و کاجانی | ۱۳۹۶            | بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با اثر بخشی سازمانی در دفاتر استعدادهای درخشان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور              | بین سبک مدیریت مشارکتی و اثربخشی سازمانی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. درحالی که بین سبک مدیریت استبدادی و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری یافت نشد.                               |
| ۴    | عابدینی و چرمیان       | ۱۳۹۵            | رابطه بین سبک‌های مدیریت و افزایش بهره‌وری کارکنان شرکت‌های بیمه شهرستان                                               | نتایج تحقیق نشان داد از نظر کارکنان بعد مدیریت مشارکتی بیشترین و بعد مدیریت دستوری کمترین                                                                                               |

| ردیف | محقق | سال انجام پژوهش | مسئله اصلی مورد بررسی | یافته‌ها و نتایج به دست آمده       |
|------|------|-----------------|-----------------------|------------------------------------|
|      |      |                 | بروجرد                | تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان دارد. |

## مطالعات خارجی

## جدول ۲. مطالعات خارجی

| ردیف | محقق                         | سال انجام پژوهش | مسئله اصلی مورد بررسی                                                             | یافته‌ها و نتایج به دست آمده                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | عابد <sup>۱</sup> و شاکلفورد | ۲۰۲۳            | سبک ارتباط بین فردی و رشد شخصی و حرفه‌ای در میان کارکنان عربستان سعودی            | سبک‌های ارتباط بین فردی مختلف با رشد شخصی و حرفه‌ای مرتبط هستند. سبک ارتباط آمرانه قوی‌ترین و سبک ارتباط بین فردی پویا ضعیف‌ترین رابطه را با رشد حرفه‌ای و شخصی دارد.                                                                                                             |
| ۲    | ضمیر <sup>۲</sup>            | ۲۰۱۷            | تأثیر سبک‌های ارتباطی مدیریتی بر میزان رضایت شغلی معلمان در دانشگاه‌های بخش عمومی | یافته‌های تحقیق نشان داد که سبک ارتباطی مدیریتی غالب بیشترین میانگین را دارد، در حالی که سبک ارتباطی مدیریتی دوستانه دارای کمترین میانگین نمره است. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که بین رضایت شغلی و سبک‌های ارتباطی که شامل سبک‌های مدیریتی است، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. |
| ۳    | توکر و لام <sup>۳</sup>      | ۲۰۱۴            | رهبری پویا - راه حل کمبود رهبری                                                   | سبک سنتی، سلسله مراتبی و فرماندهی و رهبری کنترلی با شکاف مهارت‌های رهبری بیشتری همراه است، در حالی که سبک رهبری پویاتر، همه جانبه و مشارکتی با شکاف مهارت‌های رهبری کوچکتری همراه است.                                                                                            |

1. Abed

2. Zamir

3. Tucker &amp; Lam

## روش پژوهش

در این پژوهش، به منظور طراحی الگوی اقتضایی کاربست سبک های ارتباطی مدیران و اعتبارسنجی آن در دانشگاه علوم پزشکی مشهد از رویکرد پژوهش آمیخته استفاده شده است. بدین صورت که از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش، جهت گردآوری داده ها از مصاحبه های رو در رو، عمیق و نیمه ساختار یافته با شرکت کنندگان محدود که خبرگان حوزه ی تحقیق بودند، استفاده گردید. زمان هر مصاحبه ۶۰ دقیقه بوده و با طرح پرسش های باز، پاسخ اطلاعات مورد نظر جمع آوری شد. 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 گرفت. سپس بر مبنای یافته های کیفی و ارائه ی الگو متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام و در مرحله بعد با استفاده از ابزار تهیه شده، گردآوری داده های کمی صورت گرفت.

نمونه آماری در مرحله کیفی، شامل ۱۲ نفر از خبرگان بود. این افراد از مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد و دارای تجربه و سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت و علاقه مند و آشنا به موضوع تحقیق بوده اند که طی فرآیندی هدفمند و به روش گلوله برفی به منظور مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. جامعه آماری در مرحله کمی، ۱۳۰ نفر از مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد بود. جهت نمونه گیری در بخش کمی از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد و به منظور تعیین حجم نمونه در این مرحله با استفاده از جدول مورگان ۹۷ نفر انتخاب گردیدند. به منظور اعتبارسنجی بخش کمی از معادلات ساختاری (روایی تحلیل عاملی) و جهت پایایی نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده و ضریب پایایی هر مقوله بدست آمده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS، در کلیه شاخص ها بیشتر از ۷۰ درصد بوده است که نشان دهنده اعتبار بالای پرسشنامه و قابلیت اعتماد بالای مؤلفه های مورد بررسی می باشد. لازم به ذکر است که میزان آلفای به دست آمده حاکی از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه های آن بود. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده های کیفی مصاحبه های اولیه از تحلیل تم استفاده گردیده است. در این روش، نخست پیاده سازی محتوای ضبط شده مصاحبه ها صورت گرفت و پس از پالایش، بخش های مرتبط استخراج گردید. در آخر با نامگذاری هر یک از بخش ها، طبقات متناسب با اهداف پژوهش تعیین شد، بخش های مرتبط متون کدگذاری شده و کدها در متغیرها و شاخص های به دست آمده از ادبیات تحقیق تبیین گشتند. به منظور تحلیل داده ها، در بخش کیفی از نرم افزار مکس کیودا و در بخش کمی از روش های توصیفی؛ شاخص گرانش به مرکز، شاخص های پراکندگی، آمار استنباطی، آزمون آلفای کرونباخ، تحلیل عاملی تاییدی و روش معادلات ساختاری استفاده شده است. برای تحلیل

کمی داده‌ها و تحلیل‌های تعقیبی از نرم افزار SPSS 22 و نرم افزار پی‌ال‌اس 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 ۳۹ سؤال یا گویه بوده است.

### یافته‌های پژوهش

از میان یافته‌های بدست آمده از مصاحبه ۳۹ کد باز یا اولیه، مربوط به کاربست سبک ارتباطی کنترلی استخراج گردید. جدول ۳ یک نمونه کدگذاری باز از عبارات معنایی مربوط به سبک‌های ارتباطی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. یک نمونه مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از داده‌ها

| ردیف | عبارات معنایی                                                                                                                                                                                                                                                                                   | کدهای اولیه                      |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ۱    | در شرایطی که دستور مدیران مافوق علی‌رغم توضیح نظر کارشناسان برای آنها و تاکید اینجانب بر انجام نظر تخصصی است ولی نظر مدیران بر این است که کاری انجام شود تمایل به اطاعت محض از همکاران دارم و نظر خواهی از کارشناسان صرفاً برای چگونگی انجام دستور است. منظورم این است که فقط تحقق هدف مهم است. | تاکید بر تحقق اهداف              |
| ۲    | در زمان‌های بحران یا زمان‌هایی که نیاز به واکنش سریع وجود داشته است                                                                                                                                                                                                                             | تصمیم‌گیری سریع و بی‌وقفه        |
| ۳    | شرایطی وجود دارد که نیاز به تصمیم‌گیری فوری داشتیم در این مواقع از کارکنان خواستم که از دستوراتم سریعاً پیروی کنند تا کار به نتیجه مطلوب برسد                                                                                                                                                   |                                  |
| ۴    | موقعیت‌هایی هست که نیاز هست سریعاً تصمیم‌گیری شود بنا بر این نیاز هست که جهت پیشبرد اهداف سازمان از کارکنان خواست که از دستورات پیروی کنند.                                                                                                                                                     | تصمیم‌گیری توسط مدیر ارشد        |
| ۵    | در شرایطی که حجم کار بسیار زیاد در آینده نزدیک باید انجام شود و دستور فوری از بالا صادر شده باشد.                                                                                                                                                                                               | حجم زیاد کارها                   |
| ۶    | در موقعیت‌هایی که کارکنان کاملاً وابسته با مدیر خود هستند و دانش و تخصص زیادی در زمینه مورد بحث ندارند و یا مواردی که به توانایی کارکنان اعتماد چندانی نداریم.                                                                                                                                  | عدم تخصص و تجربه در زیردستان     |
| ۷    | کارکنان دقیقاً می‌دانند که سازمان از آنها چه توقعی دارد.                                                                                                                                                                                                                                        | دانش کارکنان از توقع سازمان      |
| ۸    | بدیهی است کارکنان جدید الورد با توجه به اینکه معمولاً تجربه کافی درخصوص انجام کار و فرایندها را ندارند در مورد آنان بیشتر از روش آمرانه همراه با ارشاد و راهنمایی استفاده می‌شود.                                                                                                               | میزان تجربه و سابقه خدمت کارکنان |
| ۹    | چون گاهی اوقات به نظر می‌رسد که کارکنان در موضوعی توان دادن ایده مناسب را ندارند                                                                                                                                                                                                                | عدم توان در ارائه ایده مناسب     |
| ۱۰   | در زمانی که احساس شود زیر دستان به بلوغ سازمانی کافی نرسیده باشند.                                                                                                                                                                                                                              | عدم بلوغ سازمانی                 |

| ردیف | عبارات معنایی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | کدهای اولیه                                                        |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | در کارکنان                                                         |
| ۱۱   | توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات و شرایط را ندارند از آنها نظر خواهی نشده و ترغیب می‌شوند که از اقدامات مشخص پیروی نمایند.                                                                                                                                                                                                              | عدم توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات                                  |
| ۱۲   | همچنین مواقعی وجود داشته است که با کارکنانی در تعامل بوده‌ام که آگاهی و اطلاعات کافی در مورد موضوعی که قرار بوده اجرا شود نداشته‌اند برای همین من از آنان نظر خواهی نکرده و فقط آنها را ترغیب به اجرای دستورات کرده‌ام.                                                                                                              | عدم اطلاعات کافی<br>زیردستان از موضوع                              |
| ۱۳   | وقتی که بخواهیم تغییری در انجام امور، دستورالعمل‌ها و قوانین و ... داشته باشیم..                                                                                                                                                                                                                                                     | تغییر در انجام امور،<br>دستورالعمل‌ها و<br>قوانین                  |
| ۱۴   | باتوجه به اینکه نوع وظایف این اداره نیازمند خلاقیت و ابتکار کارمند در انجام وظایف می‌باشد، همیشه سعی می‌شود نظرات و پیشنهادات افراد جهت انجام بهتر امور پرسیده شود، به عنوان مثال در راستای اصلاح فرایندی، موضوع مطرح و از کارکنان پیشنهادات دریافت می‌گردد و در صورت وجود بستر مناسب فرایند پس از تایید مقامات مافوق اصلاح می‌گردد. | اصلاح فرایندها                                                     |
| ۱۵   | موقعیت‌هایی هست که تمایل دارم به روابط با پرسنل بهبود بخشم و به تیم کاری منسجمی تشکیل دهم که البته زمان کافی هم در این زمینه وجود داشته باشد.                                                                                                                                                                                        | لزوم تشکیل یک<br>تیم و گروه منسجم<br>کاری                          |
| ۱۶   | در موقعیتی که قصد تشکیل تیم داشته باشم یا اینکه کارکنان ارتباط آزاد داشته باشند آنها را ترغیب میکنیم که نظراتشان را اعلام نمایند.                                                                                                                                                                                                    |                                                                    |
| ۱۷   | استفاده از سبک تساوی بیش تر در گروه های کوچک مناسب است                                                                                                                                                                                                                                                                               | تعداد گروه کاری کم                                                 |
| ۱۸   | مواردی که زمان و وقت کافی برای پرداختن به موضوعات و بحث و تبادل نظر وجود دارد که این خود می‌تواند باعث افزایش نیروی انگیزش در زیردستان شود                                                                                                                                                                                           | بحث و تبادل نظر<br>در گروه                                         |
| ۱۹   | اغلب در شرایطی که موضوع تصمیم‌گیری در راستای تخصص و یا شرح وظایف کارکنان باشد ایشان را صاحب فرایند دانسته و نظرخواهی می‌گردد و متعاقبا در صورتی که موضوع نظرخواهی در حیطه تخصصی کارمند نباشد و یا کارکنان از نظر فنی اطلاعات مرتبط در این خصوص را نداشته باشند یا نظرخواهی صورت نمی‌گیرد و یا به سبک مشاوره‌ای اقدام می‌گردد         | در راستا قرار گرفتن<br>موضوع تصمیم<br>گیری با شرح<br>وظایف کارکنان |
| ۲۰   | در مواقعی که کارشناسان تسلط بر کار و درک کامل از مشکلات موجود در واحد داشته و به منظور کاهش مشکلات و دستیابی به اهداف سازمانی پیشنهادهای راهکارهای سازنده ای را ارائه می‌دهند .                                                                                                                                                      | تسلط بر کار و درک<br>کامل از مشکلات<br>موجود                       |
| ۲۱   | همینطور زمانی که لازم است اعتماد از دست رفته را دوباره احیاء شود                                                                                                                                                                                                                                                                     | بازیابی اعتماد                                                     |
| ۲۲   | همچنین در زمانی که دلسوز بودن و صادق بودن کارشناسان برای مدیر محرز باشد به دنبال کارگروهی در سازمان هستیم .                                                                                                                                                                                                                          | دلسوز بودن و صادق<br>بودن کارشناسان                                |
| ۲۳   | همچنین مواقعی که نظرخواهی از کارشناسان باعث افزایش انگیزه و بهبود عملکرد و                                                                                                                                                                                                                                                           | نظرخواهی به                                                        |

| ردیف | عبارات معنایی                                                                                                                                                                          | کدهای اولیه                                     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|      | روابط بین فردی و بالطبع افزایش رضایت سازمانی می‌گردد.                                                                                                                                  | منزله‌ی افزایش انگیزه                           |
| ۲۴   | خیلی وقت‌هایی که نیاز به صمیمیت و دوستی هست سبک‌های ساختاری جواب نمی‌دهد.                                                                                                              | صمیمیت و دوستی                                  |
| ۲۵   | زمانی که همکاران روحیه همکاری داشته و با تجربه و ماهر هستند                                                                                                                            | وجود روحیه همکاری                               |
| ۲۶   | این موارد بیشتر در خصوص کارهای ضابطه‌دار و روتین و دستورالعمل‌های کاری که از قبل تعیین شده استفاده می‌شود.                                                                             | تهیه دستورالعمل‌های کاری                        |
| ۲۷   | رعایت قوانین و مقررات الزامی است و توجه به برنامه‌ها به ویژه برنامه‌های راهبردی همواره بعنوان یک شاخص تنها راه دستیابی به اهداف و اجرای مأموریت سازمان است .                           | الزامی بودن قوانین و مقررات                     |
| ۲۸   | همچنینی برای مواقعی است که یک سطح از هدف اولیه می‌بایست بدست آید به عبارت دیگر محدودیت زمانی برای اجرای یک کار وجود دارد                                                               | محدودیت زمانی در کار                            |
| ۲۹   | مسئله زمانی که بخشنامه‌هایی از سطوح بالاتر برای اجرای فرآیندهای موجود در واحد ابلاغ می‌گردد کارشناسان مربوطه بایستی مطابق قوانین و بخشنامه‌های ارسالی فرآیندهای مربوطه را اجرا نمایند. | ساختارمند بودن شغل                              |
| ۳۰   | در شرایطی که انجام وظیفه صرفاً می‌بایست براساس مفاد قانونی و یا بخشنامه‌های ابلاغی صورت پذیرد، کارمند نمی‌تواند خارج از آن نسبت به انجام امور اقدام نماید                              | شغل بر اساس مفاد قانونی و یا بخشنامه‌های ابلاغی |
| ۳۱   | شرایطی که خود فرایند کاری دارای استاندارد خاصی باشد که باید بر اساس همان استاندارد و پروتکل کارها اجرا شود در این مواقع نظرات کارکنان تاثیر گزار نمی‌باشد.                             | وجود استاندارد در کار                           |
| ۳۲   | زمانی که سهل انگاری کارشناسان باعث ایجاد خلل در انجام کارهای مربوطه شود.                                                                                                               | سهل انگاری کارکنان                              |
| ۳۳   | ضمن اینکه جسارت پذیرش اشتباه و انتقاد را داشته باشیم.                                                                                                                                  | انتقاد پذیری مدیر                               |
| ۳۴   | بنابراین زمانی میتوان در ارتباط با دیگران جسور بود که ماهیت موضوع و اقدام مورد بحث را پذیرفته و بطور اصولی به آن معتقد باشیم                                                           | پذیرفتن ماهیت موضوع                             |
| ۳۵   | به ابعاد مسئله مطروحه آگاهی و دانش لازم را داشته باشیم. میزان تسلط و آگاهی در کار نقش خیلی مهمی رو در جسارت و فعالیت در زمینه محول شده رو خواهد داشت .                                 | آگاهی از مسئله                                  |
| ۳۶   | زمانی که در زمینه مورد نظر مطالعه لازم را داشته و به مزایا و معایب موضوع در حداقل لازم اطلاع داشته باشیم.                                                                              | آگاهی از مزایا و معایب موضوع                    |
| ۳۷   | در مواقعی که مسوولیت بطور کامل با اینجانب باشد و بایستی در قبال کاری که انجام می‌دهم پاسخگو باشم                                                                                       | قبول مسوولیت کامل                               |
| ۳۸   | زمان‌هایی که سرعت عمل در کار مهم هست.                                                                                                                                                  | سرعت عمل در کار                                 |

| ردیف | عبارات معنایی                                                                                                                    | کدهای اولیه  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۳۹   | در زمانیکه احساس کنم که کارمندان به سطح مناسبی از بلوغ سازمانی رسیده‌اند، سعی در جانشین پروری و توانمندسازی کارمندان خواهم داشت. | جانشین پروری |

در ادامه، به منظور دسته‌بندی کدهای اولیه یا باز مؤلفه‌های مرتبط با آنها شناسایی شده و به صورت مقوله تدوین گردیده است. جدول ۴ نتایج نهایی این کدها را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقوله بندی کدهای اولیه تم سبک کنترلی

| مقوله          | مؤلفه                      | کدباز                         |
|----------------|----------------------------|-------------------------------|
| شرایط مدیر     | ویژگی های حرفه ای مدیر     | تاکید بر تحقق اهداف           |
|                |                            | ارتباطات نزولی                |
|                |                            | نظارت و کنترل                 |
|                |                            | تدوین یکسویه برنامه ها        |
|                |                            | ارتباطات یکطرفه               |
|                |                            | ایجاد محدودیت                 |
|                |                            | عدم تمایل مدیر به شنونده بودن |
|                |                            | امر و نهی امور                |
|                |                            | استفاده از قدرت جهت جلب اطاعت |
|                |                            | شایسته سالاری مدیر            |
|                | ویژگی های شخصیتی مدیر      | قضاوتگر                       |
|                |                            | جسور                          |
|                |                            | هیجان خواه                    |
|                |                            | سلطه گر                       |
|                |                            | واقع بین                      |
|                |                            | تصمیم گیری سریع و بی وقفه     |
| شرایط شغل      | شرایط بحران                | تصمیم گیری توسط مدیر ارشد     |
|                |                            | تحت فشار قراردادن دیگران      |
|                |                            | حجم زیاد کارها                |
|                | ابهام و عدم اطمینان        | ابهام و تنش در کار            |
|                |                            | بی اعتمادی به زیردستان        |
|                |                            | وجود تضاد و تعارض             |
| شرایط زیردستان | ویژگی های حرفه ای زیردستان | عدم مهارت زیردستان            |
|                |                            | عدم تخصص و تجربه در زیردستان  |
|                |                            | وابستگی بیش از حد به مدیر     |
|                |                            | وجود مقاومت از سوی کارکنان    |
|                |                            | دانش کارکنان از توقع سازمان   |
|                |                            | تعداد زیاد در گروه های کاری   |

| مقوله | مولفه                            | کدباز                              |
|-------|----------------------------------|------------------------------------|
|       |                                  | آموزش افراد جدید الورود            |
|       |                                  | اطاعت و پیروی محض                  |
|       |                                  | میزان تجربه و سابقه خدمت کارکنان   |
|       |                                  | عدم توان در ارائه ایده مناسب       |
|       |                                  | عدم بلوغ سازمانی در کارکنان        |
|       |                                  | عدم توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات  |
|       |                                  | ناچیز زیردستان و تمایل توان        |
|       |                                  | عدم اطلاعات کافی زیردستان از موضوع |
|       |                                  | فقدان انگیزه در کارکنان            |
|       | ویژگی های روانشناختی<br>زیردستان | عدم وجود خلاقیت و نوآوری           |
|       |                                  | عدم وجود علاقه در کار              |
|       |                                  |                                    |

براساس داده‌های مصاحبه، مقوله‌ی شرایط مدیر در سبک کنترلی شامل مفاهیم ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر و ویژگی‌های شخصیتی مدیر می‌باشد. منظور از سبک کنترلی در ارتباطات مدیران سازمانی، سبکی است که در آن مدیران، به دلیل تمایل به تحقق اهداف در سازمان، به دنبال نظارت و کنترل امور تحت سرپرستی می‌باشند. به عبارت دیگر زمانی که مدیران ارتباطات یکسویه دارند به صورت یکطرفه، برنامه‌ها را تدوین می‌کنند از این سبک ارتباطی استفاده می‌نمایند. ویژگی‌های شخصیتی مدیران وقتی که از این سبک استفاده می‌کنند شامل قضاوتگری، جسور بودن و سلطه‌گری ست. در هنگام استفاده از این سبک، مدیران در امور واقع‌بین هستند و به علت داشتن هیجان بالا، تمایل به امر و نهی به زیردستان خود را دارند.

در این خصوص، نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان به صورت ذیل بوده است:

"در شرایطی که نظر و دستور مدیران مافوق علی‌رغم توضیح نظر کارشناسان برای آنها و تاکید اینجانب بر انجام نظر تخصصی است، نظر مدیران و دستور آنها بر این است که کاری انجام شود تمایل به اطاعت محض از همکاران دارم و نظر خواهی از کارشناسان صرفاً برای چگونگی انجام دستور است. منظورم این است که فقط تحقق هدف مهم است."

منظور از شرایط شغل در سبک کنترلی، شرایط بحران و ابهام و عدم اطمینان می‌باشد. در شرایط بحران که نیاز به تصمیم‌گیری سریع و بی‌وقفه می‌باشد، مدیران از این سبک ارتباطی استفاده می‌نمایند. به عبارت دیگر با این کار، زیردستان خود را تحت فشار قرار می‌دهند.

چنانچه ابهام و یا شرایط عدم اطمینان وجود داشته باشد و یا بی‌اعتمادی به زیردستان در برخی از امور وجود داشته باشد، مدیر تمایل به استفاده از این سبک یعنی سبک کنترلی دارد.

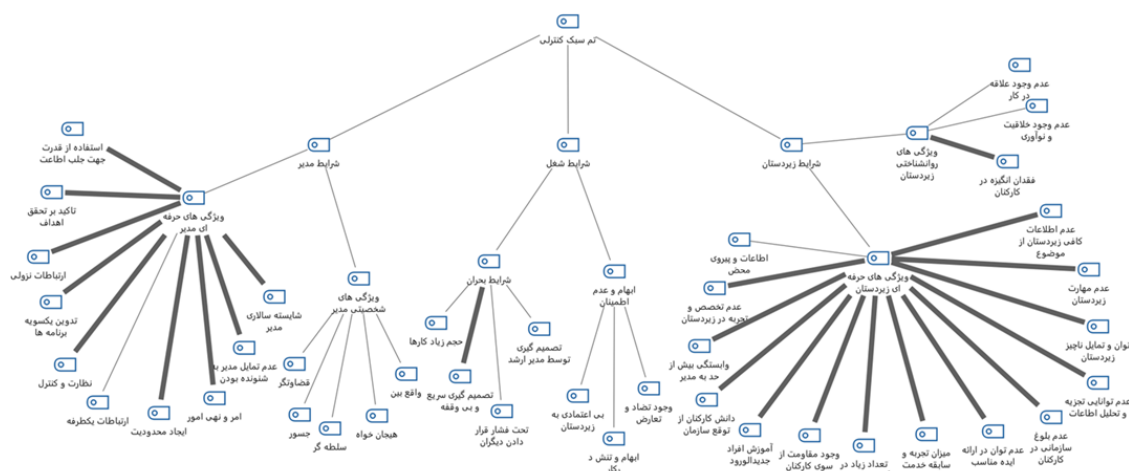
در این خصوص، نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان به صورت ذیل می‌باشد :

"شرایطی وجود دارد که نیاز به تصمیم گیری فوری داشتیم تا کار به نتیجه برسد در این مواقع از کارکنان خود خواسته‌ام که از دستوراتی که داده‌ام سریعاً پیروی کنند تا کار به نتیجه مطلوب برسد."

منظور از شرایط زیردستان، ویژگی‌های حرفه‌ای زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان می‌باشد. در واقع استفاده از سبک کنترلی در مواقعی بستگی به شرایط زیردستان دارد. به عنوان مثال زمانی که زیردستان در انجام وظایف خود، مهارت لازم را نداشته باشند و یا تخصص و تجربه‌ی لازم در آنها وجود نداشته باشد، مدیر ترجیح می‌دهد که از سبک کنترلی استفاده کند. هنگام آموزش افراد جدیدالورود، استفاده از سبک کنترلی ضروری است. همچنین زمانی که زیردستان از بلوغ سازمانی لازم برخوردار نیستند بهتر است مدیر از سبک کنترلی در ارتباطات خود استفاده نماید.

در این خصوص، نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان به صورت ذیل می‌باشد:

"به نظر من در صورتیکه کارمند عملاً به صورت واضح یا به طور غیرمستقیم عدم تمایل به همکاری و یا انجام کار محوله را نشان می‌دهد، به طور موقت می‌توان با ارجاع کارها و تعیین زمان جهت انجام امور محوله (اطلاع رسانی کلی به افراد زیر مجموعه به منظور ارائه گزارش پرسنل به مقام مافوق)، فرد را ترغیب به اطاعت کرد."



شکل ۱. الگو کیفی سبک ارتباطی کنترلی، استخراج شده از داده‌های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس

کیودی

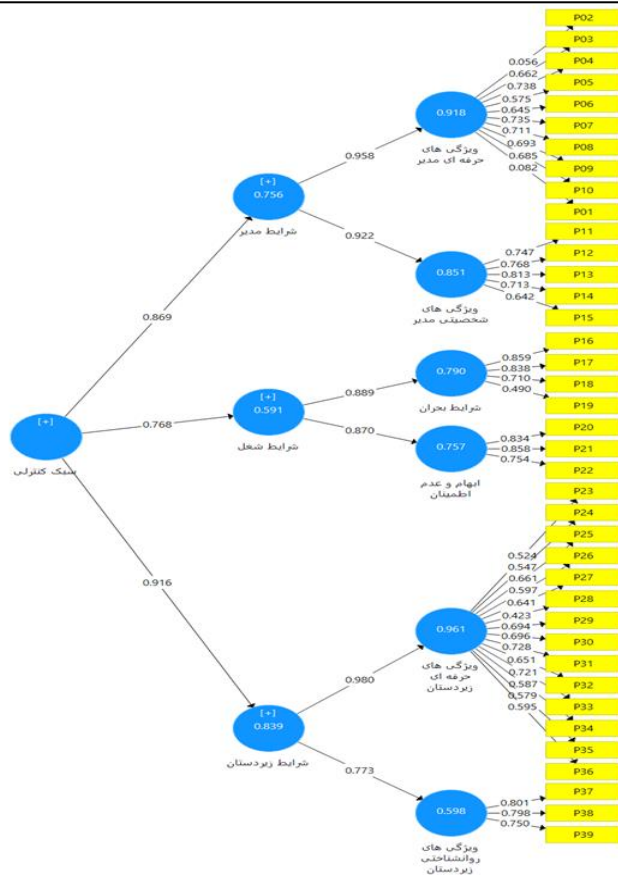
در ادامه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از روش دو مرحله‌ای برای الگو یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه‌گیری از طریق پایایی و روایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص‌های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است. در مرحله اول از برآورد روایی و پایایی به منظور بررسی مدل اندازه‌گیری استفاده شد که روش‌های تاییدی هماهنگی داده‌ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می‌نمایند. در واقع، تحلیل عاملی تاییدی شایستگی گویه‌هایی که برای معرفی متغیرها برگزیده شده‌اند را بررسی می‌کند. در مرحله دوم از تحلیل مسیر شاخص‌های برازش مدل و ضریب تعیین جهت بررسی مدل ساختاری استفاده شده است. مطابق با مطالعات هیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) پیش از انجام هر آزمونی در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی، باید آزمون همگن بودن به جهت تک جنسی کردن یا تک بعدی کردن سؤالات یک متغیر انجام گیرد. پیش از مدلسازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق، لازم است اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق تکنیک تحلیل عاملی تاییدی (CFA) تایید شود که نتایج آن در جدول شماره ۵ بیان شده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تاییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه سبک کنترلی

| مقوله      | مولفه      | گویه                   | کشیدگی | چولگی  | بارعاملی | آماره |        |
|------------|------------|------------------------|--------|--------|----------|-------|--------|
| سبک کنترلی | شرایط مدیر | ویژگی های حرفه ای مدیر | p1     | -۰/۱۰۳ | -۰/۰۵۳   | ۰/۰۸۲ | ۰/۹۷۰  |
|            |            |                        | p2     | ۳/۱۷۸  | -۱/۳۵۳   | ۰/۰۵۶ | ۰/۶۸۴  |
|            |            |                        | p3     | -۰/۳۰۹ | -۰/۰۴۲   | ۰/۶۶۲ | ۱۶/۶۷۸ |
|            |            |                        | p4     | ۴/۹۰۲  | -۱/۸۰۹   | ۰/۷۳۸ | ۲۱/۵۲۷ |
|            |            |                        | p5     | ۳/۷۵۲  | -۱/۸۰۱   | ۰/۵۷۵ | ۹/۸۰۰  |
|            |            |                        | p6     | ۴/۲۶۷  | -۱/۱۴۸   | ۰/۶۴۵ | ۱۳/۶۰۶ |
|            |            |                        | p7     | ۱/۸۳۵  | -۱/۱۱۸   | ۰/۷۳۵ | ۲۲/۴۸۱ |
|            |            |                        | p8     | ۳/۱۲۷  | -۰/۹۷۷   | ۰/۷۱۱ | ۲۱/۵۸۲ |
|            |            |                        | p9     | ۲/۵۹۸  | -۱/۱۰۴   | ۰/۶۹۳ | ۲۰/۱۸۰ |
|            |            |                        | p10    | ۱/۴۶۴  | -۰/۱۲۹   | ۰/۶۸۵ | ۱۷/۲۵۹ |
|            |            | ویژگی های شخصیتی مدیر  | p11    | -۰/۷۹۲ | -۰/۰۵۷   | ۰/۷۴۷ | ۲۲/۳۸۱ |
|            |            |                        | p12    | ۰/۰۰۲  | ۰/۴۰۷    | ۰/۷۶۸ | ۲۴/۷۵۸ |
|            |            |                        | p13    | ۰/۲۶۵  | ۰/۴۴۹    | ۰/۸۱۳ | ۳۳/۵۴۸ |
|            |            |                        | p14    | ۰/۸۹۶  | -۰/۷۹۱   | ۰/۷۱۳ | ۱۸/۹۱۴ |
|            |            |                        | p15    | -۰/۸۴۰ | ۰/۱۳۵    | ۰/۶۴۲ | ۱۳/۳۹۸ |

<sup>1</sup> . Hair

| مقوله          | مولفه                         | گویه   | کشیدگی  | چولگی  | بارعاملی | آماره  |
|----------------|-------------------------------|--------|---------|--------|----------|--------|
| شرایط شغل      | شرایط بحران                   | p16    | ۰/۶۶۵   | -۰/۴۲۳ | ۰/۸۵۹    | ۴۴/۲۲۴ |
|                |                               | p17    | ۴/۷۳۸   | -۱/۱۱۱ | ۰/۸۳۸    | ۳۸/۸۸۲ |
|                |                               | p18    | ۱/۰۶۹   | -۱/۱۰۳ | ۰/۷۱۰    | ۱۴/۰۳۳ |
|                |                               | p19    | ۰/۳۴۰   | ۰/۰۰۰  | ۰/۴۹۰    | ۶/۱۱۱  |
|                | ابهام و عدم اطمینان           | p20    | ۱/۲۶۴   | -۱/۰۲۴ | ۰/۸۳۴    | ۳۵/۵۸۱ |
|                |                               | p21    | ۱/۷۷۸   | -۱/۳۰۲ | ۰/۸۵۸    | ۴۳/۹۷۸ |
| شرایط زیردستان | ویژگی های حرفه ای زیردستان    | p22    | ۳/۲۹۱   | -۱/۲۸۱ | ۰/۷۵۴    | ۱۷/۸۹۴ |
|                |                               | p23    | -۰/۲۹۰  | -۱/۶۸۳ | ۰/۵۲۴    | ۸/۵۵۹  |
|                |                               | p24    | ۱/۵۴۹   | -۱/۴۴۳ | ۰/۵۴۷    | ۱۱/۰۹۰ |
|                |                               | p25    | ۲/۹۴۷   | -۱/۲۶۷ | ۰/۶۶۱    | ۱۴/۸۴۳ |
|                |                               | p26    | ۱/۷۴۲   | -۰/۳۴۵ | ۰/۵۹۷    | ۱۰/۵۶۰ |
|                |                               | p27    | -۱/۱۲۴  | -۰/۴۹۵ | ۰/۶۴۱    | ۱۵/۳۴۴ |
|                |                               | p28    | -۰/۶۷۲  | -۰/۸۵۹ | ۰/۴۲۳    | ۵/۷۵۷  |
|                |                               | p29    | ۰/۲۸۸   | -۱/۰۹۲ | ۰/۶۹۴    | ۱۸/۱۷۵ |
|                |                               | p30    | ۰/۷۴۷   | -۱/۱۳۸ | ۰/۶۹۶    | ۱۸/۹۴۱ |
|                |                               | p31    | -۰/۱۹۰  | ۰/۰۵۲  | ۰/۷۲۸    | ۲۱/۴۲۸ |
|                |                               | p32    | ۲/۰۸۲   | -۱/۴۲۶ | ۰/۶۵۱    | ۱۴/۸۰۶ |
|                |                               | p33    | ۲/۶۹۶   | -۱/۳۱۴ | ۰/۷۳۱    | ۱۷/۶۰۴ |
|                |                               | p34    | ۱/۵۳۲   | -۱/۷۵۱ | ۰/۵۸۷    | ۱۱/۵۶۷ |
|                |                               | p35    | ۱/۰۵۱   | -۱/۵۹۳ | ۰/۵۷۹    | ۱۰/۰۲۱ |
|                | p36                           | -۰/۱۱۹ | -۰/۷۶۳  | ۰/۵۹۵  | ۱۱/۱۰۶   |        |
|                | ویژگی های روانشناختی زیردستان | p37    | ۳/۳۰۵۷۶ | -۱/۵۰۸ | ۰/۸۰۱    | ۳۷/۰۶۶ |
|                |                               | p38    | ۲/۹۴۷   | -۱/۲۶۸ | ۰/۷۹۸    | ۲۶/۴۸۳ |
|                |                               | p39    | -۰/۰۳۱  | -۰/۸۲۰ | ۰/۷۵۰    | ۱۹/۳۷۰ |



نمودار ۱. بار عاملی الگو تحلیل عاملی تاییدی سبک کنترلی

جدول ۶. نتایج پایایی بدست آمده برای الگو تحقیق سبک کنترلی

| ردیف | مولفه های تحقیق               | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی |
|------|-------------------------------|---------------|---------------|
| ۱    | ابهام و عدم اطمینان           | ۰/۷۵۱         | ۰/۸۵۷         |
| ۲    | سبک کنترلی                    | ۰/۹۳۳         | ۰/۹۳۹         |
| ۳    | شرایط بحران                   | ۰/۷۰۲         | ۰/۸۲۲         |
| ۴    | شرایط زیردستان                | ۰/۸۹۲         | ۰/۹۰۸         |
| ۵    | شرایط شغل                     | ۰/۷۹۸         | ۰/۸۵۴         |
| ۶    | شرایط مدیر                    | ۰/۸۹۴         | ۰/۹۱۱         |
| ۷    | ویژگی های حرفه ای زیردستان    | ۰/۸۷۶         | ۰/۸۹۷         |
| ۸    | ویژگی های حرفه ای مدیر        | ۰/۸۳۵         | ۰/۸۷۴         |
| ۹    | ویژگی های روانشناختی زیردستان | ۰/۷۸۶         | ۰/۸۲۶         |
| ۱۰   | ویژگی های شخصیتی مدیر         | ۰/۷۹۰         | ۰/۸۵۷         |

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای تحقیق از ۰/۷ بیشتر می‌باشد. در ادامه به منظور تناسب و اعتبار بخشی الگوی تحقیق، 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 می‌شود که در نتیجه آن اعتبار سازه الگو مورد تایید واقع می‌شود. این آزمون توسط هنسeler<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 که در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی سبک کنترلی

| ردیف | مولفه های تحقیق               | آزمون میانگین واریانس استخراجی |
|------|-------------------------------|--------------------------------|
| ۱    | ابهام و عدم اطمینان           | ۰/۶۶۷                          |
| ۲    | سبک کنترلی                    | ۰/۵۹۶                          |
| ۳    | شرایط بحران                   | ۰/۵۴۶                          |
| ۴    | شرایط زیردستان                | ۰/۵۷۱                          |
| ۵    | شرایط شغل                     | ۰/۵۶۰                          |
| ۶    | شرایط مدیر                    | ۰/۵۴۲                          |
| ۷    | ویژگی های حرفه ای زیردستان    | ۰/۵۸۸                          |
| ۸    | ویژگی های حرفه ای مدیر        | ۰/۵۶۶                          |
| ۹    | ویژگی های روانشناختی زیردستان | ۰/۶۱۴                          |
| ۱۰   | ویژگی های شخصیتی مدیر         | ۰/۵۴۶                          |

<sup>۱</sup>.Henseler

کلیه ضرایب AVE برای متغیرها بالای عدد ۰/۵ شده است.

هنسلر (۲۰۰۹) به نقل از مطالعات فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) بیان کرد که علاوه بر سؤالات هر متغیر نسبت به هر متغیر دیگر خود متغیرها نیز باید نسبت به هم واگرایی داشته باشند (یعنی عدم وجود هم خطی یا همبستگی بحرانی). از این رو در جدول شماره ۸- همبستگی بین متغیرهای مکنون به جای اعداد یک روی قطر اصلی، جذر AVE گذاشته است. جذر AVE هر متغیر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر باید بیشتر باشد. جدول ۸- نتایج آزمون فورنل و لارکر را نشان می‌دهد.

جدول ۸. آزمون فورنل و لارکر سبک کنترلی

| شخصیتی مدیر | روانشناختی زیردستان | حرفه ای مدیر | حرفه ای زیردستان | شرایط مدیر | شرایط شغل | شرایط زیردستان | شرایط بحران | ابهام و عدم اطمینان |  |
|-------------|---------------------|--------------|------------------|------------|-----------|----------------|-------------|---------------------|--|
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | ابهام و عدم اطمینان |  |
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | شرایط بحران         |  |
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | شرایط زیردستان      |  |
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | شرایط شغل           |  |
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | شرایط مدیر          |  |
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | حرفه ای زیردستان    |  |
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | حرفه ای مدیر        |  |
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | روانشناختی زیردستان |  |
|             |                     |              |                  |            |           |                |             | شخصیتی مدیر         |  |
| ۰/۹۳۹       | ۰/۵۱۷               | ۰/۷۷۴        | ۰/۶۱۲            | ۰/۹۲۳      | ۰/۵۷۰     | ۰/۶۲۵          | ۰/۵۱۸       | ۰/۴۷۶               |  |

از آنجایی که PLS شاخص‌های برازش قابل اطمینانی ندارد به جای سنجش برازش معمولاً در مطالعات کیفیت الگو بررسی می‌شود. این آزمون بررسی می‌کند سؤالات هر متغیر با کیفیت مناسبی متغیرهای خود را اندازه می‌گیرد. برای انجام این آزمون از آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی استفاده می‌شود.

آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی با سه عدد ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ سنجیده می‌شود که نتایج آن در جدول شماره آورده شده است.

<sup>1</sup> Fornell & Larcker

جدول ۹. آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی سبک کنترلی

|                               | SSO      | SSE      | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|-------------------------------|----------|----------|--------------------|
| ابهام و عدم اطمینان           | ۷۵۶      | ۵۳۲.۷۹۸  | ۰/۲۹۵              |
| شرایط بحران                   | ۱,۰۰۸.۰۰ | ۷۸۲.۲۱۵  | ۰/۲۲۴              |
| شرایط زیردستان                | ۴,۲۸۴.۰۰ | ۳,۳۲۰.۲۶ | ۰/۲۲۵              |
| شرایط شغل                     | ۱,۷۶۴.۰۰ | ۱,۳۱۳.۹۸ | ۰/۲۵۵              |
| شرایط مدیر                    | ۳,۲۷۶.۰۰ | ۲,۳۶۷.۹۷ | ۰/۲۷۷              |
| ویژگی های حرفه ای زیردستان    | ۳,۵۲۸.۰۰ | ۲,۷۱۳.۸۵ | ۰/۲۳۱              |
| ویژگی های حرفه ای مدیر        | ۲,۰۱۶.۰۰ | ۱,۴۹۷.۷۶ | ۰/۲۵۷              |
| ویژگی های روانشناختی زیردستان | ۷۵۶      | ۶۱۹.۵۴   | ۰/۱۸۱              |
| ویژگی های شخصیتی مدیر         | ۱,۲۶۰.۰۰ | ۹۲۶.۳۳۹  | ۰/۲۶۵              |

آزمون ضریب ریشه میانگین مربعات باقیمانده‌های استاندارد شده، یک شاخص برازش جدید محسوب می‌شود که از سال ۲۰۱۲ رسماً توسط رینگل و همکارانش به پی ال اس اضافه شده است که مقدار آن بایستی از ۰/۰۸ کمتر باشد که در این تحقیق ۰/۰۷۳ بدست آمده است، لذا برازش مدل براساس این مدل تایید می‌شود. همچنین جهت شاخص نیکویی برازش (Gof) که تمام پیش‌بینی‌های مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را کیفیت سنجی می‌کند با ۰/۰۱، ۰/۲۶ و ۰/۳۶ محاسبه می‌شود (تننهاوس، وینزی و شاتلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در این تحقیق، عدد ۰/۵۰۸ بدست آمده است که نشان دهنده قوی بودن اندازه‌ی شاخص می‌باشد.

<sup>۱</sup>. Tenenhaus

## نتیجه گیری

نتایج نشان داد سبک کنترلی شامل مقوله‌های شرایط مدیر، شرایط شغلی و شرایط زیردستان و ۶ مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی مدیر، ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر، شرایط بحران، ابهام و عدم اطمینان، ویژگی‌های حرفه‌ای زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان است که در شکل شماره ۲- نشان داده شده است:



## شکل ۲. الگوی نهایی سبک ارتباطی کنترلی مدیران

سبک کنترلی معمولاً یک طرفه است. فردی که ارتباط برقرار می‌کند هدایت‌گر است و هدفش هدایت دیگران می‌باشد. روسا و مدیران، زیردستان را ترغیب می‌کنند که از مجموعه اقدامات مشخص شده تبعیت کنند. در واقع مدیران از قدرت و اختیار خود برای به دست آوردن اطلاعات دیگران استفاده می‌کنند و حتی ممکن است که آنها را نیز در این راه فریب بدهند. مدیران سبک کنترلی به علت ناتوانی کارکنان و عدم باور به توانایی آنها تمایل به نظارت و کنترل آنان دارند. در حقیقت در این سبک، فردی که ارتباط برقرار می‌کند تمایلی به شنیدن و ارائه راهکارهای پیشنهادی از جانب دیگران ندارد و بر همین اساس از ساز و کارهای انگیزشی نظیر تقویت مثبت و منفی برای افزایش رفتارهای مطلوب و قابل پیش بینی استفاده می‌کند (شاه محمدی و مرادی، ۱۳۹۲).

در تبیین شرایط مدیر می‌توان گفت زمانی که یک مدیر بخواهد از قدرت و مقام خود برای جلب اطاعت دیگران استفاده کند، از این سبک بهره می‌جوید. در این حالت مدیر به سبک آمرانه نزدیک شده و به دیگران امر و نهی می‌کند. مقوله شرایط مدیر در این تم شامل مفاهیم ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر و ویژگی‌های شخصیتی مدیر است.

ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر عنوان می‌کند که مدیران موفق، ویژگی‌های فراوانی دارند که آگاهی و دانستن این ویژگی‌ها می‌تواند به آنها کمک کند تا در حوزه مدیریت و رهبری موفق‌تر باشند. ویژگی‌های حرفه‌ای مدیران شامل تاکید بر تحقق اهداف، ارتباطات نزولی، نظارت و کنترل، تدوین یکسویه برنامه‌ها، ارتباطات یکطرفه، ایجاد محدودیت، عدم تمایل مدیر به شنونده بودن، امر و نهی امور، استفاده از قدرت جهت جلب اطاعت و شایسته سالاری مدیر است.

ویژگی‌های شخصیتی مدیر به معنای وجود افراد با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت، نیازها، انتظارات و ادراکات گوناگون است که دلیل بروز سبک‌های متفاوت در ارتباطات می‌باشد. مدیران دارای مشخصات منحصر به فردی هستند که به صورت توانایی‌های ارثی، تجارب یادگیری یا مخلوطی از این دو دیده می‌شود و عملکرد، کارایی و سبک رهبری آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در سبک ارتباطی کنترلی مدیران معمولاً افرادی قضاوت‌گر، جسور، هیجان‌خواه، سلطه‌گر و واقع‌بین هستند. آنها همچنین محصول گرا هستند (به تمام شدن کار تاکید می‌ورزند) و زمان را منبعی تمام شدنی می‌دانند.

مقوله شرایط شغل اشاره به چگونگی فعالیت‌ها، وظایف، تکالیف و ابعاد مختلف یک شغل دارد. منظور از شرایط شغل در سبک کنترلی، شرایط بحران و ابهام و عدم اطمینان می‌باشد. بحران در سبک کنترلی شامل تصمیم‌گیری سریع و بی‌وقفه توسط مدیر ارشد از طریق تحت فشار قراردادن دیگران و تحمیل حجم زیاد کارها به زیر دستان است (میزرائی، ۱۳۹۴). در شرایط بحرانی، مدیران سبک کنترلی برای آنکه در کوتاهترین زمان به بهترین نتیجه دست یابند، از طریق تصمیم‌گیری فوری از کارکنان خود می‌خواهند که از دستوراتی که داده‌اند سریعاً پیروی کنند تا کار به نتیجه مطلوب برسد.

در شرایط ابهام و عدم اطمینان به علت تنش‌های به وجود آمده در سازمان و بی‌اعتمادی مدیر به کارکنان در جهت رفع ابهام، در سازمان تضاد و تعارض بین کارکنان بوجود می‌آید (رجوعی، ۱۳۹۷). در این حالت مدیران سبک کنترلی در می‌یابند که کارکنان به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته‌اند و شرایط سبب می‌گردد مدیر احساس کند که کارکنان به طور

عمدی تلاش می‌کنند تا مانع موفقیت سایر افراد و یا سازمان شوند که نشان دهنده بی‌اعتمادی مدیر به کارکنان است.

منظور از شرایط زیردستان در سبک مدیریت کنترلی اخذ هرگونه تصمیم توسط مدیر است. او تصمیمات را به کارکنانش ابلاغ می‌کند و از آنها انتظار دارد تصمیمات را اجرا کنند. این مقوله شامل مفاهیم ویژگی‌های حرفه‌ای زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان است. منظور از ویژگی‌های زیردستان شرایط و خصوصیتی است که کارکنان باید دارا باشند تا مدیران بتوانند در جهت مدیریت و ارتباط بهتر با کارکنان از سبک ارتباطی کنترلی استفاده نمایند. بعنوان نمونه زمانی که زیردستان در انجام وظایف خود، مهارت لازم را نداشته باشند و یا تخصص و تجربه‌ی لازم در آنها وجود نداشته باشد، مدیر تمایل دارد و ترجیح می‌دهد که از سبک کنترلی استفاده کند.

منظور از ویژگی‌های روانشناختی زیردستان آندسته از حالات و شرایط روحی و روانی زیردستان است که مدیران را به سمت استفاده از سبک کنترلی در سازمان سوق می‌دهد. می‌توان به جرأت گفت که با شناخت کامل ویژگی‌های روان شناختی زیردستان می‌توان سبک ارتباطات مدیریت سازمان را شناسایی و تعیین کرد (هاشمی، وفاجو و کرمی، ۱۳۹۵).

امروزه تلاش سازمان‌ها و ادارات بر حفظ کارکنان ارزشمند خود و ایجاد انگیزه در آنان می‌باشد. به زعم نصر آبادی و میرزاپوری (۱۳۹۴) شناسایی رفتار فرد در سازمان و پی بردن به مبانی رفتار و در نهایت انگیزش وی از حیاتی‌ترین و مشکل‌ترین وظایف مدیر است (نصرآبادی و میرزاپوری، ۱۳۹۴). مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است (نظری و طحانی، ۱۳۹۳). بنابراین اگر مدیران در سازمان کارکنان را فاقد انگیزه لازم برای انجام کار ببینند سبک مدیریتی کنترلی را انتخاب می‌کنند تا بتوانند دستورات لازم جهت انجام کار را به آنها داده و سعی در انجام وظایف کارکنان از این طریق دارند.

همسو با یافته‌های به دست آمده، در تبیین ویژگی‌های شخصیتی مدیر، نتایج پژوهش هاشمی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که ارتباط معناداری میان خوشبینی، تاب‌آوری، امیدواری و خودکارآمدی و سبک مدیریت وظیفه مدار وجود دارد (هاشمی، وفاجو و کرمی ۱۳۹۵). در مقوله شرایط شغلی، در شرایط بحران نقش پر اهمیت رهبر و مدیر سازمان به عنوان مهم‌ترین عنصر هدایت کننده و هماهنگ کننده‌ی فعالیت‌های مربوط به گروه، این نکته را گوشزد می‌کند که مدیر بر عملکرد گروهی تاثیر بسزایی دارد و به عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می‌شود. در

هنگام وقوع حوادث و بحران‌ها مدیر پیشرو و توانا می‌تواند خسارت‌های ناشی از این رخدادها را به حداقل رسانده و با برنامه‌های مدبرانه و قدرت تصمیم‌گیری مناسب، پس از بحران جهت عادی سازی شرایط برای کاهش هزینه‌ها و آسیب‌های روانشناختی از مواجه شدن غیرضروری با امواج خطرناک و مرگ آفرین پیش‌بینی نشده اجتناب کند (حسن نژاد، ۱۳۹۸).

کاوسی، نصرافهانی ورشیدی (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرآیند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی بیان کردند که سبک‌های مدیریتی مدیران و ویژگی‌های شخصیتی آنان بر مدیریت بحران تأثیرگذار است (کاوسی، نصرافهانی و رشیدی، ۱۳۹۸). همچنین داگلاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای تأثیرگذاری سبک‌های مدیریتی در مدیریت بحران را مورد تأیید قرار داده است. در این مطالعه سبک‌های مدیریتی کارآمد بر مدیریت بحران به ویژه تیم بحران تأثیرگذار است (داگلاس، ۲۰۱۳، ۱۲). میکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی رابطه بین مدیریت بحران و سبک‌های مدیریتی را مورد تأیید قرار داده است که همسو با نتایج مطالعه حاضر می‌باشد (میکا و لادیمیر، ۲۰۱۱).

در مقوله ویژگی‌های روانشناختی عدم وجود خلاقیت و نوآوری در کارکنان سبب بروز سبک کنترلی می‌گردد. قزلسفلو، کشتی دار و اصفهانی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر سبک‌های نوین مدیریتی بر میزان خلاقیت، اثربخشی و جا به جایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کارا بیان نمودند که مدیریت تحول‌گرا در مقایسه با مدیریت عمل‌گرا و مدیریت بی‌خاصیت قوی‌ترین متغیر تعیین‌کننده میزان خلاقیت کارکنان است (قزلسفلو و همکاران، ۱۳۹۴).

یانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نیز در نتایج تحقیقات خود گزارش کرد که مدیران می‌توانند از طریق تعریف و شکل بندی محتوای کار، مشخص کردن انتظارات و اهداف سازمان، تأکید بر اهداف بلند مدت به جای اهداف کوتاه مدت و برقراری سیستم ارزش گذاری عملکرد و پاداش، میزان خلاقیت کارکنان را بهبود دهند (یانگ، ۲۰۲۰). در همین راستا نتایج مطالعه‌ی قره و حسامی (۱۳۹۵) نشان داد که بین سبک رهبری وظیفه مدار و استرس شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (قره و حسامی، ۱۳۹۵).

کو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود رابطه سبک رهبری مدیران و انگیزش پیشرفت کارکنان را بررسی کرده است و به این نتیجه دستیافت که بین سبک رهبری مدیران و انگیزش پیشرفت کارکنان باهم

<sup>۱</sup>. Douglas

<sup>۲</sup> Mika

<sup>۳</sup>. Yang

<sup>۴</sup>. Kuo

و با تعیین راهبردهای کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد (کو، یینگ و فنگ، ۲۰۱۶). همسو با نتایج به دست آمده، قوچانی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری در شرکت‌های تولیدی بیان کرد که عدم بلوغ سازمانی کارکنان سبک اعمال سبک رهبری استبدادی خیرخواهانه در شرکت می‌گردد (قوچانی و قوچانی، ۱۳۹۱). درنهایت بر اساس نتایج به دست آمده در راستای استفاده از سبک کنترل پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

پیشنهاد می‌شود در زمان بحران یا زمانی که نیاز به واکنش سریع وجود دارد و یا در مواقعی که حجم کار بالاست و مدیران می‌خواهند در کوتاهترین زمان به بهترین نتیجه دست یابند از طریق تصمیم گیری فوری از کارکنان بخواهند که سریعاً از دستورات پیروی کنند تا کار به نتیجه مطلوب برسد.

پیشنهاد می‌گردد مدیران با بررسی شخصیت و بلوغ، ویژگی‌های روانی و شخصیتی زیردستان، تنها با کارکنانی که بدون این سبک هدایت نخواهند شد، طبق تئوری‌های مدیریت زمانی که زیر دستان نابالغ یا بی تجربه هستند، از سبک کنترل استفاده نمایند.

در یک جمع بندی کلی نتیجه این مطالعه نشان داد که استفاده مدیران از سبک کنترل جهت پیشرفت کار در زمان بحران و عدم اطمینان در سازمان و بخصوص دانشگاه علوم پزشکی موثر 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 می‌شود. انجام این مطالعه در سایر محیط‌های پژوهشی مانند شبکه‌های بهداشتی درمانی و بیمارستان‌ها نیز مفید می‌باشد. پرداختن به سایر مهارت‌های ارتباطی مانند مهارت نوشتاری و غیرکلامی نیز به تکمیل نتایج در این زمینه کمک می‌نماید. علاوه بر این می‌توان با انجام مطالعات کیفی و بحث گروهی متمرکز راهکارهای عملی جهت حذف موانع ارتباطی ارائه داد.

## منابع

- احمدی، سید محمدمبین و چیت ساز، علی. (۱۳۹۶). تحلیل تأثیر سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۳۹، ۷-۱۵۵.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۹). مدیریت عمومی، چاپ سی و پنجم، تهران: نشر نی.
- حسن نژاد، مجتبی؛ زارعی، علی و اشرف گنجویی، فریده. (۱۳۹۸). پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، (۱۵) ۲۹-۱۲۷-۱۳۹.
- خواجوی نیا، وحید (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سبک ارتباطی مدیران بر بالندگی سازمانی. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد. مدیریت دولتی منابع. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- رجوعی، محمدرضا (۱۳۹۷). مدیریت عدم اطمینان در تصمیمات استراتژیک، فصلنامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا(ع)، ۱۲-۹.
- رحیمی، غلامرضا و خرده‌دان، رضا (۱۳۹۵). تأثیر سبک ارتباطی مدیران سازمان بر مدیریت بحران در شرکت آب و فاضلاب شهری استان قزوین. اولین کنفرانس ملی مدل‌ها و تکنیک‌های کمی در مدیریت. دانشگاه بین‌المللی امام خمینی.
- رضایی فر، حمید و منتظر عطایی، محبوبه، (۱۳۹۴)، بازشناسی ارتباطات سازمانی، چاپ مرندیز.
- ریزوندی، پریسا؛ امام جمعه، محمد رضا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر آموزش به شیوه همیاری بر رشد اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی دانش‌آموزان دختر متوسطه اول شهر کرمانشاه. توسعه‌ی برنامه درسی، ۱(۲)، ۴۵-۵۷.
- زمانی، اصغر؛ پورآشتی، مهتاب و جهانسیب کاجانی، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با اثر بخشی سازمانی در دفاتر استعدادهای درخشان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. طب و تزکیه، (۲) ۱۲۹، ۲۶-۱۴۴.
- 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.
- شاه‌محمدی، عبدالرضا و مرادی، مسعود، علی (۱۳۹۲). بررسی میزان تأثیر سبک‌های ارتباطی مدیریت در تعامل میان فردی کارکنان، مطالعات رسانه‌ای. سال هشتم، شماره بیست و دوم، ۱۷۱-۱۶۰.
- شمسی، شهناز؛ پورآشتی، مهتاب؛ زمانی، اصغر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی مطالعه موردی دانشکده فنی دکتر شریعتی. فصلنامه علمی کارافن، (۴۶) ۱۶، ۱۴۱-۱۶۰.

عابدینی، نیما و چرمیان، احمد. (۱۳۹۵) رابطه سبک مدیریتی توجه مدیر به زیردستان با افزایش بهره‌وری کارکنان شرکت‌های بیمه شهرستان بروجرد، سومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش تحقیق شرکت مهندسی بار گستر پارس، دانشگاه فرهنگیان استان گلستان.

فاطمی، وحیده السادات؛ شفیع آبادی، عبدالله؛ خلعتبری، جواد و فرهنگی، عبدالحسن. (۱۴۰۱). اثربخشی درمان پذیرش و تعهد بر مهارت‌های ارتباطی دختران نوجوان. خانواده درمانی کاربردی، (۴)، ۳، ۱۶۹-۱۸۴.

قباخلو، ماندانا و محمود زاده، محمود. (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با بهره‌وری کارکنان، مطالعه موردی بانک صادرات شهر تهران، سومین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، باتومی - کشور گرجستان، موسسه سرآمد همایش کارین. قره، محمد علی و حسامی، لقمان. (۱۳۹۵). ارتباط سبک‌های مدیریتی مدیران با استرس شغلی و انگیزه پیشرفت شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۳)، ۶۵-۷۴.

قرلسفلو، حمیدرضا؛ کشتی‌دار، محمد و اصفهانی، نوشین. (۱۳۹۴). تأثیر سبک‌های نوین مدیریتی بر میزان خلاقیت، اثربخشی و جابجایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کارا. نشریه مدیریت ورزشی، (۳)، ۷، ۳۸۵-۴۰۱.

قوچانی، فرخ و قوچانی، روزبه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری در شرکت‌های تولیدی. چشم انداز مدیریت دولتی، (۳)، ۱۶۳-۱۸۲.

کاوسی، منصور؛ نصرافهانی، علی و رشیدی، محمد مهدی. (۱۳۹۸). تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرآیند مدیریت بحران با ارائه الگوی کاربردی (مطالعه موردی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان). دانش پیشگیری و مدیریت بحران. (۱)، ۹، ۹۰-۱۰۹. مصطفوی کهنکی، 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.

میرزائی، محمد (۱۳۹۴) نقش مدیریت بحران در سازمان‌ها، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه تربت حیدریه.

نصرآبادی، علی و میرزاپوری ولوکلا، جابر. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی (مورد پژوهش: مراکز پژوهشی دینی استان قم). مدیریت فرهنگی، (۲۹)، ۹، ۳۳-۴۸.

نظری، رسول و طحانی، مجید (۱۳۹۳). رابطه بین خلاقیت و مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی، فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، (۱)، ۵۱.۲-۵۸.

هاشمی، نظام، وفاجو، علی و کرمی، ذبیح اله. (۱۳۹۵). رابطه ویژگی‌های روان شناختی فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین با سبک‌های مدیریتی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، (۲) ۱۱، ۲۹۱-۳۰۶.

## References

- Abed, L. G., Abed, M. G., & Shackelford, T. K. (2023). Interpersonal Communication Style and Personal and Professional Growth among Saudi Arabian Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 910.
- Buljat, K (2019). Effectiveness of Managerial Communicatin - Employees ' Point Of View. And Social Development – "Sustainable Tourist Destinations" Varazdin, 24-25 October 2019
- Douglas.p, (2013).Traning Disaster Workers: Promoting Wellbeing and Operational Effectiveness, *Journal of Disaster Prevention and Management*, 5(5):11-18.
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(5), 823-835.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981); "Evaluating Structural Equation Modeling with Unobserved Variables and Measurement Error"; *Journal of Marking Research*, Vol.18, No.1, pp.39-50.
- Johanson, L. (2017).Building Effective Medical Missions with Servant Leadership Skills. *J Christ Nurs*. 2017; 34(2):122-6.
- Hair, J. F. (2010). Black, WC, Babin, Bj, & Anderson, Re (2010). *Multivariate data analysis*, 7.
- Henseler, J. Ringle, CM. Sinkovics, R.R. (2009) the use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* 20. 277-319.
- Marjori, M, Kristelle, A & Olawumi, D. (2020). Leaders and Managers Styles towards Employee Centricity: A Study of Hospitality Industry in United Arab Emirates. *Information Management and Business Review* (ISSN 2220-3796). Vol. 12, No. 1, pp. 1-21, March 2020.

- Mika.Vladimir.T. (2011), Personality and Competencies of Crisis Managers. "In the 6 th International Conference, Global Business & Economic Development.
- Răducana, R., Răducu, R. (2014). Communication Styles of Leadership Tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149. 813 – 818.
- Smarandache, F., Vlăduțescu Ș.,( 2014), Towards a Practical Communication Intervention, *Revista de cercetare și intervenție socială*, 46.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Tucker, E; Lam, S. (2014) Dynamic leadership – a leadership shortage solution Strategic HR Review. VOL. 13 NO. 4/5 pp. 199-204.
- 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.
- Yang, Y., Kuria, G. N., & Gu, D. X. (2020). Mediating role of trust between leader communication style and subordinate's work outcomes in project teams. *Engineering Management Journal*, 32(3), 152-165.
- Ying-Feng, K. (2006). Influences on employee career strategy adoption in the information service industry: superior leadership style or employee achievement motivation?. *International Journal of Management*, 23(1), 176.
- Zamir, S., & Shazia, M. (2017). Impact of Managerial Communication Styles on Teachers' Job Satisfaction in Public Sectors Universities. *International Journal of Innovation in Teaching and Learning (IJITL)*, 3(2).pp:1-10.

