

بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی

احمد غضنفری^۱، حسین مزروعی^{۲*}

۱. دانشیار، دانشکده ادبیات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرکرد، ایران
 ۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۷/۳۰)

چکیده

سازمان، شبکه‌ای از واحدها و افراد است که با هم‌افزایی در ایجاد ارتباط معنادار و هدفمند واحدها و افراد، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند. بنابراین، باید ارتباطات سازمانی اثربخش شود تا هدف‌های سازمانی محقق شود. در این مقاله به منظور اثربخش کردن ارتباطات سازمانی یک سازمان دولتی، عوامل و متغیرهای مؤثر بر آن مورد مطالعه قرار گرفته است. روش این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و پیمایشی است و به منظور جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته به کار گرفته شده است. از میان ۸۱۳ نفر جامعه آماری، ۳۱۸ نفر به عنوان نمونه آماری، با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل آثار مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای تحقیق آزمون رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر اجرا شد. ضرایب مسیر نشان می‌دهد عوامل انسانی و سازمانی با ضرایب ۰/۶۷۲ و ۰/۴۲۸ ارتباطات سازمانی را اثربخش می‌کنند. از این رو، عامل انسانی در مقایسه با عامل سازمانی، ارتباطات سازمانی سازمان مورد نظر را اثربخش‌تر می‌کند.

کلیدواژگان

اثربخشی ارتباطات سازمانی، عوامل انسانی و سازمانی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: hmazrooe@yahoo.com

مقدمه

ارتباطات سازمانی^۱ نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل گیرند (Dessler & Philips, 2008, p.443). اگر سازمان‌ها بخواهند کارایی بالایی داشته باشند و از عهده تلاطم‌های فزاینده بازار بین‌المللی کسب‌وکار قرن ۲۱ برآیند، ارتباط بین افراد و گروه‌ها ضروری است (Forster, 2005). از این رو، مطالعه این موضوع برای سازمان مورد نظر که سازمانی دولتی است، ارزش و اهمیتی خاص دارد. به‌ویژه اینکه میان واحدها و افراد سازمان مورد نظر تعامل سازنده و مطلوب وجود ندارد و مفاهیم لازم حاصل نمی‌شود. این سازمان دولتی قصد دارد از طریق بهبود ارتباطات سازمانی، اصطکاک و ناهماهنگی میان واحدها و افراد را کاهش دهد تا بتواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد. به این منظور، باید ارتباطات سازمانی اثربخش شود، زیرا ارتباطات سازمانی اثربخش می‌تواند در فرایندهای مدیریت و سازمان، نقش تعیین‌کننده داشته باشد. از این رو، باید به عوامل و متغیرهای مؤثر بر ارتباطات سازمانی با توجه به سطح اثربخشی آن‌ها توجه شود. بنابراین، باید سطح اثربخشی ارتباطات سازمانی با توجه به موقعیت سازمان بررسی شود.

حال سؤال اساسی این است که هر یک از عوامل و متغیرهای انسانی و سازمانی چه میزان بر ارتباطات سازمانی سازمان مورد نظر تأثیر دارد و چه میزان ارتباطات سازمانی این سازمان را اثربخش می‌کند؟

بیان مسئله

به منظور اثربخش کردن ارتباطات سازمانی باید بر عوامل و متغیرهای مؤثر بر آن با توجه به سطح تأثیرگذاری‌شان توجه و تأکید شود. از این رو، باید عناصر ارتباطات سازمانی و عوامل مؤثر بر آن

مطالعه شود. عناصر ارتباطات سازمانی شامل چهار جزء است (میلر، ۱۳۸۶، ص ۲۷): ۱. مجاری ارتباطی که انسان‌ها از طریق آن‌ها می‌توانند ارتباط برقرار کنند. مجاری ارتباطی بین افراد در سازمان به سه بخش عمدهٔ چهره‌به‌چهره، کتبی و الکترونیکی طبقه‌بندی شده است (رابینز و جاج، ۲۰۰۹؛ قلیچ‌لی و ایمانی‌پور، ۱۳۸۶، ص ۱۲۶)؛ ۲. سبک‌های ارتباطی که ناظر بر نوع رفتار افراد با یکدیگر است و به دو دستهٔ رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود (رابینز و جاج، ۲۰۰۹؛ میلر، ۱۳۸۶، ص ۲۹)؛ ۳. مسیرهای ارتباطی شامل ارتباطات عمودی، افقی و مورب میان افراد سازمان (رابینز و جاج، ۲۰۰۹؛ میلر، ۱۳۸۶، ص ۲۸)؛ ۴. محتوای ارتباطی که شامل محتوای پیام‌ها و ارتباطات است و به سه دستهٔ وظیفه‌ای، اجتماعی و ابتکاری تقسیم می‌شود (میلر، ۱۳۸۶، ص ۲۷).

عوامل مؤثر بر ارتباطات سازمانی به دو دستهٔ کلی تقسیم می‌شوند: ۱. **عامل انسانی**: عامل انسانی جنبه‌های انسانی را دربرمی‌گیرد و ارتباط میان افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع، عامل انسانی و مؤلفه‌ها و متغیرهای آن، ارتباطات سازمانی را اثربخش می‌کند و بر آن اثر مثبت دارد. این عامل شامل سه جزء است: الف) ویژگی‌های فردی افراد: این ویژگی‌ها به ویژگی‌های ذهنی- ادراکی (رابینز و جاج، ۲۰۰۹؛ Schermerhorn, 2006, p.450)، و روحی- روانی و جسمانی (رابینز و جاج، ۲۰۰۹؛ برکو و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۹) تقسیم می‌شوند؛ ب) ویژگی‌های اجتماعی افراد: این ویژگی‌ها به ویژگی‌های فرهنگی افراد (Schermerhorn, 2006, p.448)، طبقهٔ اجتماعی افراد (رضاییان، ۱۳۷۹، ص ۴۸) و اعتبار افراد (فرهنگی، ۱۳۸۶، ص ۳۴۷؛ کینیکی و کرینتر، ۱۳۸۴، ص ۴۵۱) تقسیم می‌شود؛ ج) مهارت‌های ارتباطی: مهارت‌های ارتباطی مجموعه‌ای از رفتارهای هدفمند، مرتبط و متناسب با وضعیت است که آموختنی و تحت کنترل فرد است و شامل مهارت‌های ارتباط کلامی (گفتاری و نوشتاری)، ارتباطات غیرکلامی (رفتارهای صوتی و

-
1. Robbins & Judge
 2. Kiniki and Kreitner

غیرصوتی)، گوش دادن مؤثر و ارائه بازخورد می‌شود (برکو^۱ و همکاران، ۱۳۸۴). ۲. **عامل سازمانی:** عامل سازمانی، ساختار و محتوای سازمان را دربرمی‌گیرد و بر ارتباطات سازمانی تأثیر می‌گذارد. در واقع، عامل سازمانی و مؤلفه‌ها و متغیرهای آن، ارتباطات سازمانی را اثربخش می‌کند و بر آن اثر مثبت دارد. این عامل به دو دسته تقسیم می‌شود: الف) ساختار سازمانی: ساختار سازمانی تصریح می‌کند وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شود، کدامند؟ ساختار به عنوان یکی از اجزای سازمانی از عناصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است (رابینز^۲، ۲۰۰۳؛ رابینز، ۱۳۷۶، ص ۲۲). عناصر پیچیدگی (تفکیک عمودی، افقی و جغرافیایی)، رسمیت و تمرکز، ارتباطات سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Dessler & Phillips, 2008, p.442; Schermerhorn, 2006, p.442؛ ب) فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه عقاید مشترک و ارزش‌های اخلاقی است که درون سازمان توسعه می‌یابد و رفتار اعضای آن را هدایت می‌کند (Schermerhorn, 2006, p.96). از مسائل اساسی که پژوهشگران از جمله هافستد^۳ به آن توجه کرده‌اند، چگونگی اثرگذاری فرهنگ بر رفتار کارکنان است. یافته اصلی بررسی هافستد آن است که سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر فرهنگ هستند. هافستد ابعاد و مقیاس‌های فرهنگی را به چهار دسته تقسیم کرده است: فاصله قدرت^۴، به مفهوم درجه‌ای از نابرابری میان افراد است که مردم کشور آن را عادی می‌دانند؛ فردگرایی^۵، به مفهوم درجه‌ای است که افراد در یک کشور ترجیح می‌دهند به جای عضویت در گروه، به طور فردی عمل کنند. مردخویی^۶، به مفهوم درجه‌ای است که بر ارزش‌های مردانه مانند قاطعیت، رقابت و موفقیت تأکید می‌شود. در مقابل آن، ارزش‌های زنانه مانند کیفیت زندگی، روابط شخصی گرم و دوستانه، خدمت‌رسانی و غیره قرار

1. Berko
2. Robbins
3. Hofstede
4. Ower Distance
5. Individualism
6. Masculinity

دارد. اجتناب از عدم اطمینان^۱، به مفهوم درجه‌ای است که افراد یک کشور موقعیت‌های ساختاریافته را به شرایط ساختارنایافته ترجیح می‌دهند (رابینز و جاج، ۲۰۰۹؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۷۲). ابعاد یادشده بر ارتباطات سازمانی تأثیر می‌گذارند (مقیمی و همکاران، ۱۳۸۵؛ شاین^۲، ۱۳۸۳).

در این تحقیق ارتباطات سازمانی که مؤلفه‌ها و متغیرهایی دارد، به عنوان متغیر وابسته و عوامل انسانی و سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده‌اند.

بدیهی است ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت آن مؤثر باشد. ارتباط مؤثر می‌تواند به عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شود و مدیران باید نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (Moorhead & Griffin, 2001, p.254). از این رو، بر ارتباطات مؤثر بسیار تأکید شده است، زیرا اگر ارتباطات اثربخش باشد، نقش اصلی خود را ایفا می‌کند و در موفقیت همه مدیران و کارکنان مؤثر است (Percy, 2008, p.165). سسیل و راتول می‌گویند حیطة ارتباطات اثربخش فقط به حوزه انتقال دانش و اطلاعات محدود نیست، بلکه ارتباطات واقعی این است که یادگیری، احساس، فکر، یا رفتار گیرنده همان چیزی شود که فرستنده قصد داشته است (Cecil & Rothwel, 2007, p.353). بنابراین، در صورتی روابط میان افراد اثربخش است که آن‌ها بتوانند پیام یکدیگر را به طور کامل بفهمند و آن را بپذیرند و فراتر از آن بتوانند رفتار خود را تغییر دهند.

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر همبستگی، و جامعه آماری شامل همه مدیران یک سازمان دولتی است. نمونه ۳۱۸ نفری با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای منظم انتخاب شد. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته با ۹۶ گویه است که بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای تنظیم شد. اعتبار صوری و

1. Uncertainty Avoidance
2. E.H.Schein

محتوایی پرسشنامه توسط استادان آشنا به موضوع تأیید شد و پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ، ۰/۹۴ به دست آمد و ضریب پایایی مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی، عامل انسانی و عامل سازمانی پرسشنامه به ترتیب، معادل ۰/۹۲۲، ۰/۹۳۳ و ۰/۷۰۰ به دست آمد که پایایی قابل قبول را نشان می‌دهد. داده‌های تحقیق در دو سطح توصیفی و استنباطی تحلیل شد که در سطح توصیفی میانگین و انحراف معیار محاسبه شد و در سطح استنباطی آزمون رگرسیون چندمتغیری و تحلیل مسیر با کمک نرم‌افزار SPSS به کار گرفته شد.

یافته‌های تحقیق

برای بررسی روابط ساختاری ارتباطات سازمانی و عوامل و متغیرهای انسانی و سازمانی مؤثر بر آن، نمودار مسیر درون‌داد ارتباطات سازمانی اثربخش (شکل ۲) ترسیم شده است. ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم عامل انسانی و متغیرهای آن با ارتباطات سازمانی در بالای نمودار، و ارتباط مستقیم و غیرمستقیم عامل سازمانی و متغیرهای آن با ارتباطات سازمانی در پایین نمودار، با فلش‌ها مشخص شده است. بر اساس نمودار مسیر، درون‌داد ارتباطات سازمانی اثربخش تجزیه و تحلیل، و نمودار مسیر برون‌داد ارتباطات سازمانی اثربخش طراحی شده است.

جدول ۱. خلاصه نتایج رگرسیون پیش‌بینی ارتباطات سازمانی اثربخش بر اساس عوامل انسانی و سازمانی

عوامل	آماره‌های تغییر						
	R	R ^۲	R ^۲ تغییر	F تغییر	df1	df2	سطح معناداری
عامل انسانی	۰/۶۸۷	۰/۴۷۱	۰/۴۷۱	۱۳۷/۳۶۹	۲	۳۰۸	۰/۰۰۱
عامل سازمانی	۰/۴۵۳	۰/۲۰۵	۰/۲۰۵	۸۴/۲۶	۱	۳۰۷	۰/۰۰۱

بر اساس جدول ۱، عامل انسانی ۴۷/۱ درصد واریانس ارتباطات سازمانی اثربخش را تبیین می‌کند، از این رو، عامل انسانی، اثربخشی ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را پیش‌بینی می‌کند. عامل سازمانی ۲۰/۵ درصد واریانس ارتباطات سازمانی اثربخش را تبیین می‌کند، از این رو، عامل سازمانی، اثربخشی ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را پیش‌بینی می‌کند. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون، ضریب پیش‌بینی (بتا) عوامل انسانی و سازمانی در سطح $P < ۰/۰۱$ معنادار است و ضریب بتای عامل انسانی برابر با ۰/۶۷۲ و ضریب بتای عامل سازمانی برابر با ۰/۴۴۷ است.

جدول ۲. خلاصه نتایج رگرسیون پیش‌بینی ارتباطات سازمانی اثربخش بر اساس متغیرهای انسانی

متغیرهای انسانی	آماره‌های تغییر					
	R	R ^۲	R ^۲ تغییر	F تغییر	df1	df2
متغیرهای ویژگی‌های فردی	۰,۶۸۲	۰,۴۶۵	۰,۴۶۵	۸۹,۹۱۹	۲	۳۱۰
متغیرهای ویژگی‌های اجتماعی	۰,۵۹۷	۰,۳۵۶	۰,۳۵۶	۵۷,۳۱	۳	۳۱۱
متغیرهای مهارت‌های ارتباطی	۰,۵۵۶	۰,۳۱۰	۰,۳۱۰	۳۴,۸۶	۴	۳۱۱

بر اساس جدول ۲، ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های جسمانی، ویژگی‌های ذهنی- ادراکی، و ویژگی‌های روحی- روانی) ۴۶,۵ درصد واریانس ارتباطات سازمانی اثربخش را تبیین می‌کنند. بنابراین، متغیرهای یادشده، اثربخشی ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را پیش‌بینی می‌کنند. ویژگی‌های اجتماعی (ویژگی‌های فرهنگی و اعتبار افراد) ۳۵,۶ درصد واریانس ارتباطات سازمانی اثربخش را تبیین می‌کنند، ولی متغیر طبقه اجتماعی، سهمی معنادار در تبیین ارتباطات سازمانی ندارد. بنابراین، متغیرهای یادشده، اثربخشی ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را پیش‌بینی می‌کنند. R^۲ تغییر نشان می‌دهد مهارت‌های ارتباطی (ارتباط کلامی، ارائه بازخورد و شنود مؤثر) ۳۱ درصد واریانس ارتباطات سازمانی اثربخش را تبیین می‌کنند، ولی متغیر ارتباط غیرکلامی سهمی معنادار در تبیین ارتباطات سازمانی ندارد. بنابراین، متغیرهای یادشده، اثربخشی ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۳. خلاصه نتایج رگرسیون پیش‌بینی ارتباطات سازمانی اثربخش بر اساس متغیرهای سازمانی

متغیرهای انسانی	آماره‌های تغییر					
	R	R ^۲	R ^۲ تغییر	F تغییر	df1	df2
متغیرهای ساختار سازمانی	۰,۴۹۲	۰,۲۴۲	۰,۲۴۲	۳۳,۲۲۰	۳	۳۱۲
متغیرهای فرهنگ سازمانی	۰,۵۱۸	۰,۲۶۸	۰,۲۶۸	۲۸,۲۶	۴	۳۰۹

بر اساس جدول ۳، متغیرهای ساختار سازمانی (عدم پیچیدگی و عدم رسمیت) ۲۴,۲ درصد واریانس ارتباطات سازمانی اثربخش را تبیین می‌کنند، ولی متغیر عدم تمرکز، سهمی معنادار در تبیین ارتباطات سازمانی ندارد. بنابراین، متغیرهای یادشده، اثربخشی ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را پیش‌بینی می‌کنند. متغیرهای فرهنگ سازمانی (جمع‌گرایی، زن‌خویی و ابهام‌پذیری) ۲۶,۸ درصد واریانس ارتباطات سازمانی اثربخش را تبیین می‌کنند، ولی متغیر فاصله قدرت کم، سهمی

معنادار در تبیین ارتباطات سازمانی ندارد. بنابراین، متغیرهای یادشده، اثربخشی ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۴. خلاصه نتایج رگرسیون پیش‌بینی عامل انسانی بر اساس متغیرهای انسانی

متغیرهای انسانی	آماره‌های تغییر					
	R	R ^۲	R ^۲ تغییر	F تغییر	df1	df2
متغیرهای ویژگی‌های فردی	۰,۸۵۳ ^۳	۰,۷۲۸	۰,۷۲۸	۲۷۷,۲۹۹	۳	۳۱۱
متغیرهای ویژگی‌های اجتماعی	۰,۸۸۵	۰,۷۸۴	۰,۷۸۴	۳۷۵,۱۹	۳	۳۱۱
متغیرهای مهارت‌های ارتباطی	۰,۸۶۲	۰,۷۴۳	۰,۷۴۳	۲۲۴,۳۱	۴	۳۱۰

بر اساس جدول ۴، ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های جسمانی، ویژگی‌های ذهنی- ادراکی و ویژگی‌های روحی- روانی) ۷۲,۸ درصد واریانس عامل انسانی را تبیین می‌کنند. بنابراین، متغیرهای یادشده، عامل انسانی را پیش‌بینی می‌کنند. ویژگی‌های اجتماعی (اعتبار افراد، طبقه اجتماعی و ویژگی‌های فرهنگی) ۷۸,۴ درصد واریانس عامل انسانی را تبیین می‌کنند. بنابراین، متغیرهای یادشده، عامل انسانی را پیش‌بینی می‌کنند. مهارت‌های ارتباطی (ارائه بازخورد، ارتباط کلامی، شنود مؤثر و ارتباط غیرکلامی) ۷۴,۳ درصد واریانس عامل انسانی را تبیین می‌کنند. بنابراین، متغیرهای یادشده، عامل انسانی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۵. خلاصه نتایج رگرسیون پیش‌بینی عامل سازمانی بر اساس متغیرهای سازمانی

متغیرهای انسانی	آماره‌های متغیر					
	R	R ^۲	R ^۲ تغییر	F تغییر	df1	df2
ساختار سازمانی	۰,۸۷۸	۰,۷۷۱	۰,۷۷۱	۳۵۰,۹۴۵	۳	۳۱۲
فرهنگ سازمانی	۰,۹۰۰	۰,۸۱۱	۰,۸۱۱	۳۳۲,۷۰	۴	۳۱۱

بر اساس جدول ۵، متغیرهای ساختار سازمانی (عدم تمرکز، عدم رسمیت و عدم پیچیدگی) ۷۷,۱ درصد واریانس عامل سازمانی را تبیین می‌کنند. بنابراین، متغیرهای یادشده، عامل سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. متغیرهای یادشده ۸۱,۱ درصد واریانس عامل سازمانی را تبیین می‌کنند. بنابراین، متغیرهای فرهنگ سازمانی (زن‌خویی، ابهام‌پذیری، جمع‌گرایی و فاصله قدرت کم)، عامل سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۶. ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل عوامل و متغیرهای انسانی و سازمانی بر ارتباطات سازمانی اثربخش

مؤلفه‌ها	متغیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های ذهنی - ادراکی	۰٫۲۴۵	۰٫۱۳۴	۰٫۳۷۹
	ویژگی‌های روحی - روانی	۰٫۳۹۳	۰٫۲۶۲	۰٫۶۵۵
	ویژگی‌های جسمانی	۰٫۱۷۵	۰٫۱۱۷	۰٫۲۹۲
ویژگی‌های اجتماعی	ویژگی‌های فرهنگی	۰٫۴۲۶	۰٫۳۱۲	۰٫۷۳۸
	طبقه اجتماعی افراد	-	۰٫۱۶۸	۰٫۱۶۸
	اعتبار افراد	۰٫۲۴۷	۰٫۲۵۸	۰٫۵۰۵
مهارت‌های ارتباطی	ارتباط کلامی	۰٫۲۶۶	۰٫۲۱۷	۰٫۴۸۳
	شنود مؤثر	۰٫۱۹۳	۰٫۱۶۸	۰٫۳۶۱
	ارتباط غیرکلامی	-	۰٫۲۲۷	۰٫۲۲۷
ساختار سازمانی	ارائه بازخورد	۰٫۲۵۳	۰٫۱۱۱	۰٫۳۶۴
	عدم پیچیدگی	۰٫۳۹۲	۰٫۱۸۸	۰٫۵۸۰
	عدم رسمیت	-۰٫۲۲۵	۰٫۱۲۸	-۰٫۰۹۷
فرهنگ سازمانی	عدم تمرکز	-	۰٫۲۶۷	۰٫۲۶۷
	فاصله قدرت کم	-	۰٫۱۵۱	۰٫۱۵۱
	ایهام‌پذیری	-۰٫۱۱۵	۰٫۱۶۰	۰٫۰۴۷
	جمع‌گرایی	۰٫۳۷۱	۰٫۰۹۵	۰٫۴۶۶
	زن‌خویی	۰٫۲۱۷	۰٫۲۴۹	۰٫۴۶۶
	عامل انسانی	۰٫۶۷۲	-	۰٫۶۷۲
	عامل سازمانی	۰٫۴۲۸	-	۰٫۴۲۸

بر اساس جدول ۶، اثر مستقیم عامل انسانی بر ارتباطات سازمانی سازمان دولتی با ضریب ۰٫۶۷۲ در مقایسه با عامل سازمانی با ضریب ۰٫۴۲۸ بیشتر است، یعنی عامل انسانی در اثربخش کردن ارتباطات سازمانی مؤثرتر است. اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرهای ویژگی‌های فردی بر ارتباطات سازمانی، به ترتیب، عبارت‌اند از ویژگی‌های روحی- روانی، ویژگی‌های ذهنی- ادراکی و ویژگی‌های جسمانی. بنابراین، ابتدا ویژگی‌های روحی- روانی، سپس، ویژگی‌های ذهنی- ادراکی و در آخر ویژگی‌های جسمانی، ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را اثربخش می‌کند. در مجموع، اثر کلی ویژگی‌های روحی- روانی بر ارتباطات سازمانی با ضریب ۰٫۶۵۵ در مقایسه با اثر کل متغیرهای ویژگی‌های ذهنی- ادراکی و ویژگی‌های جسمانی با ضرایب ۰٫۳۷۹ و ۰٫۲۹۲ خیلی بیشتر است.

بین متغیرهای ویژگی‌های اجتماعی، اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم ویژگی‌های فرهنگی بر

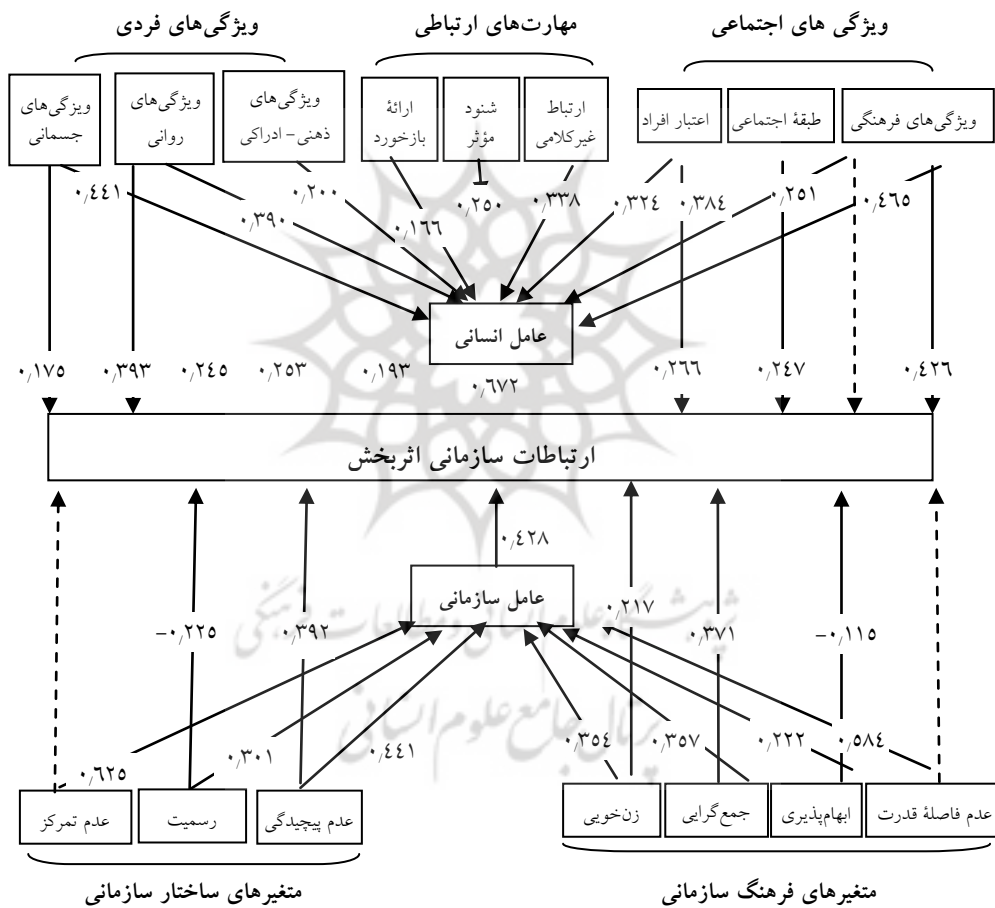
ارتباطات سازمانی سازمان دولتی، در مقایسه با متغیر اعتبار افراد بیشتر است. متغیر طبقه اجتماعی افراد بر ارتباطات سازمانی اثر مستقیم ندارد و اثر غیرمستقیم آن با ضریب ۰/۱۶۸ از دو متغیر یادشده کم تر است. در مجموع، اثر کل ویژگی های فرهنگی بر ارتباطات سازمانی با ضریب ۰/۷۳۸ در مقایسه با متغیر اعتبار افراد بیشتر است، یعنی ارتباطات سازمانی را بیشتر اثربخش می کند.

بین متغیرهای مهارت های ارتباطی، اثر مستقیم ارتباط کلامی با ضریب ۰/۲۶۶، سپس، ارائه بازخورد با ضریب ۰/۲۵۳، در مقایسه با شنود مؤثر با ضریب ۰/۱۹۳ بر ارتباطات سازمانی سازمان دولتی بیشتر است و ارتباط غیرکلامی بر ارتباطات سازمانی اثر مستقیم ندارد. البته اثر غیرمستقیم ارتباط غیرکلامی بر ارتباطات سازمانی با ضریب ۰/۲۲۷ نسبت به متغیرهای یادشده بیشتر است و اثر غیرمستقیم ارتباط کلامی بر ارتباطات سازمانی با ضریب ۰/۲۱۷ در مقایسه با شنود مؤثر با ضریب ۰/۱۶۸ و ارائه بازخورد با ضریب ۰/۱۱۱ بیشتر است. در مجموع، اثر کل ارتباط کلامی بر ارتباطات سازمانی سازمان دولتی با ضریب ۰/۴۸۳ در مقایسه با ارائه بازخورد با ضریب ۰/۳۶۴ و شنود مؤثر با ضریب ۰/۳۶۱ بیشتر است و اثر کل ارائه بازخورد و شنود مؤثر به یکدیگر بسیار نزدیکند.

بین متغیرهای ساختار سازمانی، اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم عدم پیچیدگی بر ارتباطات سازمانی سازمان دولتی با ضریب های ۰/۳۹۲ و ۰/۱۸۸ در مقایسه با عدم رسمیت با ضریب ۰/۲۲۵- و ۰/۱۲۸- بیشتر است. البته اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم عدم رسمیت بر ارتباطات سازمانی معکوس است. عدم تمرکز بر ارتباطات سازمانی اثر مستقیم ندارد و اثر غیرمستقیم آن نسبت به اثر غیرمستقیم عدم پیچیدگی و عدم رسمیت بیشتر است. در مجموع، اثر کل عدم پیچیدگی بر ارتباطات سازمانی با ضریب ۰/۵۸۰ در مقایسه با متغیر عدم رسمیت بیشتر است، یعنی ارتباطات سازمانی را بیشتر اثربخش می کند.

بین متغیرهای فرهنگ سازمانی، اثر مستقیم جمع گرایی بر ارتباطات سازمانی سازمان دولتی با ضریب ۰/۳۷۱ در مقایسه با زن خوئی با ضریب ۰/۲۱۷، سپس، ابهام پذیری با ضریب ۰/۱۱۵- بیشتر است. همچنین، اثر مستقیم زن خوئی در مقایسه با ابهام پذیری بر ارتباطات سازمانی بیشتر است.

متغیر فاصله قدرت کم بر ارتباطات سازمانی اثر مستقیم ندارد. اثر غیرمستقیم زن‌خویی بر ارتباطات سازمانی با ضریب ۰/۲۴۹ در مقایسه با متغیرهای ابهام‌پذیری، فاصله قدرت کم و جمع‌گرایی با ضرایب ۰/۱۶۰، ۰/۱۵۱ و ۰/۰۹۵ بیشتر است. در مجموع، اثر کل متغیرهای جمع‌گرایی و زن‌خویی بر ارتباطات سازمانی با ضرایب ۰/۴۶۶ و ۰/۴۶۶ در مقایسه با متغیر ابهام‌پذیری بیشتر است، یعنی ارتباطات سازمانی را اثربخش‌تر می‌کنند.



خطوط مقطع، نشان‌دهنده عدم تأثیرگذاری متغیرها است.

شکل ۱. نمودار مسیر برون‌داد ارتباطات سازمانی اثربخش

با بررسی ضریب مسیر، معناداری و عدم معناداری اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم متغیرها و عوامل انسانی و سازمانی مشخص شده است. هر یک از عوامل یا متغیرهایی که بر یکدیگر یا بر ارتباطات سازمانی اثر مستقیم یا غیرمستقیم نداشته‌اند، از نمودار خارج شده‌اند. بنابراین، در نمودار مسیر برون‌داد ارتباطات سازمانی (شکل ۱)، فقط عوامل و متغیرهایی باقی ماندند که بر یکدیگر یا بر ارتباطات سازمانی، اثر مستقیم یا غیرمستقیم دارند:

متغیرهای ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های ذهنی - ادراکی، ویژگی‌های روحی - روانی و ویژگی‌های جسمانی) به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، ارتباطات سازمانی را اثربخش می‌کنند. از میان متغیرهای ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های فرهنگی و اعتبار افراد، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، ارتباطات سازمانی را اثربخش می‌کنند و اثر طبقه اجتماعی افراد بر ارتباطات سازمانی فقط غیرمستقیم است. از بین متغیرهای مهارت‌های ارتباطی، ارتباط کلامی، شنود مؤثر و ارائه بازخورد، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، ارتباطات سازمانی را اثربخش می‌کنند و اثر ارتباط غیرکلامی بر ارتباطات سازمانی فقط غیرمستقیم است. از بین متغیرهای ساختار سازمانی، عدم پیچیدگی و عدم رسمیت بر ارتباطات سازمانی اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم دارند و عدم تمرکز فقط اثر غیرمستقیم دارد. از بین متغیرهای فرهنگ سازمانی، ابهام‌پذیری، جمع‌گرایی و زن‌خویی بر ارتباطات سازمانی اثر مستقیم و غیرمستقیم دارند و فاصله قدرت کم فقط اثر غیرمستقیم دارد. بدیهی است همه عوامل و متغیرهایی که اثر مستقیم یا غیرمستقیم داشتند پیش‌بینی‌کننده‌هایی معنادارند و توانسته‌اند در سطح معناداری، تغییرات ارتباطات سازمانی اثربخش را تبیین کنند. همچنین، بالابودن R^2 (نسبت واریانس تبیین شده توسط عوامل و متغیرهای انسانی و سازمانی)، برازندگی نسبی مناسب مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه

روابط میان ارتباطات سازمانی و عوامل و متغیرهای انسانی و سازمانی مؤثر بر آن، از طریق مدل ساختاری و محاسبه ضرایب در تحلیل مسیر تجزیه و تحلیل شد. بر اساس محاسبات انجام‌گرفته، اثر مستقیم و غیرمستقیم عوامل و متغیرهای انسانی و سازمانی تعیین شد.

برخی عوامل و متغیرهای انسانی و سازمانی به‌طور مستقیم و برخی دیگر به‌طور غیرمستقیم، ارتباطات سازمانی سازمان دولتی را اثربخش می‌کنند. بدیهی است باید مدیران سازمان دولتی به عوامل و متغیرهای انسانی و سازمانی که ارتباطات سازمانی را اثربخش‌تر می‌کند، توجه و تأکید کنند. از این رو، شایسته است به موارد زیر توجه شود:

عامل انسانی با ضریب ۰/۶۷۲، سهمی زیاد در اثربخش کردن ارتباطات سازمانی سازمان دولتی دارد و پس از آن، عامل سازمانی، با ضریب ۰/۴۲۸ در اثربخشی ارتباطات سازمانی مؤثر است. این تفاوت نشان‌دهنده اثر بسزای ویژگی‌های فردی و اجتماعی افراد بر ارتباطات سازمانی است که باید مدیران به آن بیشتر توجه کنند. تأکید بر عامل انسانی نیز در تحقیقات دیگر بیان شده است. یافته‌های گلشن (۱۳۷۳) نشان داد عامل رفتار کارکنان در مقایسه با عوامل قوانین و مقررات، و فنی و ساختاری، بر ارتباط میان کارکنان و مشتریان شرکت برق اثر سازنده و مثبت‌تری داشته است. همچنین، نتایج تحقیق فلاحی (۱۳۸۲) نشان داد عامل انسانی در مقایسه با عامل فنی، بر ارتباطات سازمانی تأثیر بیشتری دارد. علاوه بر این، یافته‌های جهانی (۱۳۷۸) نشان می‌دهد عامل انسانی در ارتباطات سازمانی در مقایسه با عوامل فنی و سازمانی بر اثربخشی سازمانی مؤثرتر است.

در میان متغیرهای عامل انسانی، اثر مستقیم متغیرهای ویژگی‌های روحی - روانی (۰/۳۹۳) و ویژگی‌های فرهنگی (۰/۴۲۶) بر ارتباطات سازمانی سازمان دولتی در حد زیاد است، اثر مستقیم ویژگی‌های ذهنی - ادراکی (۰/۲۴۵)، اعتبار افراد (۰/۲۴۷)، ارتباط کلامی (۰/۲۶۶) و ارائه بازخورد (۰/۲۵۳) بر ارتباطات سازمانی در حد متوسط است و اثر مستقیم ویژگی‌های جسمانی (۰/۱۷۵) و شنود مؤثر (۰/۱۹۳) در حد کم است. طبقه اجتماعی افراد و ارتباط غیرکلامی بر ارتباطات سازمانی اثر مستقیم ندارند.

در میان متغیرهای عامل انسانی، اثر غیرمستقیم ویژگی‌های روحی - روانی (۰/۲۶۲) و ویژگی‌های فرهنگی (۰/۳۱۲) بر ارتباطات سازمانی در حد زیاد است، اثر غیرمستقیم اعتبار افراد (۰/۲۵۸)، ارتباط کلامی (۰/۲۱۷)، ارتباط غیرکلامی (۰/۲۲۷) بر ارتباطات سازمانی در حد متوسط

است و اثر مستقیم ویژگی‌های ذهنی- ادراکی (۰/۱۳۴)، ویژگی‌های جسمانی (۰/۱۱۷)، طبقه اجتماعی افراد (۰/۱۶۸)، شنود مؤثر (۰/۱۶۸) و ارائه بازخورد (۰/۱۱۱) بر ارتباطات سازمانی در حد کم است.

در مجموع، اثر کل ویژگی‌های فرهنگی (۰/۷۳۸) و ویژگی‌های روحی- روانی (۰/۶۵۵) بر ارتباطات سازمانی در مرتبه اول قرار دارد، سپس، اثر کل اعتبار افراد (۰/۵۰۵)، ارتباط کلامی (۰/۴۸۳) بر ارتباطات سازمانی در مرتبه دوم، و اثر کل ویژگی‌های ذهنی- ادراکی (۰/۳۷۹)، شنود مؤثر (۰/۳۶۱) و ارائه بازخورد (۰/۳۶۴) بر ارتباطات سازمانی در مرتبه سوم است، در نهایت، اثر کل ویژگی‌های جسمانی (۰/۲۹۲) بر ارتباطات سازمانی در پایین‌ترین حد قرار دارد. یافته‌های علیخانی (۱۳۷۴)، علوی (۱۳۷۵)، موحدزاده (۱۳۷۶) و منوچهری (۱۳۷۹) هم نشان داد بین ارائه بازخورد و ارتباطات سازمانی رابطه معنادار وجود دارد، و وجود بازخورد در فرایند ارتباطی موجب اثربخشی ارتباطات سازمانی می‌شود. البته نتایج تحقیق پورسلیمانی (۱۳۷۸) نشان داد گوش دادن اثربخش، بالاترین امتیاز را برای مدیران دارد، و کم‌ترین امتیاز مربوط به مهارت بازخورد است.

میان متغیرهای مؤلفه ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های روحی- روانی نسبت به ویژگی‌های ذهنی- ادراکی، بر اثربخشی ارتباطات سازمانی مؤثرتر می‌کند. این بدین معناست که افراد با جلوه بیرونی رفتار خود و فضا سازی مناسب از نظر روحی- روانی، بهتر می‌توانند ارتباطات سازمانی را اثربخش کنند. در میان متغیرهای مؤلفه ویژگی‌های اجتماعی، متغیر ویژگی‌های فرهنگی نسبت به اعتبار افراد، ارتباطات سازمانی را اثربخش‌تر می‌کند. این بدین معناست که برداشت ذهنی افراد از رفتار فرهنگی یکدیگر بر ارتباطات سازمانی مؤثرتر است. میان متغیرهای مؤلفه مهارت‌های ارتباطی، ارتباط کلامی نسبت به متغیرهای شنود مؤثر و ارائه بازخورد، بر اثربخشی ارتباطات سازمانی مؤثرتر است. احتمالاً با توجه به اینکه کارکنان سازمان مورد نظر تحصیل کرده‌اند، محتوای پیام، در برقراری ارتباط مؤثرتر است.

در میان متغیرهای عامل سازمانی، اثر مستقیم متغیرهای عدم پیچیدگی (۰/۳۹۲) و جمع‌گرایی

(۰/۳۷۱) بر ارتباطات سازمانی سازمان دولتی زیاد است. اثر مستقیم عدم رسمیت (۰/۲۲۵-) و زن‌خویی (۰/۲۱۷) بر ارتباطات سازمانی در حد متوسط است. البته اثر مستقیم عدم رسمیت بر ارتباطات سازمانی معکوس است، یعنی رسمیت می‌تواند ارتباطات سازمانی را اثربخش کند. در ضمن اثر مستقیم ابهام‌پذیری (۰/۱۱۵-) بر ارتباطات سازمانی کم و معکوس است.

بین متغیرهای عامل سازمانی، اثر غیرمستقیم متغیرهای عدم تمرکز (۰/۲۶۷) و زن‌خویی (۰/۲۴۹) بر ارتباطات سازمانی سازمان دولتی زیاد است، اثر غیرمستقیم عدم پیچیدگی (۰/۱۸۸)، ابهام‌پذیری (۰/۱۶۰-)، فاصله قدرت کم (۰/۱۵۱) و عدم رسمیت (۰/۱۲۸-) بر ارتباطات سازمانی در حد متوسط و اثر غیرمستقیم جمع‌گرایی (۰/۰۹۵) بر ارتباطات سازمانی در حد کم است.

در مجموع، اثر کل عدم پیچیدگی (۰/۵۸۰) بر ارتباطات سازمانی در مرتبه اول قرار دارد، سپس، اثر کل جمع‌گرایی (۰/۴۶۶) و زن‌خویی (۰/۴۶۶) بر ارتباطات سازمانی در مرتبه دوم و اثر کل عدم رسمیت (۰/۳۵۳-) بر ارتباطات سازمانی در مرتبه سوم قرار دارند، در نهایت، ابهام‌پذیری (۰/۲۷۵-) بر ارتباطات سازمانی کم‌ترین اثر کل را دارد.

میان متغیرهای مؤلفه ساختار سازمانی، عدم پیچیدگی نسبت به عدم رسمیت، بر اثربخشی ارتباطات سازمانی مؤثرتر است. در واقع، در سازمان مورد نظر فقدان تفکیک افقی و عمودی در ایجاد ارتباطات مطلوب مؤثرتر است. در میان متغیرهای مؤلفه فرهنگ سازمانی، جمع‌گرایی و زن‌خویی، نسبت به ابهام‌پذیری بر اثربخشی ارتباطات سازمانی مؤثرتر است. در واقع، متغیرهای جمع‌گرایی و زن‌خویی، روابط میان افراد را تلطیف و مطلوب می‌کند.

پیشنهادها

بر مبنای نتایج تحقیق پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح می‌شود:

۱. مدیران سازمان مورد نظر در مدیریت ارتباطات سازمانی، به عامل انسانی و متغیرهای آن نسبت به عامل سازمانی بیشتر توجه کنند. البته باید در ذیل هر یک از مؤلفه‌ها، به بعضی متغیرها توجه و تأکید بیشتر شود تا ارتباطات سازمانی اثربخش‌تر شود. برای مثال، به ویژگی‌های روحی - روانی نسبت به ویژگی‌های ذهنی - ادراکی بیشتر توجه شود. از این

رو، باید مدیران در ارتباطات خود با دیگران، تعادل روانی داشته باشند، خود را سرحال و شاداب نشان دهند و در چارچوب آموزه‌های دینی و معنوی عمل کنند. همچنین، مدیران، با توجه به اولویت جمع‌گرایی، منافع جمعی را بر منافع شخصی ترجیح دهند، به دنبال مسئولیت جمعی و مشارکت گروهی در انجام‌دادن کارها باشند و دوستی و همبستگی خود را تقویت کنند.

۲. مدیران با برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی با مباحث ارتباطات سازمانی و نیز نتایج این تحقیق آشنا شوند تا امکان اثربخش کردن ارتباطات سازمانی فراهم شود.



منابع و مأخذ

۱. برکو، ری ام؛ ولوین، آندرو دی؛ ولوین، دارلین آر. (۱۳۸۴). *مدیریت ارتباطات*. ترجمه سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. پورسلیمانی، علی (۱۳۷۸). *بررسی نظر دبیران درباره وضعیت ارتباطات اثربخش مدیران مرد مدارس متوسطه شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۳. جهانی، جهانگیر (۱۳۷۸). *بررسی موانع ارتباطی بین مدیران و زیردستان و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در ادارات تابعه اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۴. رابینز، استیفن (۱۳۷۶). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار.
۵. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۶). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رابینز، استیفن پی؛ جاج، تیموتی، ای (۲۰۰۹). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد تقی‌زاده مطلق، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رضاییان، علی (۱۳۷۹). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، سمت.
۸. شاین، ادگار (۱۳۸۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان.
۹. علوی، احمد (۱۳۷۵). *ارتباطات سازمانی و اثرات آن بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان ملی زمین و مسکن*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۰. علیخانی، حمید (۱۳۷۴). *بررسی میزان تأثیر ارتباطات سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت اتومبیل‌سازی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

۱۱. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۶). *ارتباطات انسانی*. جلد اول، چاپ دوازدهم، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۱۲. فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین؛ خادمی، مهدی (۱۳۸۳). نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۱۳. فلاحتی، منیژه (۱۳۸۲). *بررسی موانع ارتباطات در سازمان راه آهن از دیدگاه مدیران و کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
۱۴. قلیچ لی، بهروز؛ ایمانی پور، محسن (۱۳۸۶). «مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو)». *فصل‌نامه مطالعات مدیریت*، شماره ۵۵، صفحات ۱۴۷-۱۱۹.
۱۵. کینیکی، آنجلو؛ کریتنر، رابرت (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران، مؤسسه انتشارات و پخش کتاب پویش.
۱۶. گلشن، ابراهیم (۱۳۷۳). *بررسی مشکلات ساختاری و ارتباطی شرکت برق منطقه‌ای تهران با مصرف‌کنندگان برق خانگی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۷. مقیمی، سیدمحمد؛ سلیمی، سعیدباقر؛ نوری، روح‌الله (۱۳۸۵). *مدیریت تطبیقی*. تهران، انتشارات نگاه دانش.
۱۸. منوچهری، مژگان (۱۳۷۹). *بررسی عوامل مؤثر در بهبود ارتباطات سازمانی از دیدگاه مدیران و دبیران مقطع متوسطه شهرستان اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی اصفهان.
۱۹. موحدزاده، بهرام (۱۳۷۶). *بررسی عوامل موجود در ایجاد ارتباطات سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
۲۰. میلر، کاترین (۱۳۸۶). *ارتباطات سازمانی (فرایندها و رویکردها)*. ترجمه زهره خوش‌نشین، محمدرضا جمشیدی و ناصر گودرزی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

21. Cecil, Robert. D.; Rothwel, William (2007). *Next generation management development. America*. John Wiley & sons, Inc.
22. Dessler, Gary; Phillips, Jean (2008). *Managing now!*. Boston New York, Houghton Mifflin Company.
23. Moorhead, Gregory; Griffin Ricky, W. (2001). *Organizational behavior: Management people and Organizations*. Houghton Mifflin.
24. Percy, Larry (2008). *Strategic integrated communications*. Butterworth Heinemann.
25. Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational behavior* (8th ed.). America: Prentice -hall, Inc.
26. Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). America, Pearson Education Inc.
27. Roter, Debra; Berengere de, Negri; Brone, Lori Diprete; Hernndez, Orlando; Rosebaum, Julia (1999). *Improving interpersonal communication between health care providers and clients*. Usaid Quality Assurance Methodology Refinement.
28. Schermerhorn, J. R. (2006). *Personel Mangement* (8th ed.). America, John willey & sons Inc.

