

## بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان آجا

داوود آذر<sup>۱</sup>

### چکیده:

این مطالعه جهت ارزیابی و تعیین رابطه مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنودی و بازخوردی) مدیران و فرماندهان بر تعهد سازمانی کارکنان در آجا انجام شده است. ابتدا با استفاده از آزمون کای مربع وجود ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته مورد آزمون قرار گرفته، و سپس با استفاده از محاسبه ضریب توافقی شدت این ارتباط ارزیابی شد. در محیط کاری، ضعف مدیران (مدیران، معاونان، فرماندهان و کلیه تصمیم‌گیران را شامل می‌شود) سازمانی در مهارت‌های ارتباطی منشاء بسیاری از مشکلات سازمانی بوده و ناتوانی آن‌ها در برقراری ارتباطات مؤثر، کاهش کارایی، افزایش نارضایتی و عدم تعهد سازمانی در کل سازمان را در پی خواهد داشت و به همین دلیل برخی از صاحب‌نظران، ارتباطات را کلید موفقیت در مدیریت می‌دانند. بنابراین مدیریت مؤثر و توازن در برقراری ارتباطات با کارکنان مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی هر سازمانی مورد توجه قرار گیرد. نتایج نشان می‌دهد بین مهارت‌های ارتباطی مدیران شامل مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی و تعهد سازمانی کارکنان در آجا ارتباط وجود دارد و شدت این ارتباط بسیار بالا می‌باشد. اولویت‌های ارتباطی به صورت ۱- بازخوردی ۲- کلامی ۳- شنودی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت‌های ارتباطی، تعهد سازمانی، آجا، رضایت شغلی.

## مقدمه:

نیروی انسانی شالوده اصلی هر سازمان هستند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان‌هاست. هر سازمانی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختار خود نیازمند نوعی مدیریت خاص است. عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و غیرقابل پیش‌بینی است و حضور فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات نیز به سهم خود باعث دگرگونی‌های وسیعی در حوزه مدیریت منابع انسانی شده و تغییرات اساسی در نوع فعالیت و برنامه‌ریزی در ارگان‌های نظامی و غیرنظامی به‌وجود آورده است.

در جوامع امروزی، انسان‌ها نیاز دارند حتی در کوچک‌ترین عنصر جامعه که خانواده قلمداد می‌شود، دارای سرپرست و مدیر باشد و این مسئله به تدریج با بزرگ‌تر شدن جامعه بیشتر نمود پیدا می‌کند. سازمان به‌عنوان یک نهاد، به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌سازند و بدیهی است که در این راستا ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آن‌ها به سمت اهداف سازمانی از مسائل ضروری مورد توجه مدیران است؛ و این توجه ناشی از آن است که مدیران دریافته‌اند ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمانی عامل مؤثری است.

تعهد سازمانی<sup>۱</sup> نگرش‌های مثبت یا منفی کارکنان نسبت به کل مجموعه‌ای است که در آن مشغول به کارند. تعهد سازمانی متأثر از چند عامل مرتبط با محیط کار می‌باشد. افرادی که از سرپرستان خود راضی هستند و نحوه ارزیابی عملکرد را عادلانه می‌دانند و احساس می‌کنند که سازمان به مسائل و مشکلات آن‌ها اهمیت می‌دهد، تعهد بالاتری را نشان می‌دهند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۴: ۳۴).

هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود مگر این‌که اعضا و کارکنان سازمان نسبت به آن تعهدی داشته باشند و حداکثر تلاش و کوشش خود را در جهت برآورده ساختن اهداف سازمان به کار گیرند (استونر و فریمن، ۱۳۸۲: ۹۷۲).

کمال مدیریت از تعهدی که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است، نشأت می‌گیرد. اینان با ترکیب متوازنی از باورها و نگرش‌های مثبت، رفتارهای مناسبی ارائه داده، بدین ترتیب حس وابستگی و تعهد سازمانی را شکل می‌دهند. در واقع حفظ کمال در بلند مدت یک راز نبوده،

بلکه نتیجه ایجاد حس تعلق و تعهد افراد به سازمان خواهد بود. بدین صورت توجه به نقش محوری و الگویی مهارت‌های ارتباطی مدیران در ایجاد حس دلبستگی و تعهد سازمانی می‌تواند مؤثر واقع گردد.

#### مروری بر مبانی نظری:

##### ادبیات تحقیق:

اهداف ارتباطات در گسترده‌ترین مفهوم خود، در یک سازمان پدید آوردن دگرگونی یا تاثیرگذاری بر اقداماتی است که در راستای بهبود سازمان صورت می‌گیرد. به‌طور کلی اهداف ارتباطات عبارتند از:

- ✓ هماهنگ نمودن عملیات
- ✓ کسب اطلاعات
- ✓ کاهش عدم اطمینان
- ✓ بیان احساسات (مشبکی، ۱۳۸۰: ۲۴۵).

اهداف ارتباط در محیط داخلی سازمان: ارتباط در کارکرد داخلی سازمان از آن روی که به وظایف و کارکردهای مدیریت، یگانگی و روانی می‌بخشد ضروری است. به‌ویژه ارتباط در موقعیت‌های زیر ضرورت دارد:

- ۱- تعیین، ابلاغ و نشر هدف‌های سازمان
- ۲- تهیه طرح‌هایی در راستای رسیدن به اهداف سازمانی
- ۳- سازماندهی منابع مادی و انسانی به شکل مؤثر و کارآمد
- ۴- گزینش، پرورش و ارزش‌یابی اعضای سازمان
- ۵- ایجاد انگیزه و محیطی که در آن محیط کارکنان تمایل به همکاری داشته باشند.

اهداف ارتباط در محیط خارجی سازمان: مدیران می‌بایست از نیازهای مشترک، آماده بودن تدارک‌کنندگان، خواست‌ها، مقررات و تمایلات کارکنان آگاهی یابند. با ارتباطات است که هر سازمان به‌صورت یک نظام مطلوب و متعامل با شرایط محیط خود در می‌آید (مشبکی، ۱۳۸۰: ۲۴۸).

انواع ارتباطات: ارتباطات می‌تواند در جهت عمودی یا افقی جریان یابد. می‌توان بعد عمودی آن را به مسیرهای «رو به بالا» و «رو به پایین» تقسیم کرد (توماس ذکر شده در رابینز، ۱۳۸۰: ۵۸۸).

ارتباطات رو به پایین<sup>۱</sup>: ارتباطاتی که از یک سطح سازمان یا گروه به سطح پایین‌تر جریان می‌یابد، ارتباط از نوع رو به پایین است. به عبارتی این ارتباطات از مدیریت عالی شروع می‌شود و از طریق سطوح مدیریت به کارکنان منتهی می‌گردد. ارتباطات رو به پایین به آن دسته از ارتباطات سازمانی گفته می‌شود که پیام از مافوق به زیردستان ارسال می‌گردد. این‌گونه ارتباط به ویژه در سازمان‌هایی که با جو اقتدار سازمانی بنیان‌گذاری شده است وجود دارد (مشبکی، ۱۳۸۰: ۲۱۳) به اعتقاد او انواع ارتباطات از پایین به بالا عبارتند از: افزودن بر زنجیره مدیریت، صندوق پیشنهاد، نظام دادخواهی، نشست‌های مشاوره‌ای، هدف‌گذاری مشترک در برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف، پرسش‌نامه‌های روحیه سنجی، راه‌های غیر رسمی ارتباطات.

ارتباطات رو به بالا<sup>۲</sup>: ارتباطاتی که در سازمان یا گروه، در جهت سطوح بالاتر جریان می‌یابد. این نوع ارتباطات باعث می‌شود تا مدیریت سازمان از نوع احساس کارکنان نسبت به خود، نسبت به همکاران و بطور کلی نسبت به سازمان آگاه شود. این نوع ارتباط، شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم‌گیری است (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۲۶).

ارتباطات افقی<sup>۳</sup>: در موارد زیر در سازمان ارتباطات افقی برقرار می‌شود. هنگامی که بین اعضای یک گروه کاری، بین اعضای گروه‌های هم سطح در سازمان، بین مدیران یک سطح یا بین کارکنانی که هم‌تراز هستند، ارتباط برقرار می‌شود. اغلب برای صرفه جویی در وقت و تسهیل در ایجاد هماهنگی، ارتباطات افقی مورد نیاز می‌باشد. این ارتباطات به صورت غیررسمی به وجود می‌آیند تا سلسله مراتب عمودی را کوتاه کنند و به اقدامات سرعت بیشتری بدهند (رابینز، ۱۳۸۰: ۵۹۰).

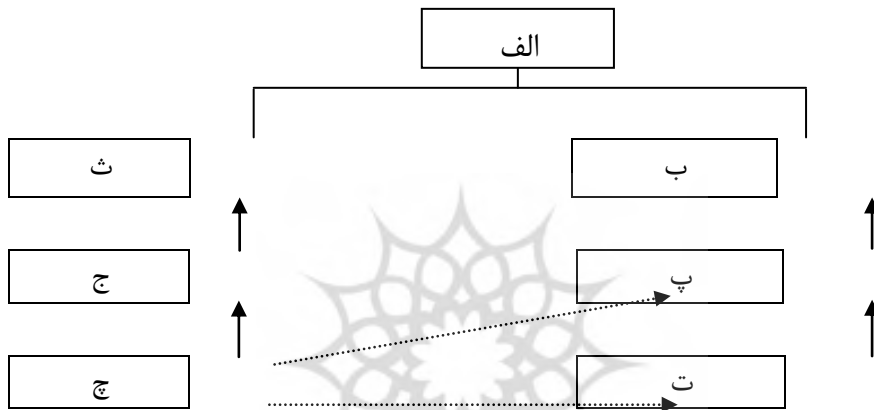
ارتباطات متقاطع (مورب): در مقابل ارتباطات افقی (بین هم‌ردیفان) و ارتباطات عمودی (بین مافوق و زیر دست)، ارتباطات مورب، در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی یا خارج از

- 
1. Downward
  2. Upward
  3. Horizontal

سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود؛ این نوع ارتباط، به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۲۸).

ارتباطات متقاطع یا مورب: بین افراد در رده‌های گوناگون که با یکدیگر روابط مستقیم گزارش دهی و گزارش‌گیری ندارند می‌باشد (مشبکی، ۱۳۸۰: ۲۱۵).

نمودار ۱ ارتباط بین ت و ج از بالا به پائین. ارتباط بین ت و پ عمودی از پایین به بالا، ارتباط بین ت و ج افقی و ارتباط بین پ و ج مورب است.



نمودار ۱: شمای کانال‌های ارتباطی عمودی، افقی و مورب (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۲۹)

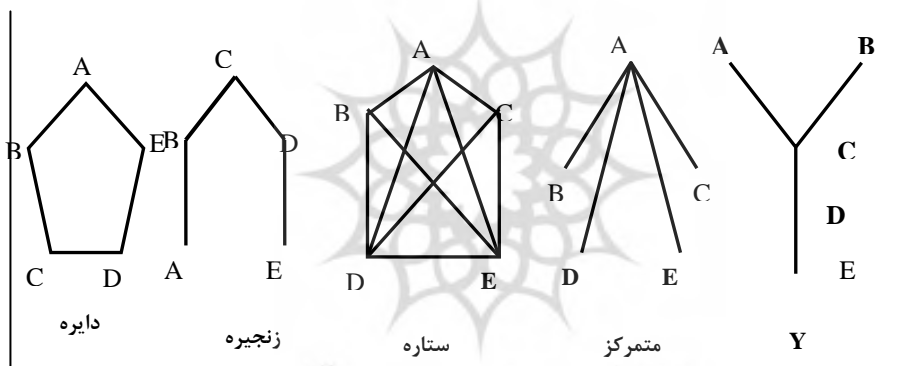
ارتباطات یک جانبه و ارتباطات دو جانبه: اگر عکس‌العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه و چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عملاً عکس‌العمل‌ها و نظرهای خود را در باره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، ارتباط دو جانبه گویند (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۲۶).

الگوهای ارتباطات سازمانی: برای برقراری ارتباطات، الگوهای گوناگونی ارائه شده است. الگوهای زنجیره‌ای، متمرکز، دایره‌ای، مختلط و الگوی Y. منظور از الگوی ارتباطی، در حقیقت کانال-هایی است که اطلاعاتی از آن کانال‌ها به سایر انسان‌ها منتقل می‌گردند.

شبکه‌های متمرکز ارتباطات<sup>۱</sup>: شبکه‌های متمرکز ارتباطات، شبکه‌هایی که یک شکل مشخص قدرت یا رهبر در آن وجود دارد. بطور کلی، این شبکه‌ها مؤثرترین شبکه‌ها برای گروه‌هایی هستند که با مشکلات ساده سرو کار دارند. این نوع شبکه‌ها، سیستم‌هایی هستند که برای هدایت اقدامات قانونی، به یک شکل رهبری وابسته‌اند. آن‌ها می‌توانند سریع‌تر از سایر الگوها

عمل کنند. زیرا رهبری معمولاً از نفوذ بسیار زیادی برخوردار است که می‌تواند مشارکت را به سمت انجام و تکمیل وظیفه هدایت کند. این ارتباطات در محیط‌های کاری معمولاً با استفاده از الگوهای زنجیره‌ای، متمرکز و یا Y برقرار می‌گردد.

شبکه‌های غیرمتمرکز ارتباطات<sup>۱</sup>: در این شبکه‌ها، شخصی به‌عنوان کانون مرکزی وجود ندارد، بلکه اطلاعات از سوی یک نفر جریان پیدا می‌کند یا این‌که از طریق یک نفر منتقل می‌شود. این شبکه‌ها برای حل مشکلات پیچیده مؤثر بوده و غالباً موجب افزایش تعامل و رضایت اعضای گروه می‌شوند. رهبر در یک شبکه غیر متمرکز، کمتر نقش یک رئیس یا دستور دهنده را ایفا می‌کند و بیشتر مانند یک عضو عادی گروه عمل می‌کند. این ارتباطات در محیط‌های کاری معمولاً با استفاده از الگوهای مختلط و دایره‌ای برقرار می‌گردد.



نمودار ۲: الگوهای ارتباطات سازمانی (لطیحی، ۱۳۷۹: ۳۲) ارتباطات در مکاتب مختلف

تئوری‌های کلاسیک و روابط انسانی (نئوکلاسیک) را از جنبه ارتباطی می‌توان بصورت ذیل مورد مقایسه قرار داد:

مکتب کلاسیک	مکتب نئوکلاسیک
عملیات ارتباطات:	عملیات ارتباطات:
- ارتباطات از بالا به پایین / دستورات	- ارتباط پایین به بالا
- رسمیت / وظیفه گرایی	- تصمیم گیری مشارکتی
- ارتباطات افقی کم / پایین به بالا کم	- ارتباطات افقی
	- ارتباطات گروهی

جدول ۱: مقایسه تئوری کلاسیک و نئوکلاسیک از جنبه ارتباطات

میلر (مقیمی، ۱۳۸۵: ۳۱۶) معتقد است تئوری کلاسیک و روابط انسانی با توجه به موارد زیر قابل بررسی است:

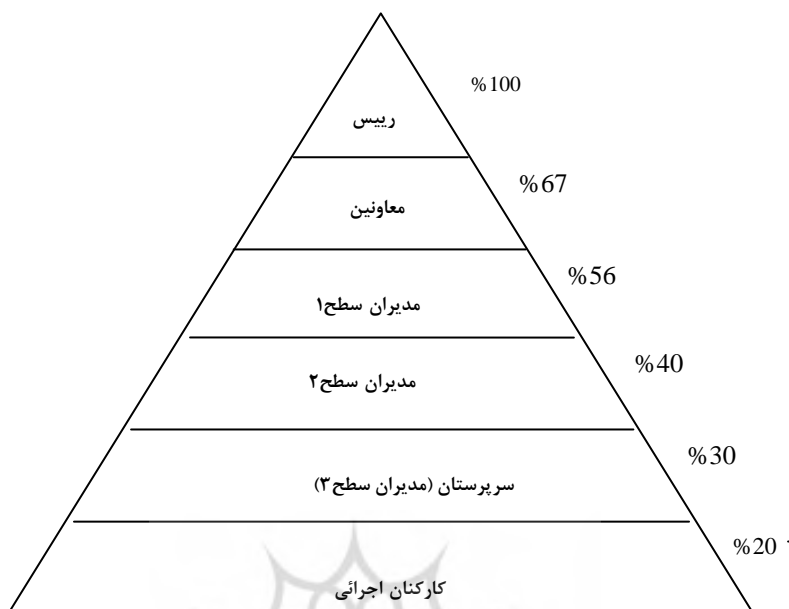
۱. محتوای ارتباطات: در نگرش کلاسیک، محتوای ارتباطات فقط شغل ولی در نگرش نئوکلاسیک هم شغل و هم جامعه محتوای ارتباطات است.

۲. جهت ارتباطات: در نگرش کلاسیک، جهت ارتباطات معمولاً عمودی ولی در نئوکلاسیک هم عمودی و هم افقی است.

۳. کانال ارتباطات: در نگرش کلاسیک، کانال ارتباطات مکتوب ولی در نئوکلاسیک چهره به چهره است.

۴. سبک ارتباطات: در نگرش کلاسیک، سبک ارتباطات به صورت رسمی ولی در نئوکلاسیک به صورت غیررسمی است.

مشکلات ارتباطات میان فردی و مدیریتی: لوتانز<sup>۱</sup> طی تحقیقی در مورد اینکه: «دستورات و نظارت و گفته‌های روسای بالای سازمان تا چه حد بوسیله اعضای سطوح مختلف سازمانی به درستی درک می‌شود» به این نتیجه رسید که اگر پیام و گفته روسای بالای سازمانی را ۱۰۰ فرض کنیم، در آن صورت معاونان آنان در حدود ۶۷ درصد، مدیران سطح اول در حدود ۵۶ درصد، مدیران سطح دوم در حدود ۴۰ درصد، مدیران سطح سوم و یا سرپرستان در حدود ۳۰ درصد و مجریان حدود ۲۰ درصد از ۱۰۰ درصد را درک می‌کنند. حال این مجریان چند درصد از آنچه را که درک کرده‌اند عمل نمایند، بستگی به وجدان کاری آنان دارد. ولی زمانی که لازم باشد از فعالیت‌های خود گزارشی تهیه و ارسال نمایند، مجریان که احیاناً فقط ۱۰ درصد از آن ۲۰ درصد درک شده را انجام داده‌اند، به روسای بالاتر، ۲۰ درصد گزارش می‌دهند. سرپرستان که ۳۰ درصد از دستور را درک کرده‌اند گزارش کار ۳۰ درصد می‌دهند و به همان ترتیب وقتی گزارش کار به مقام بالای سازمان می‌رسد، چنان وانمود می‌شود که همه دستورهای آن مقام ۱۰۰ درصد اجرا شده و سازمان در انتظار دستورهای بعدی است.



نمودار ۳ مشکلات ارتباطی و کاهش محتوای اطلاعات در سلسله مراتب سازمانی

نیکولز<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) معتقد است که محتوای اطلاعاتی پیام‌ها اساساً زمانی که شخص در سلسله مراتب رو به پایین حرکت می‌کند کاهش یافته است. به عبارتی، وقتی که پیام از بالاترین سطوح به پایین‌ترین سطوح سازمان حرکت می‌کند، محتوای اطلاعات کاهش زیادی می‌یابد. موانع برقراری ارتباط:

موانع عمده برقراری ارتباط را می‌توان به سه دسته، تحت عنوان موانع انسانی، سازمانی و فنی طبقه بندی نمود. (میر سپاسی، ۱۳۸۴: ۳۵۹).

۱- موانع انسانی

۲- موانع سازمانی

۳- موانع فنی

(ابطحی، ۱۳۷۹: ۳۴) معتقد است موانع ارتباطات میان فردی و مدیریتی، عموماً به عواملی چون فرستنده، نشانه‌های مورد استفاده که محتوای پیام را می‌رساند، محیط ارتباطی و موقعیت روحی و روانی انسان‌ها و یا تلفیقی از عوامل فوق مربوط می‌شوند. مهم‌ترین موانع ارتباطی از دیدگاه وی عبارتند از:



- ۱- موانع روانی: زیرا تفسیر و برداشتی که انسان‌ها از معانی و مفاهیم الفاظ در ذهن خود به- عمل می‌آورند، به حوزه دانش، فرهنگ و تجربیات گوناگون آن‌ها بستگی دارد.
  - ۲- موانع عقیدتی: زیرا تفاوت‌هایی که در ایده و ایدئولوژی انسان‌ها وجود دارد، به نظریه‌های خاص اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مختلفی منتهی می‌گردد که نزد همه انسان‌ها یکسان نیست.
  - ۳- اشتغالات بیش از حد و اندازه: زیرا توان، فرصت و حوصله کافی برای برقراری ارتباطات کامل و صحیح برای انسانها باقی نمی‌گذارد.
  - ۴- مقام و موقعیت: زیرا همه انسان‌ها را تحت تأثیر و نفوذ خود قرار می‌دهد و اغلب باعث قطع و یا تقلیل ارتباطات آن‌ها با دیگران می‌شود.
  - ۵- درک متفاوت از زبان ارتباطی: زیرا در همه زبان‌های زنده دنیا کلماتی وجود دارند که در گفتار و نوشتار یکسانند ولی در معنی و مفهوم جدا.
- روش‌های بهبود ارتباطات: بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده، ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارتست از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی. مدیران تنها بر بعضی از رفتارها و نگرش‌های خود آگاهی دارند؛ حوزه‌ای که برایشان شناخته شده است، شامل آگاهی از نحوه برخوردشان با افراد و تأثیری که بر آنان خواهند داشت می‌شود. در عین حال قسمتی از شخصیت مدیر برای خودش ناشناخته است، بدین معنی که در بعضی از موارد، مدیران از نحوه برخوردشان با دیگران آگاهی ندارند؛ این عدم آگاهی ممکن است به این دلیل باشد که کارکنان به آنان بازخورد نمی‌دهند؛ یا مدیران برای دریافت بازخوردهای لفظی و غیر لفظی که واقعاً در محیط هست، هوشیاری کافی ندارند. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است، شامل می‌شود. بنابراین برحسب آن‌چه که برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است. سبک‌های ارتباطی در سازمان: سبک و شیوه ارتباطی عبارتست از مجموعه‌ای از رفتارهای متقابل شخصی که در یک موقعیت خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عبارتی سبک ارتباطی به مجموعه‌ای از رفتارهایی بر می‌گردد که در فرایند ارتباطی، افراد از خود نشان می‌دهند. به‌طور کلی یک سبک خاص ارتباطی که یک فرد مورد استفاده قرار می‌دهد، در هر موقعیتی دو دسته عامل را درون خود دارد.

۱- عوامل سیستم درونی<sup>۱</sup>

۲- عوامل سیستم برونی<sup>۲</sup>

عوامل برونی، مشخصاً به آن موقعیت‌های خاص سازمانی بر می‌گردند که در آن ارتباطات شکل می‌گیرد و مسلماً بر سبک ارتباطی اثر ویژه‌ای خواهند گذاشت. عوامل درونی اشاره به طبیعت، خوی و سرشت شخصی خود افراد در فرایند ارتباطات دارند. در واقع از آن جایی که ارتباطات بسیار مهم و قلب و کانون و هسته مرکزی فعالیت‌های یک فرد در سازمان برای انجام وظایفش می‌باشد، نیازمند این هستیم که به تعریف و تحلیل سبک‌های ارتباطی مورد استفاده در سازمان پردازیم (فرهنگی، ۱۳۸۵: ۷۱).

ووفورد و همکاران (۱۹۸۸) معتقدند که به‌طور کلی شش سبک و شیوه ارتباطی در چارچوب سازمانی قابل بررسی است:

۱- سبک کنترلی<sup>۳</sup>

۲- سبک برابری (تساوی)<sup>۴</sup>

۳- سبک ساختاری<sup>۵</sup>

۴- سبک پویا<sup>۶</sup>

۵- سبک تفویضی (واگذاری)<sup>۷</sup>

۶- سبک اجتناب<sup>۸</sup>

فرایند مدیریت و ارتباطات: از آغاز قرن بیستم صاحب‌نظران بسیاری به مدیریت به عنوان یک کارکرد یا فرایند نگریسته‌اند. توجه اصلی چنین متون علمی، تشخیص و تجزیه و تحلیل ماهیت کار مدیریتی و پیشنهادهایی در مورد اجرای آن بوده است. با تشخیص شکل و محتوای کار مدیریتی می‌توان شرایط، مقتضیات، رفتارها و تکنولوژی لازم برای عملکرد مؤثر فرایند مدیریت را بررسی و رابطه‌ای جدا ناپذیر میان ارتباطات و عملکرد مدیریتی برقرار ساخت.

- 
1. Internal system factors
  2. External system factors
  3. Controlling Style
  4. Equalitarian Style
  5. Structuring Style
  6. Dynamic Style
  7. Relinquish Style
  8. Withdrawal Style

پیتر دراگر (۱۹۴۵) اشاره می‌کند که مدیران<sup>۱</sup>، منبع اصلی و نادر هر مؤسسه‌ای به‌شمار می‌روند. تمامی وظایفی که مدیر انجام می‌دهد به این منظور است که منابع مادی و انسانی را برای رسیدن به هدف‌های سازمان تلفیق کند. اگر این نقش انجام نشود، در واقع کاری صورت نمی‌گیرد.

به‌طور کلی برنامه‌ریزی<sup>۲</sup>، سازماندهی<sup>۳</sup>، هدایت (رهبری)<sup>۴</sup> و کنترل<sup>۵</sup> به‌عنوان عوامل پایه فرایند فرایند مدیریت در متون علمی مورد بحث قرار گرفته و به دلیل آشنایی عمومی و گسترده با آن‌ها، این کارکردهای مدیریتی برای بحث انتخاب شده‌اند.

نقش مدیر: مینزبرگ در تحقیقی درباره پنج مدیر اجرایی به این نتیجه رسید که آن پنج مدیر ده نقش متفاوت و بسیار مرتب و هم‌زمان (مجموعه‌ای از رفتارهای مربوط به مشاغل خود) انجام می‌دهند. این ده نقش عنوان سه نقش کلی ارتباطی<sup>۶</sup>، اطلاعاتی<sup>۷</sup> و تصمیم‌گیری<sup>۸</sup> را شامل می‌شود (رایینز ۱۳۷۸: ۵).

مدیران اثر بخش و مدیران موفق: لوتانز<sup>۹</sup> و همکاران (۱۹۹۸) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که همه مدیران به چهار دسته از فعالیت‌های زیر مشغول‌اند:

- مدیریت سنتی: تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل.
  - ارتباطات: مبادله اطلاعات و انجام کارهای ارتباطی.
  - مدیریت منابع انسانی: ایجاد انگیزه در دیگران، اجرای مقررات انضباطی، حل مسئله تعارض، تأمین نیروی انسانی و آموزش دادن به کارکنان.
  - ایجاد شبکه: جامعه‌پذیری (توجه کارکنان)، سیاست‌بازی و ایجاد رابطه متقابل با دیگران.
- مهارت‌های ارتباطی مدیران:

مهارت کلامی: قابلیت‌های مدیر در نحوه صحبت با دیگران نظیر آرام و شمرده صحبت کردن، عدم بکار بردن کلمات دارای معانی متعدد، تمرکز بر موضوع، استفاده بجا از واژه‌های فنی و

- 
1. Managers
  2. Planning
  3. Organizing
  4. Leading
  5. Controlling
  6. Communicational
  7. Informational
  8. Decsional
  9. Luthans

تخصصی و بیان ایده در قالب واژه‌های کلی و به‌کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب دیگران جهت انجام کار (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۴۹).

مهارت شنودی<sup>۲</sup>: عبارتست از دریافت معنی آنچه که فرد می‌شنود؛ یعنی در گوش دادن، انسان باید محرک‌های صدا را به یاد آورد، به صداها توجه کند و آن‌ها را تفسیر نماید. (رابینز، ۱۳۸۵: ۶۰۰)

مهارت بازخوردی<sup>۳</sup>: عبارتست از بازگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام، بطوریکه فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۳۱).

### روش‌های برقراری ارتباط:

ارتباطات کتبی یا نوشتاری: ارتباطات نوشتاری شامل یادداشت‌ها، جراید و روزنامه‌ها، تابلوها، پوسترها، سررسید، نامه، خبر و گزارش یا هر وسیله دیگری که از طریق کلمات یا مهارت‌های نوشتاری ابلاغ گردد، می‌شود (مشبکی، ۱۳۸۰: ۲۲۵).

ارتباطات شفاهی یا کلامی: هنگامی که شما با دوستان مشغول صحبت هستید و یا یک سخنران برای جمعی سخنرانی می‌کند ارتباط کلامی برقرار شده است. این نوع ارتباط بیشتر توسط چهره به چهره، تلفنی، سخنرانی، جلسه، مذاکره و گفتگو انجام می‌گیرد.

ارتباطات اشاره‌ای یا غیرکلامی: حرکات بدنی و شکل دیگری از ارتباط است که جدا از ارتباط شفاهی و نوشتاری است. هیجانات، پریشانی، خوشحالی، ترس و وحشت، تحقیر و شرمساری، تنفر و اهانت و خشم و خشونت از نوع ارتباطات اشاره‌ای می‌باشند (مشبکی، ۱۳۸۰: ۲۲۶-۲۲۵).

### تعهد سازمانی

طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش ایشان باشد، از این رو، آگاهی از آن‌ها برای مدیران سازمان ضروری به‌نظر می‌رسد. با وجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرش‌های کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه‌ای به دانستن همه این نگرش‌ها ندارند. در واقع مدیران بیشتر علاقه‌مند به دانستن آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه نگرش عمده بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده‌اند.

1. Verbal skill
2. Listening
3. Effective

این سه نگرش عبارتند از:

(۱) رضایت شغلی<sup>۱</sup>

(۲) وابستگی شغلی<sup>۲</sup>

(۳) تعهد سازمانی<sup>۳</sup> (رابینز، ۱۳۸۱: ۲۸۲).

یکی از مسائل مهمی که مدیران در رابطه با رفتار سازمانی با آن مواجه‌اند این است که باید کارکنان را تشویق کنند که نسبت به سازمان و کارفرمای خود احساس تعهد بیشتری نمایند تا از سوی دیگر سازمان بتواند در صحنه رقابت جهانی باقی بماند (رابینز، ۱۳۸۱: ۲۸).

تعهد سازمانی نوعی نگرش شغلی و عبارتست از حالتی که پرسنل سازمان بخصوصی، هدف-هایش را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان باقی بماند. بنابراین تعهد سازمانی بدان معنی است که فرد، سازمانی را معرف خود می‌داند. به تعبیر دیگر تعهد سازمانی حالتی است که برای پیش بینی و توجیه رفتار فرد مورد استفاده قرار می‌گیرد و بطور فردی و تکاملی در جهت انرژی بخشیدن به رفتارهای انسان عمل می‌کند (رابینز، ۱۳۸۱: ۲۸۳). آلن و می‌یر<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) تعهد سازمانی را نوعی حالت روانی تعریف می‌کنند که بیانگر تمایل، نیاز و یا الزام جهت ادامه خدمت در یک سازمان می‌باشد. از دیدگاه آنان سازمان شامل تعهد عاطفی<sup>۵</sup>، تعهد مستمر<sup>۶</sup> و تعهد هنجاری<sup>۷</sup> می‌باشد. وجه اشتراک ابعاد سه گانه فوق تعهد حالت روانی است که: رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند و تلویحاً درباره عزم به ماندن در سازمان یا ترک آن اشاراتی می‌کند.

می‌یر و آلن (۱۹۹۰) ابعاد مختلف تعهد سازمانی را بدین گونه مطرح کرده‌اند:

الف) تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است (خواستن و میل باطنی برای ماندن در سازمان).

ب) تعهد مستمر (عقلانی): شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود. همچنین بیانگر درک هزینه های ناشی از ترک سازمان و لذا نیاز به باقی ماندن در سازمان می‌باشد (احساس نیاز به ماندن در سازمان).

1. Job Satisfaction
2. Job Involvement
3. Organizational Commitment
4. Allen & meyer
5. Affective Commitment
6. Continuance Commitment
7. Normative Commitment

ج) تعهد تکلیفی (هنجاری): شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. در این حالت فرد خود را تحت فشار هنجارهای درونی شده می‌پندارد و به فعالیت خود جهت اهداف سازمان ادامه می‌دهد (مقیم، ۱۳۸۵: ۳۹۳).

دیدگاه می‌پر و آلتن از تعهد سازمانی کامل‌تر است. بدین جهت که در دیدگاه‌های قبلی تعهد دارای ابعادی مجزا از هم بود ولی طبق این دیدگاه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به‌عنوان ابعاد مورد نظر در این پژوهش قرار می‌گیرند. بدین معنی که کارکنان می‌توانند هر یک از حالت‌های روانی را با درجات متفاوت تجربه کنند.

#### دو دیدگاه درباره تعهد سازمانی:

الف) تعهد سازمانی در دنیای امروز چیز بی‌ربطی است؛ بعضی از نویسندگان جدید معتقدند که تعهد سازمانی موضوع بی‌ربطی است و نیازی به تحقیق و بررسی ندارد. باروچ<sup>۱</sup> یکی از این افراد است. به اعتقاد باروچ با توجه به روندهای اخیر در مورد کوچک سازی سازمان‌ها مثل فرایند مهندسی مجدد، ماهیت روابط کار در سه دهه اخیر به نحو چشم‌گیری تغییر کرده است به طوری که تعهد کارمند به سازمان موضوع بی‌ربطی شده است. او می‌گوید که اهمیت تعهد سازمانی به عنوان یک مفهوم عمده در مدیریت و رفتار سازمانی در حال کاهش است و این روند همچنان ادامه دارد. اساس بحث باروچ این است که تعهد سازمانی برای کارکنان یک پیش شرط مهم است، اما مهم‌ترین نیست. سازمان‌ها با توجه به فعالیت‌های کوچک‌سازی در سال‌های اخیر نسبت به استخدام کارکنان با تعهد یکسان نسبت به سازمان یا ناتوان و یا بی-میل بوده‌اند. حتی دراکر<sup>۲</sup> برجسته‌ترین نویسنده مدیریت نیز نسبت به سازمان‌هایی که می‌گویند، برای کارکنان‌شان ارزش قائلند، بدبین است. چرا که آن‌ها خلاف آن را ثابت کرده‌اند. دراکر می‌گوید، همه سازمان‌ها هر روزه اذعان می‌کنند که کارکنان بزرگترین دارایی آن‌ها هستند، ولی با وجود این به آن‌چه که می‌گویند کمتر عمل می‌کنند چه رسد به آن‌که واقعاً معتقد به آن باشند. اکثر سازمان‌ها معتقدند همان‌طور که تعهد سازمان به کارمند، کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد

ب) تعهد سازمانی واقعاً مهم است؛ چطور می‌توان بحث باروچ را که معتقد است تعهد سازمانی یک مفهوم مدیریتی بی‌ربطی است را ارزیابی کرد. شواهدی وجود دارد که بسیاری از

سازمان‌ها استراتژی‌های کوچک‌سازی و کاهش هزینه‌ها را دنبال می‌کنند. در این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان یک استراتژی رقابتی، کاملاً برخلاف آنچه که باروچ می‌گوید، چیز بی‌ربطی نیست (مودی، ۱۹۹۸: ۳۹۶-۳۹۲).

فرآیند ایجاد تعهد سازمانی:

از دیدگاه صاحب‌نظران ایجاد تعهد سازمانی دارای سه مرحله به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- پذیرش<sup>۱</sup>
- ۲- تعیین هویت کردن (همانند سازی<sup>۲</sup>)
- ۳- درونی شدن<sup>۳</sup>

نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی:

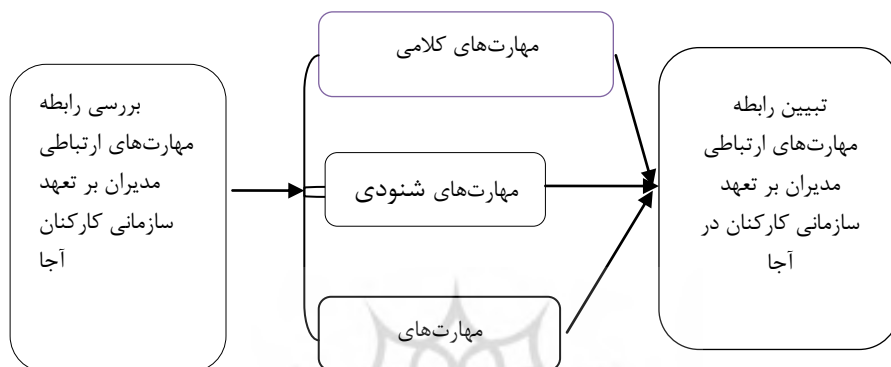
تعهد سازمانی عامل بسیار مهم و اساسی در رفتار سازمانی کارکنان و بازدهی سازمان هاست. زیرا نیروی انسانی متعهد، خود را متعلق به سازمان می‌بیند و اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آن‌ها از هیچ تلاش و کوششی مضایقه نکرده و نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد که علاوه بر بالندگی خود، در جهت عظمت و ترقی سازمان گام برداشته و از این طریق سازمان به ماموریت و فلسفه وجودی خود نزدیک‌تر می‌شود. همچنین تعهد سازمانی باعث می‌شود:

- کارکنان اهداف و ارزش‌های سازمانی را در حد بالایی بپذیرند.
- در جهت تأمین و تحقق اهداف و منافع سازمانی تلاش و کوشش جدی نمایند.
- احساسات خوبی در مورد کارشان داشته و برای شغل خود ارزش زیادی قائل شوند.
- کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی بالایی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند.
- تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی همچون ترک خدمت کم‌تر، عملکرد بالاتر، غیبت کمتر و مشارکت و درگیری فعال نیروی کار در امور سازمانی می‌شود. همچنین باعث کاهش هزینه‌های هنگفت در جهت ایجاد سیستم‌های نظارت و کنترل دقیق و پیچیده، کاهش جایگزینی نیروها، کاهش شکایات و اعتراضات، کاهش فشارهای روحی و روانی و افزایش پایبندی به سازمان می‌گردد (الله دادی، ۱۳۸۲: ۲۶).

### چارچوب مفهومی

چارچوب مفهومی، روابط مفاهیم پژوهش که در ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند را به تصویر می‌کشد. (خلیلی شورینی، ۱۳۹۱: ۲۴۹)

بر اساس یافته‌ها محقق چارچوب مفهومی زیر را ارائه می‌نماید.



نمودار ۴ چارچوب مفهومی تحقیق

### روش بررسی:

به‌وجود آوردن ارتباطات صحیح و درست بین کارکنان و مدیران در سطح آجا می‌تواند یکی از عوامل مهم در ایجاد احساس دلبستگی و تعلق افراد به‌شمار آید. با برقراری روابط انسانی مطلوب نیز می‌توان باعث افزایش انگیزه و بالا بردن روحیه کارکنان و رشد منابع انسانی گردید. فراهم آوردن زمینه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری مسائلی که به کارکنان ارتباط دارد و آنان از اطلاعات لازم برخوردار هستند، می‌تواند سبب مسئولیت‌پذیری بیشتر، شرایط کاری مؤثرتر و چالش برانگیزتر و ایجاد زمینه‌های بروز خلاقیت و ابتکار فردی، گروهی و در نهایت احساس تعلق و تعهد سازمانی گردد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمان، حاضر است حتی فراتر از وظایف مقرر در شرح وظایف شغلی فعالیت نماید و می‌تواند عامل مهمی در به ثمر رسانده اهداف راهبردی و کلان به‌شمار آید. تعهد سازمانی بالای کارکنان موجب بالا رفتن سطح بهره‌روی، پایین آمدن نرخ غیبت، تاخیر و کاهش تمایل به ترک خدمت یا فرار و نهست آنان می‌شود. پس با توجه به نقش و اهمیت فزاینده عامل تعهد و وفاداری کارکنان در رفتارهای شغلی آنان ضرورت دارد که مدیران کارآمد و توانمندی داشته باشیم که از مهارت‌های لازم (مهارت‌های ارتباطی) جهت شناخت و تقویت آن برخوردار باشند و از آن برای رسیدن به اهداف کلان سازمانی بهره‌برداری



کنند زیرا دیگر در ارتش‌ها و ارگان‌های نظامی دنیا به افراد به عنوان یک ماشین بدون روح نگاه نمی‌شود و اوست که با فکر خلاق خود می‌تواند به راحتی توازن صحنه نبرد را به هم زده و موجبات پیروزی را با کمترین تلفات انسانی در پی داشته باشد.

بدین معنی مدیران و فرماندهانی که ارتباطات به موقع، موثر و صحیحی ایجاد می‌کنند موجب تقویت محیط و تعهد بیشتر کارکنان می‌شوند. از این رو مساله تحقیق بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان آجا می‌باشد که محقق سعی دارد در این تحقیق به آن بپردازد.

ارتباطات مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات به عنوان وارده مهم در سیستم سازمانی در سایه ارتباطات مؤثر وارد سازمان می‌شود و همین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگ‌های سازمان جریان یابد. (مقیم، ۱۳۸۵: ۳۱۱). ارتباط تاروپود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است و منظور از مدیریت کلیه سطوح مدیریت سازمانی است (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۴۶). ارتباطات به عنوان خونی است که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبودن اطلاعات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد (استونر، ۱۳۸۲: ۱۱۰).

اهمیت ارتباطات مؤثر برای مدیران و فرماندهان به دو دلیل است. نخست ارتباطات فرایندی است که بدان وسیله می‌توانند وظایف اصلی خود (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) را انجام دهند. دوم، ارتباطات نوعی فعالیت است که بیشتر وقت خود را در آن صرف می‌کنند. پیرامون فرایند ارتباطات مدل‌های مختلفی وجود دارد. ولی الگویی که در مورد مهارت‌های ارتباطی مدیران توسط (بارتون. جی ای) ارائه شده به فرد برای حصول بینش در مورد مهارت‌های ارتباطی خود کمک می‌کند. به وسیله این مدل می‌توان مهارت‌های ارتباطی مدیران (مهارت کلامی، شنودی و بازخوردی) را تعریف کرد و به رابطه بین عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پی برد.

به اعتقاد (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۳) صرف نظر از مدیریت یا مدیر در سازمان، مهارت‌های انسانی و سپس مهارت در ایجاد رابطه با دیگران در موفقیت مدیر بیشترین اهمیت را دارند. اگر مدیر بخواهد در کار خود موفق یا اثر بخش باشد باید در ایجاد رابطه با افراد از مهارت بالایی برخوردار باشد.

رابینز و لیکرت معتقدند، مدیران مؤثر و اثربخش مدیرانی هستند که عملکرد آن‌ها از نظر کمی و کیفی خوب بوده و از نظر تأمین رضایت شغلی کارکنان و ایجاد تعهد در آنان به نتایج ملموسی دست یافته و احساس تعهد و تعلق نسبت به سازمان را در زیردستان‌شان افزایش داده باشند (فرهنگی، ۱۳۸۵: ۲۵۶). بنابراین اگر مدیری وقت زیادی را صرف ارتباطات کند و کمترین وقت و نیرو را برای امور شبکه‌های کاری (توجیه کارکنان، سیاست‌بازی و ایجاد رابطه متقابل با افراد و نهادهای خارج از سازمان) صرف نماید اثر بخش تر خواهد بود.

یکی از وظایف مدیران، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمان حاضر است حتی فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلی، فعالیت نماید و می‌تواند عامل مهمی در افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان به‌شمار آید. تعهد سازمانی بالای کارکنان موجب بالا رفتن سطح بهره‌وری، ارتقاء سازگاری فرد با سازمان، بروز خلاقیت‌های فردی، استفاده کارآمد از منابع، پایین آمدن نرخ غیبت، تاخیر و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌شود. بنابراین وجهه سازمان در جامعه مناسب جلوه داده شده و زمینه برای رشد و توسعه همه جانبه آن فراهم می‌گردد. برعکس، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعهد سازمانی پایین نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمانی حرکت نمی‌کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوت نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان همکاران می‌تواند اثر تخریبی داشته باشد. تعهد سازمانی پایین منجر به افزایش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت کارکنان و جذب نیروهای جدید، ایجاد مکانیزم‌های کنترلی و نظارتی دقیق و پیچیده می‌گردد. با عنایت به اهمیت این مسئله ضروری است که مدیران تدابیر لازم را به منظور حفظ و افزایش تعهد سازمانی کارکنان بیندیشند و عواملی را که می‌تواند منجر به کاهش تعهد آنان گردد را به حداقل ممکن رسانده و از میان بردارند.

لذا با توجه به اهمیت مهارت‌های ارتباطی مدیران و تأثیر تعهد سازمانی در رشد و توسعه سازمانی، بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند راه‌گشای بیشتر مشکلات سازمانی گردد. اگر ارتباط معناداری بین آن‌ها وجود داشته باشد، در این صورت می‌توان تصور کرد که بهبود مهارت‌های ارتباطی مدیران باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان خواهد شد و افزایش تعهد باعث رشد و بالندگی سازمان خواهد بود.

اهداف تحقیق: هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان در آجا می‌باشد که در این راستا اهداف فرعی زیر در نظر گرفته شده است.

- ۱- رابطه مهارت‌های کلامی فرماندهان و مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان در آجا.
- ۲- رابطه مهارت‌های شنودی فرماندهان و مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان در آجا.
- ۳- رابطه مهارت‌های بازخوردی فرماندهان و مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان در آجا.

#### سوالات تحقیق:

با توجه به موارد مطرحه، سؤال اصلی تحقیق این‌گونه مطرح می‌گردد که مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان در آجا کدامند؟

#### فرضیه‌ها:

- ۱- بین مهارت‌های کلامی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان آجا رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین مهارت‌های شنودی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان آجا رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین مهارت‌های بازخوردی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان آجا رابطه معناداری وجود دارد.

#### روش شناسی تحقیق:

با توجه به استفاده از نتایج حاصل از این مقاله در مدیریت و فرماندهی آجا نوع تحقیق کاربردی می‌باشد.

روش تحقیق به صورت توصیفی و همبستگی<sup>۱</sup> با رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد.

#### جامعه آماری و نمونه:

در این تحقیق جامعه آماری شامل فرماندهان، مدیران و خبرگان ستاد آجا که حداقل دارای بیست و هشت سال سابقه خدمت در سطوح مختلف مدیریتی هستند، می‌باشد که در حدود ۱۲۰ نفر فرض می‌شوند. (این تعداد به دلیل محرمانگی کاملاً فرضی بوده و با واقعیت مطابقت ندارد و حدودی است) برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده و در حدود ۶۰ نفر برآورد می‌شود.

---

۱- در روش همبستگی می‌خواهیم بدانیم که یک متغیر با متغیر دیگر چه رابطه‌ای دارد. بدان معنا که ماهیت، جهت و معناداری روابط متغیری را بدانیم. همبستگی، از ارزیابی تغییرات یک متغیر بر اثر تغییرات متغیر دیگر به دست می‌آید. بنابراین فرضیه‌ای که مبتنی بر وجود یک رابطه معنی‌دار مثبت یا منفی بین دو متغیر است، را می‌توان با بررسی همبستگی بین آنها مورد آزمون قرار داد (سکاران، ۱۳۸۴: ۳۵۱).

$$n = \frac{N \times (z_{\alpha})^2 \times p \times q}{e^2(N-1) + (z_{\alpha})^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{120 \times (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5}{(0/09)^2 \times (120-1) + (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5} = \frac{115}{1.9243} \cong 60$$

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و استفاده از پرسش‌نامه می‌باشد.

#### ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش:

##### الف) تجزیه و تحلیل کمی:

ردیف	فرضیه اول			فرضیه دوم			فرضیه سوم			
	فراوانی مشاهده شده $F_o$	فراوانی مورد انتظار $F_e$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$	فراوانی مشاهده شده $F_o$	فراوانی مورد انتظار $F_e$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$	فراوانی مشاهده شده $F_o$	فراوانی مورد انتظار $F_e$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$	
خیلی زیاد	۴۵	۱۲	۹۰/۷۵	۴۴	۱۲	۸۵/۳۳	۴۹	۱۲	۱۱۴/۰۸	
زیاد	۱۴	۱۲	۰/۳۳	۱۰	۱۲	۰/۳۳	۹	۱۲	۰/۷۵	
متوسط	۱	۱۲	۱۰/۰۸	۵	۱۲	۴/۰۸	۲	۱۲	۸/۳۳	
کم	۰	۱۲	۱۲	۱	۱۲	۱۰/۰۸	۰	۱۲	۱۲	
خیلی کم	۰	۱۲	۱۲	۰	۱۲	۱۲	۰	۱۲	۱۲	
مقدار آماره آزمون $\chi^2$ و P-مقدار فرضیه دوم		۱۲۴/۷۴ ۰/۰۰۰		مقدار آماره آزمون $\chi^2$ و P-مقدار فرضیه اول		۱۱۱/۸۲ ۰/۰۰۰		مقدار آماره آزمون $\chi^2$ و P-مقدار فرضیه اول		۱۶ ۱۴۷ ۰/۰۰۰

##### ب) تجزیه و تحلیل کیفی:

زیربنای توسعه همه جانبه اقتصادی، علمی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و ... در هر جامعه، داشتن سازمان‌های قوی، نهادهای توانمند و کارآمد و اعمال مدیریت صحیح است. آنچه که در نهادهای کارآمد حائز اهمیت است، این است که این نهادها از سرمایه‌های انسانی متخصص و قوی برخوردارند که جهت ارتقاء و اعتلای کیفیت این سرمایه، باید مدیران توانمندی داشته باشیم که جهت ایفای نقش خود از مهارت‌های لازم برخوردار باشند که یکی از مهارت‌های اساسی مدیران، مهارت‌های ارتباطی است. از سوی دیگر داشتن مدیران لایق و شایسته که ارتباطات خوبی با کارکنان خود دارند به تنهایی کافی نیست و کارکنان نیز باید تعهد سازمانی لازم را جهت تحقق اهداف سازمانی دارا باشند. هدف اصلی این پژوهش مشخص کردن رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد که کلیه مدیران و کارکنان را تشکیل می‌دهند. با توجه به مطالب و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته نتایج زیر حاصل شده

است. اما سوال این‌جاست که آیا آگاهی از این موضوع‌ها می‌تواند داروی شفابخشی برای مشکلات سازمان‌های ما باشد؟ پاسخ منفی است. مدیران سازمان‌ها بایستی توجه داشته باشند که زمانی این اطلاعات مفید است که بتوانند از آن‌ها برای بهبود سازمان‌هایشان استفاده کنند. بنابراین با توجه به جایگاه ارزنده و ویژه تعهد سازمانی در مطالعات و تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی و نقش اساسی آن در کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به دلیل بار آوردن کارکنان وفادار و متعهد به سازمان، اهداف و ارزش‌های آن لازم است که مدیران با در نظر گرفتن شرایط محیطی به تعهد سازمانی توجه بیشتری مبذول داشته و در راستای جلب رضایت کارکنان و ارتقاء تعهد درونی و ایمان به منافع و خواسته‌های سازمان که تبلوری از نیازهای جامعه هستند همت گماشته و تدابیر لازم برای رفع از خود بیگانگی کارکنان نسبت به سازمان و برانگیختگی اشتیاق و تعهد آنان به سازمان اتخاذ نمایند. بنابراین برای ایجاد حالتی از داشتن تعلق خاطر نسبت به سازمان در کارکنان، مدیران بایستی وضعیتی را به‌وجود آورند که کارکنان با نام و یاد سازمان احساس هویت کنند، باور کنند که برای امر مقدس و با ارزشی کار می‌کنند، در کار احساس راحتی کنند و در نتیجه از رسالت سازمان (آن‌چه که تعیین شده انجام شود)، ارزش‌هایش (آن‌چه که مدیریت باور دارد مهم هست) و هنجارهایش (طرق پذیرفته شده رفتار نمودن در سازمان) حمایت کنند.

پژوهش حاضر با این هدف در پیش گرفته شد که ضمن بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان، پیشنهادهایی در زمینه چگونگی افزایش تعهد سازمانی کارکنان سازمان به مدیران عرضه کند. نتایج به دست آمده آشکارا حاکی از آنست که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران (مهارت‌های کلامی، مهارت‌های شنودی و مهارت‌های بازخوردی) و تعهد سازمانی کارکنان آجا رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیقی که توسط ماتئو و زاجاک (۱۹۹۰) انجام گرفته معلوم شده است یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی که در روابط گروه با رهبر مطرح می‌شود ارتباطات رهبر می‌باشد. چگونگی ارتباطات رهبر با تعهد سازمانی، همبستگی قوی و مثبتی دارد. بدین معنی مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می‌کنند موجب تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان می‌شوند. بین ارتباطات اثر بخش و بازدهی یا تولید کارکنان رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد و همچنین بین ارتباطات و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. همچنین عواملی چون تحریف و ابهام پیام، موجب تضعیف اطمینان و تقویت عدم اطمینان شده، از این رو در رضایت کارمندان اثری منفی خواهد گذاشت. هر قدر

در ارتباطات، پیام کمتر تحریف گردد و عوامل مخدوش کننده ارتباطات ضعیف تر شوند، مدیر بهتر می تواند پیام خود را به کارکنان و اعضای سازمان برساند و هدف های خود را تأمین کند. این کار به نوبه خود موجب ضعیف شدن پدیده ابهام می گردد و کار گروهی روشن تر و مشخص تر می گردد و در نتیجه عملکرد اعضای سازمان و رضایت و تعهد شغلی آنان افزایش می یابد. در زندگی کاری، هنر خوب گوش دادن، کیفیت ارتباطات مدیران با کارکنان را بالا برده و مدیران را قادر می سازد که همکاری و همدلی کارکنان را جلب نموده و موجب گرمی و همدلی بین آنها شده و از تنش ها و سوء تفاهم ها کاسته و در نهایت باعث می شود که مدیران در دل کارکنان نفوذ کرده و احساس مسئولیت و تعهد کاری آنان را افزایش دهند (آلن و بلکبرن، ۱۹۸۹؛ رابینز، ۱۹۹۸)

سایر نتایج به دست آمده بیانگر اینست که بین تعهد سازمانی کارکنان و ویژگی های فردی (دموگرافیک) آنان مانند سن، جنسیت، سابقه کار، تحصیلات و وضعیت تأهل رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیقی که توسط ماتئو و زاجاک، ۱۹۹۰؛ گلیسن، ۱۹۸۸؛ موریس، ۱۹۹۰ انجام گرفته معلوم شده است تعهد سازمانی با سن و سابقه کار فرد دارای همبستگی نسبی و مثبت است. اغلب محققان بر این باورند که سن با تعهد تکلیفی ارتباط بیشتری پیدا می کند و دلیل آن را فرصت کمتر در خارج از شغل فعلی و هزینه های از دست رفته در سنین بالا می دانند. کارکنان مسن به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود تعهد نگرشی بیشتری پیدا می کنند و به سازمان متعهدترند. کارکنانی که سال های بیشتری را در سازمان خدمت کرده اند به طور معمول از همکاران جوان خود متعهدترند. علت این امر نه تنها ارشدیتی است که برشان آنها می افزاید، بلکه با افزایش سن، فرصت فرد نیز در پیدا کردن شغل در سازمان های دیگر کاهش می یابد. بنابراین در سنین بالا به علت فرصت کمتر در خارج از شغل فعلی و هزینه های از دست رفته، تعهد سازمانی بیشتر می شود (می یو و آلن، ۱۹۹۰؛ کوهن، ۱۹۹۲). به دلیل سرمایه گذاری های فرد در سازمان و سابقه بیشتر در مقام و موقعیت سازمانی، تعهد فرد به سازمان بیشتر می شود. اما بر اساس نتایج به دست آمده این رابطه ضعیف است. با افزایش سال های خدمت در سازمان مدیران تعهد نیز فزونی می گیرد. هنگامی که افراد سابقه خدمت درخور توجهی داشته باشند، به محل خدمت، همکاران، مراجعان، مشتریان و نظایر آنها دلبستگی پیدا می کنند و نسبت به ترک سازمان و پیوستن به سازمانی دیگر بی میل اند. رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است. این رابطه بیشتر مبتنی بر تعهد مستمر است و ارتباطی با تعهد تکلیفی ندارد. دلیل این رابطه منفی را می توان انتظارات بیشتر افراد و

فرصت‌های بیشتر شغلی آن‌ها دانست. جالب توجه است که زن‌ها نسبت به مردان تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند. اگرچه این تفاوت جزئی است. دلیل این امر آن است که زن‌ها برای عضویت در سازمان می‌بایست موانع بیشتری را پشت سر بگذارند. کانر (۱۹۹۱) بیان می‌کند بر خلاف باور همگانی، کارکنان زن نسبت به سازمان از مردان متعهدترند. این تعهد قوی‌تر (به ویژه در زنان متأهل) می‌تواند به دلیل نان‌آور دوم خانواده بودن و نیز احساس رضایت از طریق ارائه بهترین عملکرد باشد. لذا آنان احتمالاً برای مدت بیشتری در سازمان خود می‌مانند. اما اگر الگوهای نیاز زنان گسترده باشد، ممکن است به سازمانی که در آن فرصت‌های پیشرفت در آن مهیا نباشد چندان متعهد نباشند.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

در ابتدا نتایج زیر از بخش تجزیه و تحلیل کمی حاصل می‌شود:  
مقدار آماره آزمون‌ها و  $P$ - مقدار به دست آمده از جدول بخش کمی حاکی از تاثیر بسیار بالای عوامل مهارت‌های ارتباطی کلامی، شنودی و بازخوردی مدیران و فرماندهان بر تعهد سازمانی کارکنان در آجا در سطح معنی‌داری ۵درصد (حتی در سطح معنی‌داری یک درصد) می‌باشد. همچنین با توجه به مباحثی که در سایر بخش‌های تجزیه و تحلیل بیان گردید می‌توان گفت:

۱. بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان آجا رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین مهارت‌های کلامی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان آجا رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین مهارت‌های شنودی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان آجا رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین مهارت‌های بازخوردی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان آجا رابطه معناداری وجود دارد.

حال با توجه به این که مشخص گردید که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و فرماندهان رابطه معناداری وجود دارد پس به مدیران و فرماندهان توصیه می‌شود که نسبت به کسب و آشنا شدن با این مهارت‌ها تلاش نمایند و از مهارت‌های ارتباطی خود به نحو شایسته‌ای نسبت به کارکنان در جهت ایجاد تعهد سازمانی استفاده کنند و با برقراری تعامل و توجه به خواسته‌های معقول و منطقی کارکنان و تلاش برای رفع معضلات در حد مقدرات، فضایی همراه با احساس اطمینان، اعتماد، هم‌دردی و دوستی و همچنین احساس مهم بودن، لیاقت و

شایستگی را برای کارکنان به وجود آورند، به گونه‌ای که آن‌ها حس کنند مالک کار هستند و در چنین شرایطی است که نیروی کار با یک تعهد جامع واکنش نشان خواهد داد. با توجه به موضوعات مطرح شده در این تحقیق، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که ارائه دوره‌های آموزشی (آموزش‌های ضمن خدمت کوتاه مدت) و برگزاری جلسات مؤثر، می‌تواند به مدیران در جهت آماده‌سازی فضای داخلی سازمان‌ها و ایجاد تعهد سازمانی برای کارکنان کمک و یاری برساند. همچنین گزینش و انتخاب کارکنان بر اساس علاقه و میل و رغبت آنان باشد و به آنان آموزش داده شود که شغل آنان در مجموعه سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.



#### منابع:

- ابطحی، سید حسین؛ ۱۳۷۹، گفتارهایی در مدیریت پیشرفته منابع انسانی؛ چاپ دوم؛ انتشارات قومس.
- احمدی، مسعود؛ ۱۳۸۵، بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و عزت نفس در بانک رفاه استان فارس؛ پایان نامه کارشناسی ارشد.
- استونر، جیمز آرتور فینچ؛ ۱۳۸۲، مدیریت؛ ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی؛ جلد سوم؛ چاپ دوم؛ انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- الله دادی، اسماعیل؛ ۱۳۸۲، تعهد سازمانی؛ فصلنامه مدیریت؛ شماره ۷۸-۷۷.
- خلیلی شورینی، سیاوش؛ ۱۳۸۹، روش‌های پژوهش آمیخته (با تاکید بر بومی‌سازی)، چاپ دوم (۱۳۹۱) انتشارات یادواره کتاب.
- رابینز، استیفن پی؛ ۱۳۸۵، مدیریت رفتار سازمانی (جلد اول)؛ ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی؛ انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ جلد اول.
- رابینز، استیفن پی؛ ۱۳۸۵، مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی؛ انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ چاپ دهم؛ جلد دوم.
- رضائیان، علی؛ ۱۳۸۰، مبانی سازمان و مدیریت؛ چاپ دوم؛ انتشارات سمت.
- رضائیان، علی؛ ۱۳۸۲، اصول مدیریت؛ چاپ چهاردهم؛ انتشارات سمت.



- رضائیان، علی؛ ۱۳۷۹، مدیریت رفتار سازمانی؛ چاپ چهارم؛ انتشارات علم و ادب.
- ری ام. برکو، آندورای؛ ولوین دارلین آر، ولوین؛ ۱۳۸۲، مدیریت ارتباطات؛ چاپ سوم؛ ترجمه دکتر سید محمد اعرابی.
- ساروقی، احمد؛ ۱۳۸۷، تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت؛ فصل‌نامه مدیریت دولتی؛ شماره ۱۷.
- سازمان و مدیریت برنامه‌ریزی (دفتر طرح و برنامه و تحول اداری)؛ ۱۳۸۴، بررسی تعهد سازمانی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و کشور و ارائه سازوکار برای رسیدن به شرایط مطلوب؛ طرح پژوهشی.
- سکاران، اوما؛ ۱۳۸۴، روش‌های تحقیق در مدیریت؛ ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی؛ چاپ سوم؛ انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- فرهنگی، علی اکبر؛ ۱۳۸۵، نظریه‌های ارتباطات سازمانی؛ انتشارات رسا.
- مشبکی، اصغر؛ ۱۳۸۰، مدیریت رفتار سازمانی؛ چاپ دوم؛ انتشارات ترمه.
- مقیمی، سید محمد؛ ۱۳۸۵، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی؛ چاپ چهارم؛ انتشارات ترمه.
- می‌یرسپاسی، ناصر؛ ۱۳۸۴، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار؛ چاپ بیست و چهارم؛ انتشارات می‌یر.
- Cohen, A, (1992), "Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups" Ameta-umalysis, Tornal of Organizational Behavior.
- Mayer, R.C & Schoolman, D.F, (1998), "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simony' Model", Journal of Organizational Behavior, VOL 19 NO 1.
- Meyer, J. P & Allen, N. J, (1990), "Organizational Commitment" Some Methodological consideration, Tourant of Applied Psychology.
- Meyer, J.P & Herscovitch, L,(2001) "Commitment In The Workplace, Toward A General Model", Human Resource Management Revi