

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان

و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان

(مطالعه موردی فرماندهی مرزبانی ناجا)

حسین ذوالفقاری^۱ و صیدال فعال^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۳/۱۵

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۳/۰۴/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۲۹

چکیده

زمینه و هدف: ارتباطات مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت فرماندهان و مدیران است و به مجموعه‌ای از مهارت‌ها متکی است که عمده‌ترین آنها مهارت کلامی، مهارت شنیداری و مهارت نوشتاری است. تعهد، اعتقاد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌های آن و تمایل به انجام سعی و تلاش برای سازمان است. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح و ارتقای تعهد سازمانی در سازمان به عهده فرماندهان و مدیران بوده که باید از نحوه برقراری ارتباطات مؤثر سازمان آگاه باشند. این پژوهش با هدف شناخت رابطه مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان و با طرح این سؤال که (آیا بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد؟) صورت پذیرفته است.

روش: این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی و با روش زمینه یابی است. ابزار گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و بررسی اسنادی و همچنین استفاده از نظریه‌های صاحب نظران مطرح در مدیریت منابع انسانی به صورت پرسشنامه‌ای بوده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش نمونه‌گیری اطلاعات و از دو پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی که با استفاده از نرم افزار آماری مورد تجزیه و تحلیل واقع شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش محتوایی و برای پایایی از روش آزمون مجدد و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه فرماندهان و مدیران و کارکنان ستاد فرماندهی مرزبانی ناجا بوده که تعداد ۸۶ نفر به عنوان جامعه نمونه به صورت تصادفی انتخاب شده است.

نتیجه‌گیری: نتایج حاصله از یافته‌های پژوهش که طبق نظریه‌های مطروحه در تحقیق و تحلیل داده‌ها با توجه به فرضیه‌های تحقیق استفاده شده، به دست آمده و نتایج حاصله بر اساس آزمون T و ضریب همبستگی پیرسون؛ حاکی از این است که بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد. در این خصوص پیشنهادهایی مطرح گردیده است تا فرماندهان و مدیران بتوانند از طریق فرایندهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی و توانمندسازی و ارتقای مهارت‌های ارتباطی به سمت تقویت تعهد سازمانی حرکت کنند.

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، مهارت کلامی، مهارت شنیداری، مهارت نوشتاری، تعهد سازمانی

استناد: فعال، صیدال (ویژده‌نامه، ۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی

فرماندهی مرزبانی ناجا). فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی، ۱۰۳-۱۲۳.

۱. استادیار دانشگاه، علوم انتظامی امین

۲. کارشناس ارشد علوم و فنون مرز (نویسنده مسئول) email: masod.faal@yahoo.com

مقدمه

زندگی در آستانه قرن بیست و یکم پیچیدگی فزاینده‌ای پیدا کرده است و قواعد و مقررات، بر اساس نظامی که انسان‌ها در یک زمان خاص در آن فعالیت دارند، تغییر می‌کند. چنین وضعیتی مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی خاص و پیچیده‌ای را طلب می‌کند و از این رو یادگیری مهارت‌های اجتماعی دیگر یک پدیده ساده و خود جوش نیست و نیازمند توجه‌ای حرفه‌ای و نظام دار است. در دنیای امروز آموزش مهارت‌های فنی اهمیت ویژه‌ای دارد و برای هر شغل و حرفه‌ای، مجموعه‌ای از چنین آموزش‌هایی لحاظ می‌شود. امروزه هر کسی می‌داند که رانندگی نیاز به آموزش فنونی دارد که بدون یادگیری آنها، نمی‌توان فرد را به لحاظ حرفه‌ای راننده دانست. چنین فنونی در خصوص حرفه‌هایی چون نقاشی ساختمان، معلمی، مهندسی، پزشکی، مدیریت و... نیز مصداق دارد. اما گذشته از اینکه هر حرفه‌ای نیازمند آموزش‌های فنی است، چنین پدیده‌ای نشان می‌دهد صرف نظر از اهمیت کلی مهارت‌های ارتباطی در دنیای امروز، برخی حرفه‌ها هستند که با دیگران بیشتر سر و کار دارند و از این روی سبک برقراری ارتباط در چنین حرفه‌هایی ارتباط مستقیمی با کارایی و بهره‌وری فرد در آن شغل دارد. با وجود این، در این حرفه‌ها به مهارت‌های ارتباطی به عنوان یک فن ضروری آموزشی نگریسته نمی‌شود.

همه ما بخشی عمده‌ای از زندگی خود را در ارتباط با دیگران سپری می‌کنیم یا در فکر آن به سر می‌بریم. تحقیقات، نشان داده است که ۷۵ درصد اوقات روزانه ما صرف ارتباط با دیگران می‌شود و شاید بتوان گفت ۷۵ درصد موفقیت‌های ما نیز به روابط ما با دیگران وابسته است. از همین رو، در دهه‌های اخیر، توجه زیادی به مبحث مهارت‌های ارتباطی شده است. اهمیت این مقوله باعث شده تا پژوهش‌های دقیق و منظمی درباره ماهیت و کارکردهای «مهارت‌های ارتباطی» و عوامل تأثیرگذار بر آن، انجام شود. تحقیقات، نشان می‌دهد که عوامل بسیاری در «مهارت‌های ارتباطی» نقش دارند؛ اما نقش این مهارت‌ها در سازمان‌ها به خصوص ارتباط با تعهد سازمانی کارکنان در این میان بسیار مهم و چشم‌گیر است؛ زیرا انسان چه در درون خانواده و چه در اجتماع، درگیر شبکه پیچیده‌ای از ارتباطات مختلف است که بخش عمده‌ای از ذهن، فکر و انرژی او را مصرف خود می‌دارد. با این توصیف وقتی وارد سازمان‌ها می‌شویم این کیفیت ارتباطات و بهره‌وری آن، نقشی بی‌بدیل می‌یابد. زمانی که سازمان‌ها به عنوان یکی از واحدهای

اساسی اجتماع به وجود آمدند بالطبع، بحث ارتباطات یکی از مباحث مهم در سازمان‌ها گردید. در این برهه از زمان، مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند تنها در به کارگیری فناوری جدید نیست، بلکه در بالا بردن اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است که ارتباط مؤثر، کلید آن است (شاقلی، ۱۳۷۸: ۲). انسان‌ها در جامعه امروز در یک سازمان به دنیا می‌آیند در سازمان‌های مختلف زندگی می‌کنند و در سازمانی می‌میرند و در سازمانی دیگر به خاک سپرده می‌شوند. لذا ما در همه مراحل زندگی خود به نحوی با سازمان‌ها و ارتباطات سازمانی سر و کار داریم (فرهنگی، ۱۳۸۲: ۱۹۰). ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند. در جوامع امروزی که هم‌زمان با پیچیده تر شدن فزاینده زندگی مشکلات جدیدی برای انسان پدید آمده است، اهمیت ارتباطات بیشتر می‌شود. در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است (دعایی، ۱۳۷۳: ۲۶). سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. 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 (رضائیان، ۱۳۷۹: ۲۸۴). مدیریت نیز جزء آن دسته از مشاغل است که تسلط بر مهارت‌های ارتباطی زیر بنای موفقیت و کارایی در آن است (قربانی، ۱۳۷۸: ۲۵). مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹). با نگرش به اینکه مدیریت هنر انجام امور به وسیله دیگران، علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای رسیدن به اهداف معین است (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۷ و ۲۶۷) یا کار با افراد و گروه‌ها و استفاده از دیگر منابع به منظور رسیدن به اهداف سازمانی است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۴)، بر مبنای تعاریف مذکور، وظایفی که به طور کلی می‌توان در حیطه عمل

مدیران قرار داد ارتباطات است و سازمانی که کارکنان آن با یکدیگر ارتباط مؤثر نداشته باشند نمی‌توانند توانمندی‌های لازم را برای اجرای وظایف خود کسب کنند و در هر حال انگیزه آنان نیز به تدریج کاهش پیدا می‌کند؛ زیرا ارتباط خود بستر مناسبی برای مبادله اطلاعات، دانش و تجربیات است (صائمیان، ۱۳۷۷: ۷۶). و از سوی دیگر هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود مگر اینکه اعضا و کارکنان سازمان نسبت به آن نوعی تعهد داشته باشند و در جهت تحقق اهداف آن تلاش کنند. (استونروفی من، ۱۳۷۵: ۹۷۲). و با نگرش به اینکه معمولا فرهنگ و زبان و نحوه ارتباط مدیران و فرماندهان و کارکنان با توجه به مقوله‌های مهارت‌های دارای تناقض است لذا پژوهش حاضر بر آن است ضمن سنجش هر دو مقوله، مسئله رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان) را بررسی کند و به سؤال تحقیق پاسخ داده شود و در نهایت مؤثرترین روش و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران را پیشنهاد نماید.

اهمیت سازمان‌ها نیز بر هیچ کس پوشیده نیست. ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزار جامعه متمدن است و می‌توان گفت که ارتباطات مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسانی است؛ به عبارت دیگر، ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی است. همان‌طور که ارتباطات برای انسان حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می‌باشد.

به هر حال بحث ارتباط سازمانی مسئله‌ای نیست که بتوانیم به راحتی از کنار آن بگذریم. چون اثری مستقیم در کامیابی‌ها و ناکامی‌های ما خواهد داشت. بی‌دلیل نیست که بیشتر سازمان‌ها برای مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان، تدابیری را در برنامه آموزشی خود نیز می‌گنجانند. هرچند بهتر است مهارت‌های ارتباطی شامل توانایی ارتباط با هر کس در هر زمان باشد، گاهی در زمانی خاص و با افرادی خاص از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود؛ لذا دانش ارتباطات یکی از این موقعیت‌های خاص و مهم مدیریت و رهبری است که با تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند ارتباط مستقیم و تاثیر بسزایی داشته باشد. بهبود روابط مدیر با

دیگران مساوی است با بهبود فعالیت‌های کارکنان، بهبود روابط با خارج سازمان و بهبود اعتماد به نفس سازمان؛ که این موضوعات در واقع بخش اصلی تعهد سازمانی است. از آنجا که فرماندهی مرزبانی ناجا و یگان‌های تابعه آن با برخورداری از یک مدیریت کارآمد و شایسته و در عین حال با تسلط کافی بر مهارت‌های ارتباطی و رفتار بهتر با کارکنان می‌توانند به مأموریت‌ها و اهداف خود جامه عمل پوشانده و ضمن تلاش در جهت برخورداری از ویژگی‌های تعهد سازمانی به عنوان یک سازمان سالم معرفی شوند، اهمیت رابطه این دو متغیر بیشتر احساس می‌شود. این پژوهش علاوه بر نگاهی به مهارت‌های ارتباطی و اهمیت آن در سازمان‌ها رابطه آن با تعهد سازمانی را مد نظر قرار داده و تلاش به عمل آمده تا به استناد نظریه‌ها و تحقیقات انجام یافته در این زمینه، ارتباط میان مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران با تعهد سازمانی کارکنان بررسی شود و نتایج آن در ارتقای مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تقویت تعهد سازمانی کارکنان مؤثر واقع گردد.

پیشینه تحقیق

ارتباطات

ارتباطات مؤثر^۱ یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات به عنوان یک داده مهم در سایه ارتباطات مؤثر وارد سازمان می‌شود و همین که به سازمان راه یافت باز نیازمند یک سامانه ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گیرد و مانند خون در رگ‌های سازمان جریان یابد (مقیم، ۱۳۷۷: ۳۱۰).

ارتباط، تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است، از این رو مدیران باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۶۷).

به این ترتیب یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است و

لازم است نسبت به آن توجه ویژه ای صورت گیرد.

اهمیت ارتباطات

ارتباطات در زندگی بشر امروزی بسیار اهمیت دارد تا جایی که انسان‌ها بدون ارتباط قادر به زندگی نیستند. در روند تکاملی رابطه در جوامع انسانی، ارتباط از حرکات دست و صورت و اصوات خاص آغاز، و به پیدایش خط و زبان منجر شد.

ارتباط، رفتاری آموختنی است، و این امر نشان می‌دهد که هر انسان با یادگیری درست و کسب مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به اصلاح و بهبود رفتارهای ارتباطی خویش دست یابد. ترس از برقراری ارتباط و صحبت کردن در برابر جمع، مشکلی است که برخی با آن روبه‌رو هستند و نمی‌دانند چگونه ارتباط درست و مؤثری برقرار کنند. اهمیت این مشکل زمانی دوچندان می‌شود که در شغل و سازمانی که فرد کار می‌کند، در برقراری ارتباط با همکاران و مراجعان، عملکرد ضعیفی داشته باشد.

بی دلیل نیست که بیشتر سازمان‌ها و مجموعه‌ها در برنامه آموزشی خود برای پیشرفت شغلی کارکنان، مهارت‌های ارتباطی را نیز می‌گنجانند. مهارت‌های ارتباطی گرچه بهتر است شامل توانایی ارتباط با هر کس در هر زمان باشد، گاهی در زمانی خاص و با افرادی خاص از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود؛ از این رو دانش ارتباطات، یکی از این موقعیت‌های خاص و مهم مدیریت و رهبری است. بهبود روابط مدیر با دیگران مساوی است با بهبود فعالیت‌های کارکنان، بهبود روابط با خارج سازمان و بهبود اعتماد به نفس سازمان. در تعریف ارتباط می‌توان گفت: ارتباط، فرایندی است که طی آن، احساسات و نظریات به شکل پیام‌های کلامی و غیرکلامی بیان، فرستاده، دریافت و ادراک می‌شوند؛ بنا به تعریفی دیگر، ارتباط، فرایند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده است؛ به شرط اینکه ذهنیات مورد نظر فرستنده به گیرنده پیام انتقال یابد و برعکس (سجادی، ۱۳۹۰: ۲۱۵ - ۲۱۶).

هربرت سایمون^۱ می‌گوید بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت و به همین علت می‌توان گفت امکان تأثیر گروه بر رفتار فرد نیز غیرممکن خواهد بود. مدیران از طریق ارتباطات هماهنگی ایجاد و کارکنان را هدایت می‌کنند؛ برنامه ریزی و کنترل را انجام می‌دهند؛ همان‌طور

که ارتباطات مهم‌ترین ارکان پدیدار شدن سازمان هاست، عامل تداوم بخش حیات آن نیز است (دعایی، ۱۳۷۳: ۳۶). مدارک و شواهد موجود نیز نشان می‌دهد که بین ارتباطات مؤثر و میزان تولید یا بازدهی افراد رابطه مستقیم وجود دارد. (رابینز^۱، ۱۳۷۸: ۶۱۷)

مهارت‌های ارتباطی

در تعریف (اشلانت و مک فال^۲ ۱۹۸۵)، مهارت ارتباطی عبارت است از: فرایندهای مرکبی که فرد را قادر می‌سازد به گونه‌ای رفتار کند که دیگران، او را با کفایت تلقی کنند؛ پس مهارت‌ها، توانایی‌های لازم برای انجام رفتارهای هدفمند و موفقیت آمیز هستند (فیروز بخت، ۱۳۷۷: ۱۲). قربانی (۱۳۸۴: ۲۱) مهارت‌های ارتباطی را مجموعه‌ای از رفتارهایی می‌داند که کیفیت ارتباط شخص با شخص را مشخص می‌کند.

همان‌طور که می‌توان از عنوان مهارت‌های ارتباطی فهمید، این گونه مهارت‌ها، روش‌ها و شیوه‌هایی ضروری برای یک زندگی سالم و سازنده هستند؛ به عبارت بهتر، این مهارت‌ها، مجموعه‌ای از توانایی‌هایی هستند که سبب سازگاری ما با دیگران و شکل‌گیری رفتارهای مثبت و مفید می‌گردند. این توانایی‌ها ما را قادر می‌سازند نقش مناسب خود را در جامعه به خوبی ایفا نماییم بدون اینکه به خود یا به دیگران آسیب برسانیم (امیرحسینی، ۱۳۸۴).

مدیریت، هنر انجام امور به وسیله دیگران، علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای رسیدن به اهداف معین است (الوانی، ۱۳۹۷: ۱۷)؛ یا کار با افراد و گروه‌ها و استفاده از دیگر منابع به منظور رسیدن به اهداف سازمانی است (هرسی و بلانچارد^۳، ۱۳۷۸: ۴).

بر مبنای تعاریف مذکور، وظایفی که به طور کلی می‌توان در حیطه عمل مدیران قرار داد عبارت‌اند از:

برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش، ارتباطات، و تصمیم‌گیری.

1. Anthony Robbins

2. Eshlant & makful

3. Hersey and Blanchard

در میان وظایف مذکور، نقش مهارت‌های ارتباطی به صورت آشکار و مستقیم در بُعد ارتباطات، و به صورت پنهان، اما باز هم مستقیم، در وظایف دیگر نهفته است؛ زیرا برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش، و تصمیم‌گیری نیز هر یک در چارچوب یک فرایند ارتباطی و تعاملی تحقق پیدا می‌کنند. یافته‌های پژوهشی و تجربه روزمره گواه این امر است که هشتاد درصد از وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌شود. با توجه به چنین حجم زمانی عظیمی، بدیهی است که سبک مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر و منابع برون سازمانی نقشی تعیین‌کننده در عملکرد وی دارد (قربانی، ۱۳۷۸: ۲۷).

بنا به پژوهش رزماری استوارت^۱، مدیران بیش از دو سوم وقت خود را با دیگران صرف می‌کنند و یک سوم مانده را نیز در مطالعه یا آماده کردن گزارش‌های مورد نظر برای ارتباط با دیگران می‌گذرانند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کار عمده مدیران، انجام ارتباطات در اشکال گوناگون همچون نشست‌ها، گوش دادن به گزارش‌ها، دستور دادن، دستور گرفتن، گفت‌وگو با همکاران و... هم به صورت رو در رو و یا با تلفن) است. (رضایی نژاد، ۱۳۷۵: ۱۹۳).

مدیریت در قلمرو ارتباطات به چهار دسته تقسیم شده‌اند:

مهارت کلامی

یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی، و برگزاری نشست‌های مؤثر. مهارت کلامی به‌کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب کردن دیگران به انجام کار تعریف می‌شود (رابینز^۲، ۱۹۸۹: ۱۴۹).

در میان همه اموری که مدیران طی روز انجام می‌دهد، حرف زدن در مرتبه اول قرار دارد. او با کارکنان و سایر گروه‌ها صحبت می‌کند. گفتار مدیر را از طریق: تماس تلفنی، شرکت در کنفرانس‌ها، جلسات، ملاقات، تماس‌های رو در رو با شهروندان، اظهار عقاید به دوستان و... می‌توان مورد توجه قرار داد. مدیر در واقع در یک محیط کلامی به سر می‌برد. مدیر با بهره‌جستن از کلمات کار می‌کند. در حقیقت هنگامی که مدیر در سازمان خود انجام وظیفه می‌کند، مهم‌ترین

1. Rosemary Stewart

2. Rabinz

جنبه شغلی وی آن است که از محیط کلامی خویش به طور شایسته‌ای بهره گیرد. (گریفیث، ۱۳۷۸: ۸۴).

هنگامی که یک مدیر پیامی می‌فرستد باید سعی کند تا از زبان (تا حد امکان)، با دقت و با ملاحظه تمام جوانب، استفاده کند، تا سوء تفاهم‌ها را کم کند. به این ترتیب مهارت در ارتباطات گفتاری برای مدیر مهم و ضروری است و او بایستی تلاش کند تا گفتارش واضح و روشن و در عین حال قابل فهم و به دور از ابهام و تحریف باشد (برکو و همکاران ۱۳۷۸: ۱۰۹).

مهارت غیر کلامی

یعنی نگاشتن روشن و مؤثر و انتخاب سبک نوشتاری و لحن مناسب برای ارتباطات کاری رسمی و غیررسمی.

مهارت شنیداری

یعنی توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آنها.

تعاریف متعددی برای گوش دادن مؤثر ارائه شده است از جمله سام دیپ^۲ ۱۳۷۶ در کتاب تجربه ارتباطات در روابط انسانی، می‌گوید گوش دادن مؤثر، عبارت است از: مشارکت فعال در یک گفت و گو. در تعریفی دیگر، گوش دادن مؤثر عبارت است از فرایندی فعال که شامل شنود، توجه، درک، ارزیابی، به خاطر آوردن، و پاسخ دهی واکنش است (وردن بر^۳، ۱۹۹۸: ۲۳۴).

برخی از خبرگان ارتباطات بر این باورند که گوش دادن مؤثر، سنگ بنای مهارت ارتباطی مدیران امروزی است. مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که مدیران ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقتشان را صرف گوش دادن می‌کنند. خوب گوش دادن کلید ادراک، فهم و تعقل ماست و در فرایندهای ادراکی، آموزشی و یادگیری انسان تأثیر مستقیم و تعیین کننده‌ای دارد؛ علاوه بر این تأثیر گذاری، یکی از ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و اکتساب ارزش‌های معنوی است. در واقع یکی از مرزهای قاطعی که انسان را از حیوانات جدا می‌کند، نطق و گویایی اوست که خود در

1. Griffith

2. Same Dipp,

3. Verderber

گرو گوش دادن است. گوش دادن و کاربرد مهارت خوب گوش فرادادن ارتباط مهم و مستقیمی با زندگی روزمره و زندگی کاری ما دارد. در واقع هر روز از لحظه بیداری تا آخرین لحظه‌ای که به خواب می‌رویم به طور متوالی، اطلاعات و پیام‌های محیط و افراد انسانی دیگر را از طریق گوش دادن به درون ذهن خود انتقال و بدان‌ها پاسخ می‌دهیم. به ویژه در زندگی کاری، هنر خوب گوش دادن کیفیت ارتباطات ما با همکاران و سایر افراد سازمانی را بالا می‌برد و مدیران را قادر می‌سازد که محبت، همکاری، هم‌دلی و هم‌فکری کارکنان را جلب کرده موجب گرمی و همدلی بین کارکنان شوند و از تنش‌ها و سوء تفاهمات ارتباطات آنان کاسته شود و در نهایت موجب می‌شود که مدیران بتوانند در دل کارکنان نفوذ کنند و احساس مسئولیت و تعهد کاری آنان را افزایش دهند و بهتر و مؤثرتر به اهداف فردی و سازمان نائل گردند. بنابراین گوش دادن مؤثر می‌تواند به عنوانی یکی از عوامل و ابزارهای مهم برای بهبود کیفیت زندگی در سازمان به کار گرفته شود (آلن و بلکبرن، ۱۹۸۹: ۲۳۹).

مهارت نوشتاری

یعنی ایجاد فرصتی که در آن کارکنان بر اساس یک برنامه زمانی از اطلاعات مربوط به تصمیمات، تغییرات و سایر موارد آگاهی یابند (هالی باتنر^۱، ۱۳۷۹: ۶۸).

گرچه در ارتباط نوشتاری، پیام‌ها نسبت به دیگر شیوه‌های ارتباطی، کندتر منتقل می‌شود، اما تبادل اطلاعات در آن دقیق‌تر از سایر ارتباطات انجام می‌شود. بیانی که با قلم نگاشته می‌گردد با گذشت زمان فرسوده نمی‌شود در حالی که بیان لفظی، دستخوش گذر زمان می‌شود.

پروردگار یکتا در قرآن کریم نعمت قلم و نوشتن را این چنین یادآوری می‌کند: **اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ**: بخوان که پروردگارت (از همه) بزرگوارتر است؛ همان کسی که به وسیله قلم آموزش داد (سوره مبارکه قلم، آیه ۴-۳).

الْقَلْبُ يَتَكَلَّمُ عَلَى الْكِتَابَةِ: دل به نوشته اطمینان پیدا می‌کند (بحارالانوار ج ۲: ۱۵۲).

با توجه به این حدیث، نوشتن یکی از راه‌های مبادله اطلاعات است که به منظور برقراری

1. Alan & Blackburn

2. Hali Buttner

اعتماد و اطمینان میان نویسنده و خواننده از آن استفاده می‌شود. فرستنده پیام، هنگام نوشتن دقت بیشتری می‌کند و هنگام فرستادن آن بهتر درباره آن فکر می‌کند.

تعهد سازمانی^۱

تعهد سازمانی نوعی ارتباط نگرشی- رفتاری به اهداف و رسالت‌های سازمان است. تعهد سازمانی از نموده‌های نگرش محسوب و از نظام ارزشی فرد ناشی می‌شود. ایجاد تعهد سازمانی مستلزم وجود عوامل مختلف شخصی، سازمانی، و محیطی است که بعضاً تحت کنترل مدیران قرار دارند. ایجاد تعهد سازمانی یک فرایند نظام مند است که تحوّل جنبه‌های مختلف سازمان از جمله طرح مشاغل، شیوه رهبری (ارتباطات رهبر با اعضای سازمان) و ساختار سازمان را ایجاد می‌کند (رنجبریان، ۱۳۷۵: ۴۱).

در علوم رفتاری درباره تعهد سازمانی به منزله یکی از انواع تعهد (تعهد به حرفه، تعهد به اتحادیه، تعهد به کارراه و...) پژوهش‌های فراوان صورت پذیرفته است. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. وجه اشتراک این تعاریف آن است که همگی آن را نوعی پیوستگی و ارتباط با سازمان دانسته‌اند (میر و آلن^۲، ۱۹۹۳: ۵۵۱، ۵۳۸).

از طرفی نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مستقیم وجود دارد (ساروقی، ۱۳۷۵: ۶۸). پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن تعریف کرده‌اند. در این تعریف، تعهد سازمانی سه عامل زیر را شامل می‌شود:

۱- اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان و پذیرش آنها؛

۲- تمایل به تلاش شدید در راه سازمان؛

۳- تمایل شدید به ادامه عضویت در سازمان (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۹۲: ۱۲۰)؛ چاتمن^۳ و

1. Organizational Commitment

2. Allen & Meyer

3. Chatman

اورایی ۱۹۸۶^۱ تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، برای خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند (رنجبریان، ۱۳۷۵: ۴۲).

سامرز^۲ تعهد سازمانی را نوعی وابستگی و انضمام به سازمان می‌داند که به صورت پذیرش ارزش‌های سازمان و تمایل به باقی ماندن در سازمان تظاهر می‌کند (سامرز، ۱۹۹۵: ۱۶).

شلدن^۳ تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند (ساروقی، ۱۳۷۵: ۶۵-۶۶).

کانتز^۴ تعهد را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به نظام‌های اجتماعی می‌داند. به عقیده سالانسیک^۵ تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها حفظ کند.

بوکانان^۶ تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها، اهداف و به سازمان، فی‌نفسه جدای از ارزش ابزاری آن (به نقل از ساروقی، ۱۳۷۵: ۶).

بکر^۷ تعهد سازمانی را تمایل به درگیر شدن در یک رشته فعالیت‌های خاص به دلیل برداشت شخصی از هزینه‌های مورد نظر از انجام سایر کارها تعریف می‌کند. البته منظور از برداشت شخصی از هزینه‌ها که توسط بکر به آن اشاره شده است مواردی از قبیل، از دست رفتن روابط شخصی به دلیل انتقال به سازمان دیگر، نیروی لازم برای یافتن کار جدید و از دست رفتن سابقه

-
1. O'Reilly
 2. Somers
 3. Scheldon
 4. Kanter
 5. Salancik
 6. Buchanan
 7. Beker

کار در سازمان است (میر^۱، ۱۹۸۹: ۱۵۲-۱۵۶).

وایت^۲ تعهد سازمانی را معین کننده سه عرصه مهم از احساس یا رفتار مربوط به فرد می داند که در سازمان مشغول به کار است.

۱- اعتقاد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزش هایش؛

۲- تمایل به انجام سعی و تلاش برای سازمان؛ البته ورای آنچه در قراردادش با سازمان درج گردیده است. این امر مستلزم صرف وقت فردی برای کار کردن از جانب کارمند، به تعویق انداختن تعطیلات، انجام سایر فداکاری‌ها یا گذشت‌ها برای سازمان بدون چشم‌داشت پاداش یا به دست آوردن سود است.

۳- تمایل به ادامه عضویت در سازمان (آرمسترانگ^۳، ۱۳۷۷: ۴۶).

در پژوهش حاضر تعریفی که پورتر و همکارانش از تعهد سازمانی ارائه کرده اند مبنای نظری پژوهش را تشکیل می دهد.

سؤال‌های تحقیق

۱- آیا بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟

۲- آیا بین مهارت کلامی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد؟

۳- آیا بین مهارت شنیداری فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد؟

۴- آیا بین مهارت نوشتاری فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد؟

1. Mir

2. White

3. Armstrong

روش

روش تحقیق، پیمایشی است که برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری، روش تحقیق پیمایشی به کار می‌رود. ابزار گردآوری اطلاعات از طریق جمع آوری کتابخانه‌ای و بررسی اسنادی و پرسشنامه‌ای بوده و برای جمع آوری اطلاعات با استفاده از روش نمونه‌گیری اطلاعات از دو پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی استفاده شده و با نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل واقع شده است. برای تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از روش محتوایی و برای پایایی از روش آزمون مجدد و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان ستاد فرماندهی مرزبانی ناجا بوده که تعداد ۸۶ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شده است.

ضریب پایایی ابزار سنجش

متغیرها	ضرایب	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب همبستگی آزمون مجدد
تعهد سازمانی		۷۸٪	۸۴٪
مهارت ارتباطی		۹۰٪	۸۶٪

$$99/60 = \frac{224/10}{2/45} = \frac{z^2}{d^2} = \frac{(1/96)^2 (58/36)}{(1/5)^2} = n$$

$$86 = \frac{99/60}{1 + \frac{99/60}{480}} = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{n}} = n'$$

بحث و نتیجه‌گیری

■ فرضیه نخست: بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه: یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به رابطه مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان و همچنین نتیجه آزمون گشتاوری پیرسون نشان می‌دهد که این فرضیه با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹ درصد بین

مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. بحث و تفسیر: نتیجه این فرضیه با نتایج مطالعات (ماتیو و زاجاک^۱، ۱۹۹۰) که یافته‌های بیش از دویست تحقیق را مرور کرده و عوامل ضروری برای ایجاد تعهد، عوامل همبسته با تعهد و پیامدهای تعهد سازمانی را خلاصه کرده اند هم سو است. ماتیو و زاجاک در این بررسی به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی به پنج دسته زیر تقسیم می شود:

۱- ویژگی‌های شخصی مؤثر بر تعهد سازمانی؛ ۲- وضعیت نقش و تعهد سازمانی؛ ۳- خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی؛ ۴- ویژگی‌های سازمانی و تعهد سازمانی؛ ۵- روابط گروه با رهبر. یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی که در روابط گروه با رهبر مطرح می شود ارتباطات رهبر است. چگونگی ارتباطات رهبر با تعهد سازمانی، همبستگی قوی و مثبتی دارد؛ بدین معنی، مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می کنند موجب تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان می گردند. نتیجه این فرضیه هم چنین با نظر (رابینز، ۱۹۹۸؛ ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۷۸) مبنی بر اینکه بین ارتباطات اثربخش و بازدهی یا تولید کارکنان رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد و هم چنین بین ارتباطات و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنی دار وجود دارد، همخوانی دارد. هم چنین (رنجبریان، ۱۳۷۵) اظهار می دارد که ارتباطات قوی اجتماعی در محیط کار، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری، تشریح اهداف و رسالت‌های سازمان، حذف موانع کاری و تأکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می گردد، تعهد سازمانی را ارتقا می بخشد. بدین ترتیب ملاحظه می شود که الگوی نظری که این فرضیه بر آن اساس تدوین شده است مورد تأیید قرار گرفته است. ■ فرضیه دوم: بین مهارت کلامی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

یافته‌های حاصل از نتیجه و تحلیل داده‌های مربوط به رابطه مهارت کلامی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان نشان می دهد که بین مهارت کلامی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنی دار وجود دارد. به عبارت دیگر، نتیجه آزمون گشتاوری

پیرسون نشان می‌دهد که این فرضیه با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است.

بحث و تفسیر: (گورتون^۱، ۱۳۷۳) در تحقیق خود نشان داد که مهارت‌های صحبت کردن، گوش دادن و سؤال کردن از جمله مشخصات رهبران و فرماندهان و مدیران مؤثر است. هم چنین (رابینز^۲، ۱۳۷۸) معتقد است عواملی چون تحریف پیام و ابهام در پیام، موجب تضعیف اطمینان (تقویت پدیده عدم اطمینان) می‌شود؛ از این رو بر رضایت کارمند یا کارگر اثری منفی خواهد گذاشت. هر قدر در ارتباطات، پیام کمتر تحریف گردد و عوامل مخدوش کننده ارتباطات ضعیف تر شوند مدیر بهتر می‌تواند پیام خود را به کارکنان و اعضای سازمان برساند و هدف‌های خود را تأمین کند. این کار به نوبه خود موجب ضعیف تر شدن پدیده ابهام می‌گردد و باعث کار گروهی روشن تر و مشخص تر می‌شود و در نتیجه عملکرد اعضای سازمان و رضایت و تعهد شغلی مهارت در ارتباطات گفتاری نه تنها برای کسب شغل افزایش می‌یابد بلکه در عملکرد مؤثر کاری نیز حیاتی و دارای اهمیت است. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که نتیجه این فرضیه همسو با تحقیقات نظرهای فوق است (رضاییان، ۱۳۷۲).

■ **فرضیه سوم:** بین مهارت شنیداری فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون گشتاوری پیرسون نشان می‌دهد که بین مهارت گوش دادن فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنی دار وجود دارد، در نتیجه این فرضیه با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است.

بحث و تفسیر: نتیجه این فرضیه با نظر آلن و بلکبرن^۳ ۱۹۸۹ همسو است که می‌گویند: «در زندگی کاری، هنر خوب گوش دادن، کیفیت ارتباطات مدیران را با کارکنان و سایر افراد سازمانی بالا می‌برد و مدیران را قادر می‌سازد که محبت، همکاری، همدلی و هم فکری کارکنان را جلب کنند و موجب گرمی و همدلی بین کارکنان شوند و از تنش‌ها و سوء تفاهمات ارتباطات آنان

1. Gortun

2. Rabinz

3. Alan Blackburn

بکاهند و در نهایت باعث می‌شود که فرماندهان و مدیران بتوانند در دل کارکنان نفوذ کنند و احساس مسئولیت و تعهد کاری آنان را افزایش دهند و بهتر و مؤثر تر به اهداف فردی و سازمانی نائل گردند». هم چنین با نتایج تحقیق (مهدیزاده، ۱۳۷۵ و ربوی، ۱۳۷۹) که فرماندهان و مدیران اثربخش از مهارت شنود بیشتری برخوردارند، همخوانی دارد.

■ **فرضیه چهارم:** بین مهارت نوشتاری فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه نشان می‌دهد که بین مهارت نوشتاری فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد، در نتیجه این فرضیه با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است.

بحث و تفسیر: نتیجه این فرضیه همسو با نظریات و تحقیقات (دوسین^۱ - تریسی و رابینسون^۲؛ ۱۹۸۷) است که معتقدند مهارت نوشتاری کارکنان، موجب تحکیم و تقویب ارتباطات می‌شود و در بهبود تعاملات، انگیزه و تعهد سازمانی مؤثر است (رابینز، ۱۹۹۸، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۳۷۸).

نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد مهارت‌های ارتباطی در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. همچنین تعهد سازمانی که خود متأثر از عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی است و از پیامدهای تعیین کننده‌ای در عملکرد سازمان‌ها برخوردار است، با مهارت‌های ارتباطات متقابل بین افراد شامل مهارت کلامی، مهارت غیرکلامی، مهارت شنیداری، مهارت نوشتاری، همبستگی مثبت دارد. مهارت گوش دادن به عنوان مصداق رعایت احترام به دیگران در ارتباطات اجتماعی، مهارت ترغیب کلامی به عنوان قابلیت نفوذ و توان متقاعدسازی افراد و مهارت بازخورد به عنوان آمادگی و پذیرش فرد در کسب و ارائه اطلاعات در تأیید یا اصلاح رفتار خود و دیگران که از آنها تحت

1. Dusen

2. Tracy & Robinso n

عنوان مهارت‌های انسانی نیز نام برده می‌شود اهمیت خود را در این تحقیق همسو با تحقیقات انجام گرفته در کشور و سایر کشورها نشان داد. لذا با توجه به اینکه ارتباط معنی داری بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد، ضرورت دارد این موضوع در صدر برنامه‌های آموزشی و تربیتی قرار گیرد و سایر اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد.

پیشنهادها:

۱. آموزش مهارت‌های ارتباطات متقابل بین افراد که شامل مهارت‌های متعدد و نظام مند در مدیریت می‌گردد و در این مطالعه فقط به سه مهارت اشاره گردید تا در دستور کار برنامه‌های آموزشی قرار گیرد؛ زیرا مهم‌ترین عنصر در تعلیم و تربیت، برقراری ارتباط سازنده با کارکنان است و در این میان مدیران و فرماندهان در مقایسه با سایر کارکنان از الزام مضاعف تری نسبت به کسب قابلیت در این زمینه برخوردارند.
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی برای مدیران و توزیع نشریه‌ها و مجلات معتبر درباره مهارت‌های ارتباطی در سازمان و توجه به مقوله توانمند سازی فرماندهان و مدیران از طریق بازرسی.
۳. تأکید بر نقش مهارت‌های ارتباطی به عنوان متغیر مستقل مؤثر بر بسیاری از متغیرهای سازمانی مثل رضایت شغلی و روحیه.
۴. تلاش برای تجربه مستقیم این فرض که بسیاری از مهارت‌های مدیریتی، از جمله در حوزه ارتباطات سازمانی و روابط انسانی، آموزش دادنی و یاد گرفتنی است.
۵. تلاش برای راه اندازی یک شبکه دائم اطلاع رسانی از وضعیت عملکرد سازمانی به منابع داخلی و مراجع تصمیم گیرنده به ویژه با تأکید بر عوامل تأثیرگذار در مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی.
۶. آگاهی دادن بیشتر به مدیران درباره ابعاد تعهد سازمانی با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی جهت تقویت تفکر سیستمی و تعهد سازمانی.
۷. بی شک افزایش مهارت ارتباطی فرماندهان و مدیران بدون وجود برنامه‌ای مدون در سطوح

عالی سازمان ممکن نخواهد بود، لذا ضرورت دارد در برنامه‌های سالانه سازمان‌ها که در قالب بودجه سالیانه تبلور می‌یابد، برنامه‌هایی برای افزایش مهارت ارتباطی فرماندهان و مدیران پیش بینی شود.

۸. هرگونه مهارتی، برای ارتقا نیاز به آموزش دارد. جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی مدیران نیز تدوین برنامه‌های آموزشی مدون بسیار کارآمد خواهد بود. البته در این آموزش‌ها هر چند که آموزش‌های نظری لازم است، اما وجه عملی آموزش‌ها غالب باشد.

۹. واضح است که رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه‌ای دو طرفه است. هر چند که ممکن است مدیرانی با تعهد سازمانی بالا، از مهارت ارتباطی کمی برخوردار باشند، اما قطعاً بروز این مهارت‌ها در زمان برقراری ارتباط است که دارای اهمیت اصلی است. در غیر این صورت مدیری که در گذشته نشان داده واجد این مهارت‌ها بوده اما به دلیل سطح پایین تعهد سازمانی کارایی مؤثری در سازمان نداشته است لازم است به این مقوله توجه بیشتری شود.

۱۰. لازم است در فاصله‌های زمانی مشخص تحقیقاتی مانند تحقیق حاضر جهت ارزیابی سطح مهارت ارتباطی فرماندهان و مدیران از طریق مرکز تحقیقات صورت گیرد تا همواره ارزیابی دقیقی از وضعیت موجود این مهارت‌ها در دست باشد (حتی در قالب همایش می‌تواند نتیجه موثرتری داشته باشد).

۱۱. نکته مهم دیگر اینکه به هر حال همه فرماندهان و مدیران در هنگام انتصاب دارای سطحی از مهارت ارتباطی هستند، لذا به نظر می‌رسد یکی از مواردی که در انتصابات باید مورد توجه قرار گیرد، سطح مهارت ارتباطی فرماندهان و مدیران است. توجه به این نکته موجب آن می‌شود که آنهایی که آرزوی مدیریت و فرماندهی را در سر می‌پروراند، حتی قبل از اقدام به اهمیت این مسئله واقف شده و در جهت افزایش این قابلیت‌ها تلاش خواهند کرد.

منابع

منابع فارسی

قرآن کریم

آرمسترانگ (۱۳۷۷)، «تعهد سازمانی». ترجمه محمدرضا ربیعی، مجله فرهنگ و تعاون، شماره ۶۱. استونر، جیمز و ادوارد فری من (۱۳۷۵)، مدیریت. جلد سوم، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان، چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

الوانی، مهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی. چاپ چهاردهم، تهران: نشر نی. برکو، ری ام، ولوین، آندرودی، ولوین، دارلین آ (۱۳۷۸)، مدیریت ارتباطات. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دعایی، حبیب ... (۱۳۷۳)، «ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران». فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، شماره ۲۵. رابینز، استیفن (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی. جلد دوم، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضاییان، علی (۱۳۷۷)، اصول مدیریت. چاپ نهم، تهران: سمت. _____ (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.

_____ (۱۳۷۲)، «گوش شنوا: زیربنای مهارت ارتباطی». فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۲۱. رنجبریان، بهرام (۱۳۷۵)، «تعهد سازمانی». مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه اصفهان، ۱۰ (۱ و ۲). ساروقی، احمد (۱۳۷۵)، بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارکنان شرکت راه آهن بر اساس مدل میر و آلن (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران.

_____ (۱۳۷۵)، «تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت». فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۳۵

شاقلی، ریحانه (۱۳۷۸)، مدیریت مشارکتی و رابطه هی آن با تعهد سازمانی دبیران دبیرستانهای دختران هی دولت ی - عادی نواحی ۲ و ۴ مشهد (پایان نامه ی کارشناسی. ارشد) دانشگاه فردوسی مشهد.

صائمیان، صدیقه (۱۳۷۷)، «ارتباطات انسانی». ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۸۷. علاقه بند، علی (۱۳۷۸)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. چاپ یازدهم، تهران: نشر روان.

_____ (۱۳۷۳)، «رهبری اثربخش از راه ارتباط رویاروی میان مدیر و کارکنان». فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۱.

قربانی، نیما (۱۳۷۸)، «مهارت‌های ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره ور»، ماهنامه توسعه مدیریت، اردیبهشت. گریفیت، نیما (۱۳۷۸)، روابط انسانی در مدیریت آموزشی. ترجمه خداداد بخشی، چاپ سوم، تهران: انتشارات رویان. مقیمی، محمد (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ اول، تهران: نشر ترمه.

میلر، جبرالد (۱۳۶۸) ارتباط کلامی - تحلیل معانی بیان. ترجمه علی ذکاوتی قراگزلو، چاپ اول، تهران: انتشارات صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.

مجلسی، علامه محمد باقر (۱۰۳۷-۱۱۱۰ هجری)، «بحارالانوار ج ۲». هرسی، پال، بلانچارد، کنث (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی. ترجمه قاسم کبیری، چاپ ششم،

تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

هالی باتنر، نورگر سیکونر و سوزان سی میدار (۱۳۷۹)، «بستگی بین سبک‌های خلاقیت و ارزیابی مهارت‌های مدیریتی» ترجمه غلامرضا معمارزاده، مجله مدیریت.

منابع انگلیسی

- Alan, W & Blackburn, Richards. (1989) "Managing Organizational Behavior", IRWIN, Inc. 24-
- Hellriegel, Don & Slocum, John W. (1996) "Management", 7th. ed, South – western college publishing Cincinnati, ohio.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (1992) "Organizational Behavior", 2nd Edition (Boston, MA: Homewood IL, IRWIN, Inc).
- Mathieu, John E. & Zajac D. M. (1990) "A Review and Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organization Commitment", Psychological Bulletin Vol. 108, No. 2.
- Meyer, John P. (1989) "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of Commitment that Counts", Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 1.
- Miller, Katherine (1995) "Organizational Communication: Approaches and Processes", New York, Wadsworth Publishing Company.
- Mottaz, Clifford J. (1988) "Determinants of Organizational Commitment", Human Relations, Vol. 41, No.6.
- Mowday, R. T & Porter, W. L & Steers, R. M (1992) "Employee Organization Linkages", New York Academic press.
- Robbins, Stephen P. (1989) "Training In Interpersonal skills", Prentice Hall International Editions.
- Schermerhorn, John R. (2005), "Management", John Willey & Sons, Inc.
- Schermerhorn, John R. (1993) "Management for productivity", Fourth Edition, printed in the united states America.
- Simon A. Herbert , (1997) , "Administrative Man", 4th edition , A Division of Simon & Schuster , Inc.
- Somers, M. J. (1995) "Organizational Commitment, Turn- Over and Absenteesm: an Examination of Direct and Interaction Effects", Journal of Organizational Behavior, Vol. 16.
- Thompson, Neil. (1996) "People Skills: A Guide to Effective Practice in the Human services", MAC-MILLAN PRESS LTD.
- Tracy & Dusen & Robinsom (1998) "INTER-ACT, Using Interpersonal Communication Skills", Wadsworth Publishing Company, Eighth Edition.