

## بررسی نقش ارتباطی شنود مؤثر و تعهد سازمانی

دکتر حسین خنیفر\*

دکتر غلامرضا جندقی\*\*

فاطمه شریعتی\*\*\*

نقیسه زروندی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۸۸/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۹/۲۳

### چکیده

در دنیای امروز، به دلیل اهمیت ارتباطات، گوش دادن مؤثر دارای اهمیت ویژه‌ای است. مدیران، با گوش دادن مؤثر می‌توانند به نتایج مطلوب از جمله تعهد سازمانی دست یابند. این تحقیق، در دو سازمان تأمین اجتماعی و جهاد کشاورزی استان قم صورت گرفته است که نمونه‌ی آماری آن ۲۱۰ نفر از کارکنان را دربرمی‌گیرد. تعداد ۳۰ پرسش‌نامه به‌طور تصادفی در جامعه‌ی مورد مطالعه توزیع و پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) ۰/۹۲ به‌دست آمد و با اصلاحات نهایی به ۰/۹۵ رسید. برای سنجش روایی، تعداد ۱۵ پرسش‌نامه با نظر استادان، مدرسان و کارشناسان مدیریت توزیع و با انجام اصلاحات، نهایی شد. پرسش‌نامه‌ها در سه بخش جمعیت‌شناختی و بررسی تعهد سازمانی با ۳۰ سؤال و بررسی شنود مؤثر با ۱۵ سؤال تنظیم شد. نتایج تحقیق، حاکی از آن است که بین مؤلفه‌ی مهارت شنود مؤثر و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین، بین مهارت شنود مؤثر و تعهد عاطفی، مستمر و

\* - دانشیار دانشگاه تهران

\*\* - دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

هنجاری رابطه‌ای معنادار و مثبت وجود دارد. براساس آزمون‌های انجام شده بر روی داده‌ها، از نظر رابطه‌ی مهارت شنود مؤثر با تعهد، مؤلفه‌های تعهد مستمر و تعهد عاطفی در رتبه‌ی اول و تعهد هنجاری در رتبه‌ی دوم قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** ارتباطات؛ تعهد سازمانی؛ ارتباطات مؤثر؛ شنود مؤثر.

## مقدمه

به عقیده‌ی بسیاری از روان‌شناسان و متخصصان علوم ارتباطات، گوش دادن<sup>۵</sup> را می‌توان مهم‌ترین مهارت ارتباطی دانست که می‌تواند صمیمیت، موفقیت و روابط اثربخش را فراهم سازد (جعفری مقدم، ۱۳۸۷). تا هنگامی که بهتر گوش می‌دهیم، قادریم همکار، کارمند و رئیس خود را بهتر درک نماییم و با او هم‌آهنگ شویم. به نظر می‌رسد، هر اندازه مهارت‌های ارتباطی یک مدیر بیش‌تر باشد، تغییر رفتار کارکنان بیش‌تر خواهد بود و باعث جذب مشتریان بیش‌تری به سازمان می‌شود (امینیان، ۱۳۸۶). گوش دادن، یک تعهد و یک اقدام به‌منظور خوش‌آمدگویی و توافق است. تعهدی که برای فهمیدن و رسیدن به درک هم‌دلانه لازم می‌باشد. از این‌رو، گوش دادن مؤثر عبارت است از مشارکت فعال<sup>۶</sup> در یک گفت‌و شنود؛ فعالیتی که گوینده را در انتقال منظور خویش یاری می‌دهد (زالوفسکی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). لزوم توجه به انسان و ابعاد وجودی او و مطرح شدن بحث مدیریت روابط انسانی<sup>۸</sup> در سازمان‌ها، تحقیقات مربوط به رفتار انسانی را هرچه بیش‌تر وسعت بخشید و دریچه‌های تازه‌ای به روی اندیشمندان اجتماعی گشود که یکی از آن‌ها تعهد سازمانی است. این مفهوم، امروزه جایگاه مهمی از تحقیقات مذکور را از آن خود ساخته است و بیش از هر چیز، ناشی از اعتقاد شدید فرد به سازمان و پذیرش اهداف آن و تلاش برای رسیدن به آن اهداف است. در نتیجه‌ی این دو عامل- شنود مؤثر و تعهد سازمانی- نوعی وابستگی عاطفی و

- 1- Communication
- 2- Organizational Commitment
- 3- Effective Communication
- 4- Effective Listening
- 5- Listening
- 6- Active Participation
- 7- Zalewski
- 8- Haman Relations Management

روانی در فرد شکل می‌گیرد که او را مایل به باقی ماندن در سازمان می‌کند (نکادا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). تعهد سازمانی، یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه‌ی بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی - خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی<sup>۲</sup> - بوده است (فرهنگی، ۱۳۸۴). این نگرش در طول سه دهه‌ی گذشته، دست‌خوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش تک‌بعدی<sup>۳</sup> به نگرش چندبعدی<sup>۴</sup> بوده است.

## بیان مسأله

آرمسترانگ<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) معتقد است؛ طبق تحقیقات صورت گرفته، رفتار کارکنان در سازمان، می‌تواند متأثر از نگرش‌های آنان باشد. بدیهی است که مدیران، بیش‌تر علاقه‌مند به دانستن آن‌دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار و سازمان مربوط است. کوپر<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) در این مورد سه نگرش عمده را که بیش‌ترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده است بیان می‌کند. این سه نگرش عبارتند از:

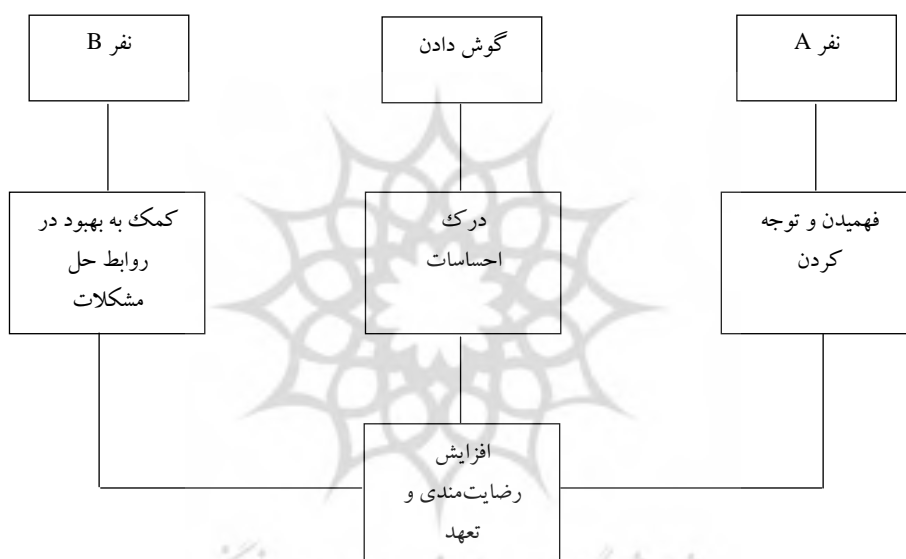
۱. **رضایت شغلی**<sup>۷</sup>: به نگرش کلی فرد درباره‌ی شغلش اطلاق می‌شود. **رضایت** رضایت شغلی را نگرش کلی درباره‌ی کار می‌داند. به عقیده‌ی او، نگرش؛ ارزیابی یا برآوردی است که به صورت مطلوب یا نامطلوب درباره‌ی شیء، فرد یا رویدادی صورت می‌گیرد (رابینز، ۱۳۷۴).

۲. **وابستگی شغلی**<sup>۸</sup>: پای‌بندی شغلی هر فرد، به درجه یا میزانی اطلاق می‌شود که شخص، شغلش را معرف خود؛ کار و عمل‌کردش را موجب سربلندی و کسب اعتبار قلمداد می‌کند (بولتن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵).

۳. **تعهد سازمانی**<sup>۱۰</sup>: عبارت است از احساس وابستگی فرد به سازمانی که در آن کار می‌کند. فرد متعهد، سازمان را معرف خود می‌داند (می‌یر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱).

- 1- Nacada
- 2- Social Psychology
- 3- Single Dimension
- 4- Multiple Dimension
- 5- Armstrang
- 6- Cooper
- 7- Job Satisfaction
- 8- Job involvement
- 9- Bolton
- 10- Organzation Commitment
- 11- Meyer

از طرف دیگر، یکی از توانایی‌های یک مدیر لایق، تأثیر بر کارکنان برای تغییر رفتار و نگرش آن‌هاست. این وضعیت در حالی است که ضمن حفظ رابطه با کارکنان، از آسیب رساندن به شخصیت آنان جلوگیری می‌کند. مدیر برای انجام این کار از تکنیک گوش دادن فعال بهره می‌گیرد (جوانمردی، ۱۳۸۶). تأیید احساسات کارمند، پس از شنیدن گفته‌هایش و بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان‌دهنده‌ی شنیدن درد دل‌ها و درک احساسات اوست گوش دادن مؤثر تلقی می‌شود. این شیوه‌ی گوش دادن، زیر دستان را هدایت می‌کند و به آن‌ها احساس مسؤلیت و تعهد می‌دهد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۳).



نمودار ۱- رابطه‌ی بین میزان گوش دادن مؤثر و افزایش تعهد کارکنان (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۳)

توانایی گوش دادن، یکی از اهرم‌های مهم مدیریت است؛ ولی متأسفانه در قلمرو مدیریت، ارزشی بدان داده نمی‌شود.

این مقاله، به دنبال بررسی رابطه‌ی بین مهارت شنود مؤثر و تعهد سازمانی و این که مهارت شنود مؤثر مدیران تا چه میزان بر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری کارکنان تأثیر

می‌گذارد می‌باشد. بنابراین، شهود مؤثر به‌عنوان متغیر مستقل و انواع تعهد (عاطفی، مستمر و هنجاری) به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

انسان، به‌عنوان سرمایه‌ی با ارزش سازمان‌ها مطرح است و نگهداری و حفظ او برای هر سازمان ضروری است. بنابراین، برقراری ارتباطات مؤثر انسانی از جایگاه ویژه‌ای در تعهد افراد سازمان برخوردار است که برای رسیدن به این هدف گوش دادن مؤثر می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد (آتش‌پور، ۱۳۸۳). عدم برقراری ارتباط مؤثر، ناشی از عدم توجه و گوش دادن مؤثر به سخنان دیگران است. بنابراین، ضروری است، برای ارتقای تعهد سازمانی کارکنان، به بررسی ارتباط بین مهارت گوش دادن مؤثر و تعهد سازمانی پرداخته شود. لوتانز<sup>۱</sup> به نقل از عراقی (عراقی، ۱۳۷۳) اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل مورد بحث قرار گرفته است. تعهد و پای‌بندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی<sup>۲</sup> و غیبت<sup>۳</sup> اثر می‌گذارند (مورهد، ۱۳۷۴).

## مبانی نظری تحقیق

### تعهد سازمانی و انواع آن

شهید مطهری درباره‌ی تعهد چنین می‌گوید: «تعهد به معنای پای‌بندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آن‌ها معتقد است و پایدار به آن‌ها می‌باشد» (مطهری، ۱۳۷۰). بوکانان<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند. وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف و به سازمان فی‌نفسه جدای از ارزش ابزاری آن است (الله‌دادی، ۱۳۸۲).

1- Lotanze  
2- Replacement  
3- Absent  
4- Buchanan

تعهد سازمانی مانند دیگر مفاهیم رفتار سازمانی، به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمول‌ترین شیوهی برخوردار با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در امور سازمان مشارکت می‌کند و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵؛ پورتر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳). رنجبریان، چتمن و اریلی، تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن با سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه‌ی کار در سازمان و پذیرش ارزش‌های آن<sup>۲</sup> می‌دانند (چتمن و اریلی<sup>۳</sup>، ۱۹۶۸). تعهد سازمانی، به معنای حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان به‌خاطر خود سازمان و وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف دیگر آن است (رنجبریان، ۱۳۷۵).

پورتر و همکارانش (۱۹۷۸)، تعهد سازمانی را به‌عنوان درجه‌ی نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری او با سازمان تعریف کرده‌اند. در این تعریف، تعهد سازمانی سه عامل را نشان می‌دهد:

تمایل قوی به ماندن در سازمان؛ تمایل به تلاش فوق‌العاده برای سازمان؛ اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان (آلن و می‌یر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰).

## تعهد سازمانی؛ مفهوم یک‌بعدی یا چندبعدی؟

### دیدگاه یک‌بعدی

مورو<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) با جمع‌آوری نتایج تحقیقات دیگران، چندین تعریف و روش برای مطالعه‌ی تعهد سازمانی ذکر کرد. ماودی و استروپورتر<sup>۶</sup> این روش‌ها را در دو بخش به نام‌های تعهد رفتاری<sup>۷</sup> و تعهد نگرشی<sup>۸</sup> طبقه‌بندی کردند که تنها بر تعهد عاطفی متمرکز است. گرچه این

- 1- Porter
- 2- Organizational value
- 3- Chatman & Orielly
- 4- Allen & Meyer
- 5- Moro
- 6- Mody & Stroporter
- 7- Behavior Commitment
- 8- Attitudinet Commitment

طبقه‌بندی در دهه‌ی ۸۰ صورت گرفته است؛ اما می‌توان بسیاری از تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی را در قالب آن گنجانند.

**الف - دیدگاه نگرشی:** این دیدگاه، تعهد را به‌عنوان امری عاطفی یا نگرشی می‌داند و معتقد است هم‌سویی تداوم کار افراد با تحقق اهداف سازمان، به‌خاطر هویت‌یابی آن‌ها از طریق سازمان است. این دیدگاه، نوعاً با مقیاس پورتر، عملیاتی و قابل محاسبه شده است. منظور از تعهد نگرشی، داشتن تعهد به ارزش‌ها و اهداف سازمان و سازگاری با آن‌هاست (خاکی، ۱۳۷۸).

**ب - دیدگاه رفتاری:** این دیدگاه، رویکرد کاملاً متفاوتی به تعهد سازمانی دارد و تعهد را بیش‌تر امری رفتاری در نظر می‌گیرد تا نگرشی. بر طبق این دیدگاه که ناشی از نظرات بیکر است، افراد به‌خاطر جلب منافع چون برخورداری از مزایا<sup>۱</sup> و ارتقای شغلی<sup>۲</sup> به سازمان وابسته می‌شوند، نه به‌علت داشتن احساسات و عواطف مطلوب نسبت به آن (خاکی، ۱۳۷۸).

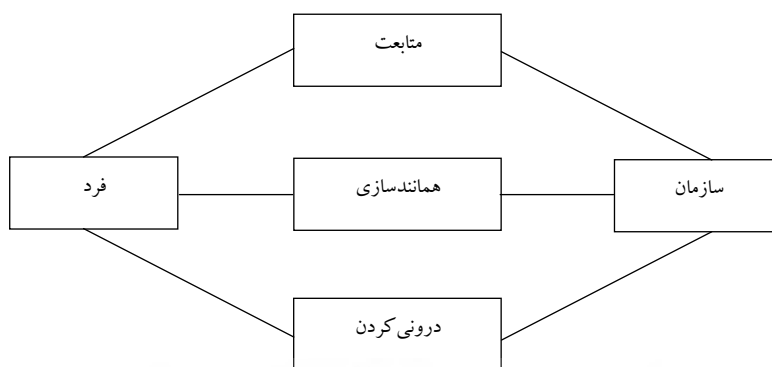
در دیدگاه نگرشی، بیش‌تر تحقیقات، در جهت شناسایی عوامل ایجادکننده‌ی تعهد و نیز پی‌آمدها و نتایج حاصل از آن انجام می‌شود؛ حال آن‌که در دیدگاه رفتاری، پژوهش‌ها ابتدا در جهت شناخت شرایط ایجادکننده‌ی رفتار و تکرار آن و هم‌چنین شناسایی اثرات آن بر تغییر نگرش افراد تمرکز می‌یابند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۵). این دو نگرش، به‌طور کلی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتار فرد باشند.

### الگوهای چندبعدی<sup>۳</sup>

۱. مدل اریلی و چتمن: اریلی و چتمن<sup>۴</sup> (۱۹۸۶)، الگوی چندبعدی خود را بر این فرض بنا نهاده‌اند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارایه کرده و سازوکارهایی دارد که از طریق آن، نگرش<sup>۵</sup> می‌تواند شکل بگیرد. بنابراین، براساس کار کلمن<sup>۶</sup> در نگرش و تغییر رفتار، اریلی و چتمن

1- Benefits  
2- Promotion Job  
3- Multiple Dimension  
4- O'Reilly & Chatman  
5- Attitude  
6- Kelman

(۱۹۵۸) معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند، سه شکل متابعت<sup>۱</sup>، همانندسازی<sup>۲</sup> و درونی کردن<sup>۳</sup> را به خود بگیرد.



نمودار ۴- مدل چندبعدی تعهد سازمانی اریلی و چنمن (اقتباس از نگارنده)

متابعت، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای هم‌سو با آن‌ها به‌منظور کسب پاداش‌های خاص اتخاذ می‌شوند. همانندسازی، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد نفوذ را به‌خاطر ایجاد یا حفظ رابطه‌ی ارضاکنده می‌پذیرد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱). سرانجام، درونی کردن، رفتاری را که از ارزش‌ها و اهداف نشأت گرفته، منعکس می‌کند که آیا با ارزش‌ها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی، ۱۹۹۸). بررسی جدیدتر از یک نمونه‌ی بزرگ‌تری دو نوع تعهد را به‌جای سه نوع تعهد مشخص کرد که تعهد ابزاری<sup>۴</sup> (متابعت) و تعهد هنجاری<sup>۵</sup> (همانندسازی و درونی‌سازی) نامیده شدند (کرمر، ۱۹۹۶). در تحقیقات بعدی، این دو محقق و همکاران‌شان نتوانستند تمایزی بین همانندسازی و درونی‌سازی قایل شوند. از این‌رو، آن‌ها در تحقیقات جدیدتر، موارد همانندسازی و درونی کردن را ادغام کردند و آن را تعهد هنجاری نامیدند. متابعت نیز در کار

- 1- Following
- 2- Assimilation
- 3- Internalizing
- 4- Equipmental Commitment
- 5- Normative Commitment



اخیرشان تعهد ابزاری نامیده شد که متابعت به طور مثبت یا منفی با ترک شغل<sup>۱</sup> رابطه دارد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱).

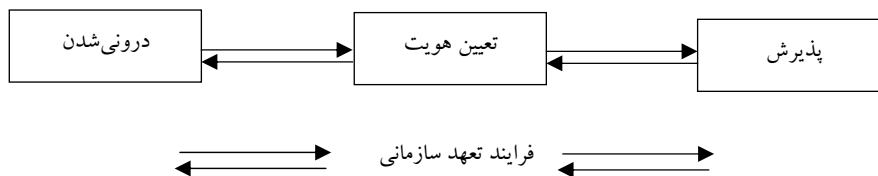
**۲. مدل می‌یر و آلن:** می‌یر و آلن، مدل سه‌بعدی را مبتنی بر مشاهده‌ی شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم یک‌بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند، احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱). آن‌ها بین سه نوع تعهد، تمایز قایل می‌شوند. تعهد عاطفی، که اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر که به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان مربوط می‌شود و سرانجام تعهد هنجاری، که احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند.

## فرایند تعهد سازمانی

اریلی و چتمن در مطالعات خود، سه مرحله برای ایجاد تعهد سازمانی بیان نموده‌اند (کوپر، ۲۰۰۵)

۱. پذیرش<sup>۲</sup>: شخص در این مرحله تأثیر یا نفوذ دیگران را می‌پذیرد؛ چرا که می‌خواهد در برابر این پذیرش، منافعمانند دریافت بیش‌تر را به دست آورد.
۲. تعیین هویت<sup>۳</sup>: در این مرحله، شخص، تأثیر و نفوذ را برای رسیدن که به یک رابطه‌ی مناسب و رضایت‌بخش می‌پذیرد. تعهد، به معنای تداوم و تمایل به برقراری ارتباط با سازمان است؛ زیرا این ارتباط جذاب است.
۳. درونی‌شدن<sup>۴</sup>: مرحله‌ی سوم و پایانی، درونی‌شدن است؛ در این مرحله، شخص، ارزش‌های سازمانی را مشوق درونی و سازگار با ارزش‌های خویش می‌داند؛ به عبارتی دیگر، در این مرحله، ارزش‌های سازمان و فرد با هم سازگار هستند (الله‌دادی، ۱۳۸۲).

1- Breach of Duty  
2- Acceptance  
3- Identification  
4- Interning



نمودار ۵- مدل تاجمن و اوریلی (اقتباس از نگارنده)

### ارتباطات مؤثر چیست؟

ارتباط مؤثر، ارتباطی است که فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده‌ی پیام برساند. به عبارت دیگر، محرکی را به عنوان آغازگر و مدنظر فرستنده با محرک مشهود گیرنده که از خود بروز می‌دهد، در یک راستا قرار دهد و آن را به گونه‌ای نزدیک به هم مورد توجه قرار می‌دهد (حقیقی، ۱۳۸۰).

$$\frac{\text{Meaning of Receiver} = \text{MR}}{\text{Meaning of Sender} = \text{MS}} = 1$$

که این فرمول را می‌توان از تحقق موارد ذیل به نتیجه‌ی مطلوب نزدیک کرد:  
 درک<sup>۱</sup>، دریافت صحیح<sup>۲</sup>، دریافت بازخورد<sup>۳</sup>، جذب اطلاعات<sup>۴</sup>، تحلیل تعاملی<sup>۵</sup>، ارتباطات  
 چهره‌به‌چهره<sup>۶</sup>، ارتباطات اجتماعی<sup>۷</sup>، ارتباطات غیررسمی<sup>۸</sup>، نفوذ بر نگرش‌ها (فقهی فرهمند،  
 ۱۳۸۲).

- 1- Effective Communication
- 2- Perception
- 3- Correct Recive
- 4- Feed Back Recive
- 5- Information Altraction
- 6- Interaction Analys
- 7- Face to Face Communicatin
- 8- Social Communicatin
- 9- Informal Communicatin

برای میزان دریافت پیام، چهار حالت قابل پیش‌بینی است:

$$\text{ارتباط کامل} \leftarrow \frac{R}{S}$$

$$\text{عدم ارتباط} \leftarrow \frac{R}{S}$$

$$\text{ارتباط ناقص} \leftarrow \frac{R}{S}$$

$$\text{ارتباط تحلیلی} \leftarrow \frac{R}{S}$$

ارتباط نوع اول، ارتباطی است که گیرنده‌ی پیام، مفاهیم مورد نظر یا منظور فرستنده را درک می‌کند.

ارتباط نوع دوم، موقعی است که پیام درک نشده یا ارتباطی برقرار نگردیده است. ارتباط نوع سوم، ارتباطی است که به‌طور کامل انجام شده ولی به خاطر موانع یا مشکلات، گیرنده، از درک کامل ناتوان است.

ارتباط نوع چهارم، ارتباطی است که علاوه بر درک کامل پیام، با تجزیه و تحلیل طرف مقابل (مانند؛ مشاور، پزشک و مدیر عامل، مشکلات فرد نیز علاوه بر شکل ظاهری و محتویات عادی پیام) درک می‌شود؛ به‌طوری که خود مرجع نیز به اطلاعات بیش‌تری درباره‌ی خود و مشکلاتش دست می‌یابد (میرکمالی، ۱۳۸۳).

### تعریف گوش دادن

گوش دادن، عبارت است از تعامل میان فردی و فرایند معنایابی گفتار دیگران که در ذهن ما است. به بیانی دقیق‌تر، گوش دادن «فرایند آموخته‌شده و پیچیده‌ی حس کردن، تفسیر، ارزیابی، ذخیره‌سازی و پاسخ‌دهی به پیام‌های شفاهی» می‌باشد (برونل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). در این گونه تعاریف، بین شنیدن<sup>۲</sup> و گوش دادن تمایز وجود دارد؛ زیرا، شنیدن را فعالیتی جسمی و گوش دادن را فرایندی ذهنی<sup>۳</sup> می‌دانند (برونل، ۱۹۹۰).

1- Brownell  
2- Hearing  
3- Subjective

## تفاوت میان شنیدن و گوش دادن

بیان تفاوت شنیدن و گوش دادن بسیار مفید است. ما با گوش‌های خود می‌شنویم؛ اما با مغزهایمان گوش می‌دهیم. بنابراین، شنیدن، نیازی به یادگیری ندارد؛ چرا که دستگاه شنیداری ما به‌طور خودکار در اثر برخورد صداها تحریک شده و احساس شنیدن اتفاق می‌افتد؛ اما تا صداهای وارده را رمزگردانی نکنیم و به آن توجه نداشته باشیم، ادراک نخواهد شد (بولتن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

تمایز بین شنیدن صرف و گوش دادن واقعی در زبان انگلیسی، ریشه‌ی عمیقی دارد. واژه‌ی گوش دادن، از دو کلمه‌ی انگلوساکسون مشتق شده است. یکی واژه‌ی "To Listen" است که به معنای انتظار همراه با اضطراب به کار می‌رود و دیگری واژه‌ی "Hlystan" است که معنای شنیدن دارد. بنابراین، در گوش دادن ترکیبی از شنیدن صحبت‌های فرد دیگر و انتظاری همراه با اضطراب؛ یعنی درگیری روان‌شناختی شدید با طرف مقابل است. به گفته‌ی پرفسور جان دریکفورد<sup>۲</sup>، شنیدن، کلمه‌ای است که برای توصیف بخشی از فرایندهای حسی به کار می‌رود و از طریق آن، تحریک‌های شنیداری توسط ساختار گوش دریافت شده و به مغز منتقل می‌شود. اما گوش دادن، به فعالیت شناختی پیچیده‌تری اشاره دارد که درک و تعبیر و تفسیر اهمیت یک تجربه‌ی حسی را شامل می‌شود (بولتن، ۲۰۰۲).

## فرایند گوش دادن فعال

شنیدن، تنها بخشی از گوش دادن است و گوش دادن فرایندی است شامل دریافت، توجه، درک، معناگذاری و پاسخ‌گویی توسط شنونده به پیام ارایه شده.

۱. دریافت<sup>۳</sup>: اولین قدم در فرایند گوش دادن، دریافت یک محرک یا پیام است که شامل شنوایی پیام و بینایی می‌شود. فرایند گوش دادن، مجموعه‌ای پیچیده از تأثیر و تأثرات فیزیکی بین گوش<sup>۴</sup> و مغز<sup>۵</sup> است. افراد، علاوه بر بهره‌گیری از دستگاه شنوایی، از طریق سیستم بینایی نیز فرایند

1- Bolton  
2- John Dricford  
3- Recive  
4- Ear  
5- Brain

گوش دادن را انجام می دهند (برکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

۲. توجه<sup>۲</sup>: بعد از دریافت محرک‌ها<sup>۳</sup>، کلمه یا نماد بصری<sup>۴</sup>، نوبت به مرحله‌ی توجه در سیستم پردازش انسان می‌رسد. نقش توجه آن است که تمرکز فرد را در هنگام گوش دادن بر روی محرکی که از میان سایر محرک‌ها دریافت و انتخاب گردیده است نشان می‌دهد. در این مرحله، فرد، محرک‌های دیگر را کنار می‌گذارد تا بتواند روی یک کلمه یا نماد بصری خاص تمرکز کند. به طور طبیعی، توجه فرد بین سه موضوع تقسیم می‌شود: آنچه که سعی می‌کند به آن گوش دهد، آنچه که در محیط اطراف او در جریان است و آنچه که در ذهن او می‌گذرد (برکو، ۲۰۰۳). نقش تمرکز<sup>۵</sup>، بی‌شک، یکی از مشکل‌ترین نقش‌هایی است که ما باید (به‌عنوان شنونده) اجرا کنیم. انگیزش<sup>۶</sup>، نقش مهمی در تقویت این مهارت دارد.

۳. درک<sup>۷</sup>: بعد از دریافت پیام و توجه به آن، شنونده تلاش می‌کند آن را درک کند. درک، فرایندی پویا است که در خلال عمل ادراک، فرد، پیام دریافت‌شده را مورد توجه قرار داده، سعی می‌کند آن را از نظر محتوا ارزیابی کند. فرایند محدود کردن توجه به بخش‌های خاصی از اطلاعاتی که ارسال می‌شود، اصطلاحاً درک‌گزینی<sup>۸</sup> نامیده می‌شود (برکو و لوین<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳).

۴. معناگذاری<sup>۱۰</sup>: پس از آن‌که موضوع درک شد، مرحله‌ی بعدی در فرایند گوش دادن، طبقه‌بندی پیام برای معنا دادن به محرک‌های کلامی و غیرکلامی آن است. ایفای نقش معناگذاری بر عهده‌ی مغز است که با بهره‌گیری از روش پردازش اطلاعات، محرک‌ها را طبقه‌بندی می‌کند. در واقع، تصورات ذهنی، توسط سیستم پردازش اطلاعات مغز شکل می‌گیرد.

۵. ارزیابی<sup>۱۱</sup>: از بزرگ‌ترین موانع گوش دادن مؤثر، آن است که فقط محرک‌هایی را که

- 1- Berko
- 2- Attention
- 3- Stimulant
- 4- Visual Symbol
- 5- Centralization
- 6- Motivation
- 7- Perception
- 8- Selective Perception
- 9- Berko & Loien
- 10- Assignment of Meaning
- 11- Assessment

دوست داریم، دریافت و مورد ارزیابی قرار دهیم. درحقیقت، این کار، عمده‌ترین مانع برای برقراری ارتباط است که باید بر آن غلبه کنیم. اگرچه معنا دادن به محرک‌ها غالباً نیازمند یک ارزیابی سریع است؛ اما شنونده باید تلاش کند از قضاوت‌های عجولانه، مبتنی بر عوامل سطحی و ظاهری پرهیز کند. یک روش مفید برای شنوندگان در معنا دادن به پیام‌ها، آن است که بین واقعیت‌ها و نظریه‌ها تفاوت قایل شوند. هم‌چنین، بهتر است وقتی شنونده نمی‌تواند پیام را به‌خوبی درک کند، از گوینده‌ی پیام سؤال کند و معنای پیام را روشن نماید.

۶. پاسخ: بعد از دادن معنا به یک پیام، فرایند پردازش اطلاعات را با دادن یک پاسخ درونی یا بیرونی (واکنش عقلانی یا احساسی) به پیام ادامه دهیم؛ زیرا ظاهراً هر محرکی را دریافت می‌کنیم، در جایی از مغز ما ذخیره می‌شود. یک روش پاسخ‌گویی که به شنونده کمک می‌کند تا اطلاعات را در حافظه‌ی دایمی خود ذخیره کند و در همان زمان بازخوری مناسب به فرستنده‌ی پیام بدهد، پرسیدن چند سؤال است. در واقع، با این روش، شنونده، همان تفسیر و تعبیری را از پیام می‌نماید که مورد نظر بوده است. بالأخره فرایند گوش دادن فعال، از طریق ارایه‌ی بازخور تکمیل می‌گردد. بنابراین، بازخوری مفید و مؤثر است که برای فرستنده‌ی پیام به‌راحتی قابل درک باشد. شنونده، باید از نقش مهم خود در نتیجه‌ی فرایند ارتباطات آگاه باشد.

## مهارت‌های اساسی گوش دادن فعال

۱. مهارت توجه<sup>۱</sup>: یعنی توجه جسمی و غیرکلامی به طرف مقابل که به او نشان دهیم دقیقاً به صحبت‌های او گوش می‌دهیم. مثلاً گوش دادن با بدنی مایل به جلو در فاصله‌ی مناسب، رو در روی گوینده قرار گرفته و نگاه‌ها تا شعاع نیم‌متری صورت گوینده باشد و ضمن پرهیز از رفتارهای حواس‌پرت کن سعی کنیم شنونده‌ای خشک و بی‌حرکت نباشیم و محیط گفت‌وگو را از عوامل مزاحم و ترس‌آور دور کنیم.

۲. مهارت پی‌گیری<sup>۲</sup>: گاهی گوینده، نگران و هیجان‌زده است که در حالت‌های چهره، تن صدا و رفتارهای او نمایان می‌شود. در این صورت، بایستی بدون زورگویی، او را به صحبت کردن

1- Attention Skill  
2- Follow-up Skill

دعوت کنیم؛ مثلاً با استفاده از جملات در باز کن (امروز سر حال به نظر نمی‌رسی؟! خب بعد چی؟! ادامه بده!) با استفاده از کلمات تشویقی کوتاه (هوم! درسته! بله!) با استفاده از سؤالات کوتاه و باز یا گاهی توأم با توجه و مشاهده‌ی گوینده.

۳. مهارت انعکاسی<sup>۱</sup>: یعنی انعکاس توضیحات و معانی درک شده از گوینده به خود او که نشان‌دهنده‌ی درک و فهم و پذیرش او نزد شنونده باشد (زالوفسکی، ۲۰۰۷).

## روش‌شناسی تحقیق

هدف از اجرای این تحقیق؛ بررسی رابطه‌ی بین مهارت شنود مؤثر و تعهد سازمانی کارکنان است و اهداف فرعی آن عبارتند از:

۱. شناسایی رابطه‌ی بین مهارت شنود مؤثر و روابط کارکنان در سازمان
  ۲. شناسایی رابطه‌ی بین مهارت شنود مؤثر و بقای کارکنان در سازمان
  ۳. شناسایی رابطه‌ی بین مهارت شنود مؤثر و افزایش تعهد کارکنان در سازمان
- فرضیه‌ی اصلی و فرضیات فرعی تحقیق حاضر، عبارتند از:
- الف - فرضیه‌ی اصلی: بین مهارت گوش دادن مؤثر و تعهد شغلی کارکنان، رابطه‌ای معنادار وجود دارد.
- ب - فرضیات فرعی:
۱. بین مهارت گوش دادن مؤثر و تعهد عاطفی کارکنان، رابطه‌ای معنادار وجود دارد.
  ۲. بین مهارت گوش دادن مؤثر و تعهد مستمر کارکنان، رابطه‌ای معنادار وجود دارد.
  ۳. بین مهارت گوش دادن مؤثر و تعهد هنجاری کارکنان، رابطه‌ای معنادار وجود دارد.
- با توجه به این که تحقیق حاضر، رابطه‌ی بین دو متغیر را بررسی می‌کند، از نوع پیمایشی و از شاخه‌ی هم‌بستگی می‌باشد. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی ترکیبی استاندارد و محقق ساخته با استفاده از روش خبرگی است. روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها، به روش اعتبار محتوا تعیین شده است (سرمد و دیگران، ۱۳۸۵: ۱۷۰).
- پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ می‌باشد. پرسش‌نامه‌ی تحقیق متشکل از سه

بخش است: مشخصات عمومی آزمودنی‌ها یا پرسش‌های جمعیتی<sup>۱</sup> و پرسش‌های نگرشی<sup>۲</sup> برای دو طبقه‌ی مدیران و کارکنان، پرسش‌نامه‌ی شنود مؤثر و پرسش‌نامه‌ی تعهد سازمانی برای کارکنان که شامل سه بخش سؤالات با پاسخ بسته است که هر بخش مربوط به سه نوع تعهد مورد مطالعه در تحقیق؛ یعنی، تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری می‌باشد.

در این تحقیق، با توجه به شرایط تحقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. بنابراین، طی یک مرحله، به‌طور تصادفی دو سازمان از بین سازمان‌های استان قم انتخاب و هر یک از آن‌ها را به دو طبقه‌ی مدیران و کارکنان تقسیم کرده، نهایتاً به‌طور تصادفی، از میان دو طبقه، نمونه‌ی آماری انتخاب شد.

جامعه‌ی آماری، ۳۰۰ نفر از کارکنان سازمان‌های تأمین اجتماعی و جهاد کشاورزی استان قم می‌باشند. با توجه به احتمال عدم بازگشت برخی از پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۲۴۹ پرسش‌نامه برای توزیع در نظر گرفته شد که در نهایت با بازگشت تعداد زیادی از پرسش‌نامه‌ها، تعداد پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده و قابل تجزیه و تحلیل، به ۱۴۰ نسخه رسید.

در این پژوهش، از روش‌های مختلف آمار توصیفی و آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات استفاده شده است. در آمار توصیفی، با جمع‌آوری و خلاصه کردن اطلاعات کمی به‌دست آمده از نمونه‌ها، مشخصات نمونه، مورد مطالعه قرار گرفت و توصیف شد. با استفاده از روش‌های آمار استنباطی (شامل: آزمون هم‌بستگی، آزمون تحلیل واریانس فریدمن و فریدمن تعقیبی)، داده‌های مربوط به فرضیات تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای هر فرضیه‌ی پژوهشی، دو فرضیه‌ی آماری  $H_0$  و  $H_1$  مطرح و با استفاده از نرم‌افزار spss، محاسبات لازم انجام شد.

### یافته‌های داده‌های آمار توصیفی

جدول (۳)، بررسی مؤلفه‌های شنود مؤثر و تعهد شغلی کارکنان را برحسب جنسیت نشان

می‌دهد.

1- Demographic Questions  
2- Attitudinal Questions



جدول ۳- توزیع فراوانی مؤلفه‌های شهود مؤثر و تعهد شغلی کارکنان، برحسب جنسیت

جنسیت	عنوان	شهود مؤثر	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد کارکنان
مرد	تعداد	۱۱۴	۱۱۴	۱۱۴	۱۱۴	۱۱۴
	میانگین	۲/۲	۲/۲	۲/۲	۲/۱	۲/۱
	میانه	۲/۲	۲/۱	۲/۳	۲	۲/۱
	انحراف معیار	۰/۳۲	۰/۴۹	۰/۵۳	۰/۵۲	۰/۴۴
زن	تعداد	۲۶	۲۶	۲۶	۲۶	۲۶
	میانگین	۲/۳	۲/۳	۲/۳	۲/۲	۲/۳
	میانه	۲/۳	۲/۱	۲/۲	۲	۲/۱
	انحراف معیار	۰/۳۲	۰/۶۰	۰/۶۶	۰/۶۲	۰/۵۳

همان‌گونه که در جدول (۳) نشان داده شده است، میانگین مؤلفه‌های شهود مؤثر و تعهد شغلی کارکنان (عاطفی، مستمر و هنجاری) در دو گروه زنان و مردان در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ زیرا همه‌ی میانگین‌ها از مقدار آزمون (عدد ۲) بیش‌تر می‌باشند و این دلیلی است بر مطلوبیت مؤلفه‌ها.

گفتنی است که میانگین مؤلفه‌ها در گروه زنان، هرچند با اختلافی اندک از میانگین مؤلفه‌ها در گروه مردان بیش‌تر است؛ ولی با توجه به این که میانگین‌ها مقادیری نسبتاً یکسان (نزدیک به هم) دارند، لزومی بر مقایسه‌ی یکایک آن‌ها نیست و مؤلفه‌ی تعهد هنجاری نیز در هر دو گروه زنان و مردان، پایین‌ترین میانگین را به خود اختصاص می‌دهد.

### آزمون فرضیات

برای بررسی وضعیت هم‌بستگی و میزان ارتباط بین مهارت گوش‌دادن مؤثر و تعهد شغلی کارکنان در جامعه‌ی مورد تحقیق، از ضریب هم‌بستگی خطی اسپیرمن استفاده شد. گفتنی است که هرچه مقدار این ضریب هم‌بستگی به عدد یک نزدیک‌تر باشد، هم‌بستگی بین متغیرها شدت

بیش تری می‌یابد و هم‌چنین اگر  $P$  - مقداری که از این ضریب هم‌بستگی به دست می‌آید، از سطح معناداری ( $\alpha = 0/05$ ) کم‌تر باشد، بین متغیرها، رابطه‌ی معناداری وجود دارد ( $\rho \neq 0$ ) و چنان‌چه  $P$  - مقداری از سطح معناداری بیش‌تر باشد، آن‌گاه بین متغیرها رابطه‌ی معنادار وجود ندارد ( $\rho = 0$ ).

جدول ۴- بررسی رابطه‌ی هم‌بستگی بین مؤلفه‌های شنود مؤثر و تعهد شغلی کارکنان

متغیر شنود مؤثر	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد کارکنان
ضریب همبستگی	۰/۶۰	۰/۷۵	۰/۶۷	۰/۸۱
مقدار $P$ -	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
تعداد	۱۴۰	۱۴۰	۱۴۰	۱۴۰

## الف - آزمون فریدمن

ابتدا تمامی متغیرهای مربوطه را مورد آزمون قرار می‌دهیم:  
فرض صفر ( $H_0$ ): میانگین تمامی متغیرها برابرند.  
فرض یک ( $H_1$ ): حداقل دو متغیر وجود دارد که میانه‌ی آن‌ها نابرابر است.  
نتایج آزمون انجام‌شده، به شرح جدول (۵) می‌باشد:

جدول ۵- نتایج آزمون

ردیف	متغیر	میانگین رتبه
۱	تعهد عاطفی	۲/۱۶
۲	تعهد مستمر	۲/۳۶
۳	تعهد هنجاری	۱/۴۷

## ب - نتایج آزمون تعقیبی فریدمن

جدول ۶- نتایج آزمون تعقیبی فریدمن

رتبه	متغیر	میانۀ
۱	تعهد مستمر	۲/۲۹
	تعهد عاطفی	۲/۱۳
۲	تعهد هنجاری	۲

## بحث و نتیجه گیری

### نتیجه گیری از آزمون فرضیه‌ی اهم

در این فرضیه، ما به دنبال این بودیم که به آزمون وجود رابطه بین مهارت شنود مؤثر و تعهد سازمانی پردازیم. نتایج به دست آمده از آزمون اسپیرمن، حاکی از وجود رابطه‌ای معنادار بین مهارت شنود مؤثر و تعهد سازمانی است. در نمونه‌ی مورد مطالعه، از آنجا که ضریب هم‌بستگی اسپیرمن، برابر ۰/۸۱ می‌باشد، هم‌بستگی خوبی بین مهارت شنود مؤثر و تعهد کارکنان وجود دارد؛ لذا، در سطح اطمینان ۰/۹۵ فرض صفر (H<sub>0</sub>) رد می‌شود.

### نتیجه گیری از آزمون اخص اول

این فرضیه، وجود رابطه‌ی بین مهارت شنود مؤثر و تعهد عاطفی را بیان می‌دارد. نتایج به دست آمده از آزمون اسپیرمن حاکی از وجود رابطه‌ای معنادار بین مهارت شنود مؤثر و تعهد عاطفی می‌باشد. فاصله‌ی ضریب هم‌بستگی اسپیرمن بین این دو متغیر برابر ۰/۶۰ به دست آمد. لذا، فرض صفر (H<sub>0</sub>) در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد رد می‌شود.

### نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه‌ی اخص دوم

این فرضیه، وجود رابطه‌ی بین مهارت شنود مؤثر و تعهد مستمر را بیان می‌دارد. نتایج حاصل از آزمون اسپیرمن، حاکی از وجود رابطه‌ای معنادار بین شنود مؤثر و تعهد مستمر کارکنان می‌باشد. ضریب همبستگی اسپیرمن بین این دو متغیر ۷۵٪ است، لذا فرض صفر (H<sub>0</sub>) در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود.

### نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه‌ی اخص سوم

این فرضیه، وجود رابطه‌ی بین مهارت شنود مؤثر و تعهد هنجاری کارکنان را بیان می‌دارد. نتایج به‌دست آمده از آزمون اسپیرمن در سازمان‌های منتخب، حاکی از وجود رابطه‌ی معنادار بین مهارت شنود مؤثر و تعهد هنجاری می‌باشد. ضریب همبستگی اسپیرمن بین این دو متغیر ۶۷٪ می‌باشد، لذا فرض H<sub>0</sub> در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود.

- با توجه به نتایج به‌دست آمده از فرضیه‌ی اخص اول مبنی بر وجود رابطه‌ی معنادار بین مهارت شنود مؤثر و تعهد عاطفی؛ و با توجه به این که تعهد عاطفی شامل حس تعلق و وابستگی فرد نسبت به سازمان می‌باشد پیشنهادهای ذیل به مدیران و کارکنان ارائه می‌گردد:
  - به مدیران در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با ایجاد حس تعلق و وابستگی در افراد نسبت به سازمان؛ تعهد سازمانی آنان را بالا ببرند یکی از مهم‌ترین روش‌های رسیدن به این مقصود، پرورش مهارت شنود مؤثر در خود و کارکنانشان می‌باشد.
  - ایجاد دوره‌های آموزشی در زمینه ارتباطات به‌ویژه پرورش مهارت شنود مؤثر از جمله کمبودهای سازمان‌های امروزی ماست که در زمینه آموزش انواع آموزش‌های تخصصی و ضمن خدمت به کارکنان داده می‌شود؛ ولی به این بحث مهم مدیریتی رفتاری کمترین توجه و یا غالباً بی‌توجهی می‌شود.
  - مدیران از طریق گوش سپردن به کارکنان می‌توانند در آنان حس با اهمیت بودن را ایجاد نمایند و این خود باعث انگیزش آنان برای کار بهتر و تعهد بیش‌تر می‌شود.
- با توجه به فرضیه‌ی اخص دوم و وجود رابطه‌ی معنادار بین مهارت شنود مؤثر و تعهد مستمر که بیان

می‌دارد افراد در سازمان‌ها می‌مانند به خاطر کاهش هزینه‌های ترک سازمان. نتایج و پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

○ مدیران بایستی مراقب باشند که ارتباطات به‌موقع و صحیح انجام گیرد تا بیش‌ترین تأثیر و نتیجه را داشته باشد و لذا کارکنان یک سازمان و در رأس آنان مدیران بایستی از علم روان‌شناسی انسان‌ها نیز آگاهی داشته باشند.

○ با ایجاد این احساس که افراد از ماندن در سازمان پول بیش‌تر نسبی‌شان می‌شود و یا مسیر شغلی هموارتری در انتظارشان است (با استفاده از علم روان‌شناسی افراد و علم مدیریت در زمینه این که افراد با چه چیزی برانگیخته می‌شوند) می‌توان با برقراری روابط درست آنان را بر انگیخت تا به سازمان متعهدتر شوند.

● با توجه به فرضیه اخص سوم مبنی بر وجود رابطه معنادار بین مهارت شنود مؤثر و تعهد هنجاری و نتایج به‌دست‌آمده از آن و این که افراد به واسطه این نوع تعهد احساس تکلیف می‌کنند که در سازمان بمانند به نتایج ذیل و آرایه این پیشنهادات می‌پردازیم:

○ وجود مشاغل چالشی و غنی‌شده در سازمان نیز در بهبود وضعیت انگیزشی و باقی ماندن در سازمان مؤثر است که این خود در سایه ارتباطات و به‌ویژه بحث گوش‌دادن مؤثر روشن می‌شود که کارکنان به چه نوع مشاغلی علاقه‌مند هستند و در چه زمینه‌هایی توانایی دارند.

○ استفاده از مدیریت مشارکتی در سازمان نشان‌دهنده‌ی اهمیتی است که سازمان و مدیران برای نظرات کارکنانشان قائلند و مهم‌ترین زیرمجموعه مدیریت مشارکتی همان گوش‌سپردن به نظرات دیگران است. و از مهم‌ترین نتایج آن، بالا رفتن تعهد کارکنان می‌باشد؛ زیرا می‌دانند کاری را انجام می‌دهند که خود در تصمیم‌گیری درباره‌ی آن سهم بوده‌اند.

- گوش‌دادن به سخنان کارکنان و شنیدن درددل‌های آنان باعث می‌شود فشار روانی آنان در محیط کار کاهش یابد و احساس کنند در محیط کار به آنان اهمیت قایل می‌شوند در نتیجه محیط کار محل امن و آرامی برای آنان می‌شود که همان بالا رفتن تعهد سازمانی را در پی دارد.

## فهرست منابع

۱. آتش‌پور، حمید (۱۳۸۰). گوش دادن مهارتی کمیاب. نشریه‌ی فولاد، ش ۱۰۷.
۲. شرم‌هورن، آر. جان و همکاران (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژاد پاریزی و محمد علی بابایی و محمد سبحان‌اللهی، تهران: نشر مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
۳. ازکیا، مصطفی و علیرضا دربان آستانه (۱۳۸۲). *روش‌های کاربردی تحقیق*. تهران: انتشارات کیهان.
۴. بازرگان، عباس و همکاران (۱۳۸۵). *روشهای تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: انتشارات آگاه.
۵. بامبرگر، پیتر (۱۳۸۱). *استراتژی منابع انسانی*. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. بلانچارد، کنت (۱۳۸۲). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه‌ی علی قاسم‌کیسری، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۷. بوالتون، رابرت (۱۳۸۴). *روان‌شناسی روابط انسانی*. ترجمه حمیدرضا سهرابی، تهران: انتشارات رشد.
۸. چهارسوقی امین، حامد (۱۳۸۱). *بررسی کارکرد مهارت گوش‌دادن مؤثر در سازمان*.
۹. خاک‌ی، غلامرضا (۱۳۷۸). *روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی مرکز تحقیقات علمی کشور*.
۱۰. رنجبران، بهرام (۱۳۷۵). *تعهد سازمانی*. مجله‌ی دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال دهم ش ۱ و ۲.
۱۱. ساعتچی، محمود (۱۳۸۴). *روان‌شناسی بهره‌وری*. تهران: نشر ویرایش.
۱۲. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: نشر نگاه دانش.
۱۳. عراقی، محمود (۱۳۷۳). *بررسی رابطه‌ی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان مجتمع فولاد اهواز (پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد)*. دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
۱۴. فرهنگی، علی‌اکبر و علی حسین‌زاده (۱۳۸۴). *دیدگاه‌های نوین درباره‌ی تعهد سازمانی*. تدبیر، ش ۱۵۷.
۱۵. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۶). *ارتباطات انسانی*. تهران: نشر رسا.
۱۶. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۲). *مدیریت پایای سازمان*. تهران: فروزش.
۱۷. کریتز، رابرت و آنجلو کینکی (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه‌ی علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: نشر پیام پویا.

۱۸. گنجی، حمزه (۱۳۸۶). *کتاب روان‌شناسی کار*. تهران: نشر ساوالان.
۱۹. لوکاس، استفن ای. (۱۳۸۴). *هنر سخنرانی*. ترجمه‌ی باباطاهر علیزاده، تهران: نشر رشد.
۲۰. مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: نشر سرمه.
۲۱. مطهری، مرتضی (۱۳۷۰). *مدیریت و رهبری در اسلام*، قم: صدرا.
۲۲. مقیمی، محمد (۱۳۷۸). مهارت‌های شنود مؤثر. *تدبیر*، سال ۸، ش ۷۶ (مهر ۷۶).
۲۳. مورهد، گریفین (۱۳۸۵). *رفتار سازمانی*. ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
۲۴. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۳). مهارت و هنر گوش دادن. *فصلنامه‌ی دانش مدیریت*.
۲۵. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳). *رفتار و روابط در سازمان و مدیریت*. تهران: نشر سیطرون.
۲۶. والتون، جان (۱۳۷۱). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. ترجمه‌ی حسن پاشاشریفی و نرگس طالقانی، تهران: انتشارات رشد.
۲۷. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۶). *پروژه راهبردی منابع انسانی*. ترجمه‌ی ناصر میرسپاسی و داریوش غلامزاده، بی‌جا: بی‌نا.
۲۸. الله‌دادی، اسماعیل (۱۳۸۲). تعهد سازمانی. *تشریح مدیریت*، ش ۷۷ و ۷۸.
۲۹. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۷). چرا مدیران به سخنان زیردستان خود گوش نمی‌دهند؟ <http://modir-danesh.com>
۳۰. امینیان، فاطمه (۱۳۸۶). گوش دادن فعال - <http://porseman.ne>
31. Ajzen & Fiesh (1999). A Model for Listening & Viewing Comprehension in Multimedia Envirenements. *Language Learning & Technology*, Vol. 3, No.1, p 88-103.
32. Buochanan, S. (2001). *An Affective & Continuance Commitment*.
33. Cheng, Y. & Stockdale(2005). *M.S the Validity of the Three Component Modelof Organizational Commitment*.
34. Cohen, A., (2003). *Multiple Commitments at Work: An Inteyrative Approach*.
35. Cooper Hamik, A. & Viswesvaran (2005). *The Construct of Work Commitment*.
36. Cuesta, College (2007). *10 Keyse to Effective Listening*.
37. Emshof (2007). *Organizational Commitment*. Supervisory, Relley & ru. Jd & Shiuan, C. B.
38. Franklin, T., et al. (1990). *Effective Listening Skills Journal Article*. Vol. 120.
39. Brownell, Jadi (1990). *Perceptions of Effective Listeners: a Management Study*. Journal of Business Communication, Vol. 27.

40. Zalewski, Jeffrey (2007). *How to Top the Power of Effective Listening*.
41. Kerry, D.; Carso Doala; Phillips Carson (2002). *Commitment*. Internatioanl Journal org theory & Behavior, Vol. 5.
42. Ketchand, Alice (2007). *Organizational Commitment*.
43. Lee, K.; N. J. Allen; J. Meyer (2001 c). *Rhee Organizationalc Ommitment*.
44. Stein, Martin M.; Maurice Bowen (2003). Effective Listening when the Customer Speaks. *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 22, No. 18.
45. Mayer, J., Allen. D. Herscovich (2002). *Topolnytsky. Affective, Continuance and Normative to the Org.*
46. Mody, Andrew D. (1985). *Listening, Second Edition*.
47. Sheldon (1995). *Journal of Business Communication*. Vol. 27, No. 11.
48. Whelen, D. A. & K. S. Cameron (2002). *Developing Management Skills*.
49. <http://cheat.com> essay. social. psychology. effectivelistinging "Keleigh Effective Listening" (2007).
50. [http://en.wikipedia.org/wiki/organizational\\_commitment](http://en.wikipedia.org/wiki/organizational_commitment) "A Typology of Commitment" (2007).
51. [http://ezinearticles.com/how\\_totop\\_the\\_power\\_of\\_effective\\_listening?](http://ezinearticles.com/how_totop_the_power_of_effective_listening?) "Nacada Conft Effective Lestening" (2007).

