

Research Article

## **Perceptions, employee-organization relationships and perceived corporate reputation on employees' engagement**

**R. Ebrahimzadeh Dastjerd<sup>-</sup>**

Assistant Professor of Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

**A. Ghaedamini Harouni**

Assistant Professor of Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

**A.R. Abedini**

MSc. Student Manager of Public Administration, Isfahan Islamic Azad University, Khorasgan, Isfahan, Iran

### **Abstract**

The purpose of the present study was to determine the effects of leader motivating language on employees engagement through intermediary variables of transparent and symmetrical communication perceptions, employee-organization relationships and perceived corporate reputation on employees engagement in Tuka Foolad Investment (Holding) Company. For this purpose, 787 employees of Toka Foolad Investment Holding Company were classified according to the volume. They responded to research tools. The instruments were: Dozier et al. (1995) Symmetric Communication Questionnaire, Rawlins Transparent Communication Questionnaire (1992), Han and Groning (1999) Individual Communication Questionnaire, Gardberg & Fumbron (2002) Organizational Reputation Questionnaire, Sex and Employee Enthusiasm Questionnaire Rothman (2006) and Kang (2010), Leader Wimfield et al. (1998) Motivational Language Questionnaire Research data were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM). The results indicated that there is a positive significant relationship between motivating language and symmetrical communications with the coefficient value of 0.41, between motivating language and transparent communication perceptions with the coefficient value of 0.48, between two-way symmetrical communications and transparent organizational communication perceptions with the coefficient value of 0.26, between transparent organizational communication perceptions and employee-organization relationships perception with the coefficient value of 0.14, between employee-organization relationships perception and the variables of perceived corporate reputation and employee engagement with the coefficient values of 0.61 and 0.64, and corporate reputation and employee engagement with the coefficient value of 0.30. the major hypothesis is confirmed although the direct effect of motivating language on employee engagement with the coefficient value of 0.04 was not significant. However, the effect of motivational language directly on the employees' enthusiasm variable with an impact factor of 0.04 was not significant. Therefore, by recognizing the atmosphere and environment of the organization, managers can establish a more appropriate two-way relationship with their followers and share their expectations and mindsets more easily and clearly with their followers. On the other hand, these transparent and reciprocal relationships and supportive language of senior managers make the employees of this holding feel good about being in this company or a group of companies of this holding, which leads to the improvement of the employees' relations with their organization, the internal reputation perceived by them and the employees' enthusiasm.

**Keywords:** corporate reputation, employee-organization relationships perception, motivating language, organizational engagement, symmetrical and transparent communications

## اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای میانجی ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباط فرد - سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک‌شده

رضا ابراهیم‌زاده دستجردی\*<sup>۱</sup>، عباس قائدامینی هارونی<sup>۲</sup>، علی رضا عابدینی<sup>۳</sup>

۱. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

ag7220500@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

abbasgheadamini2020@gmail.com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

ag7220550@gmail.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین اثرات زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای میانجی ادراک از ارتباطات شفاف، متقارن، درک از ارتباط فرد-سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک‌شده بر اشتیاق کارکنان است؛ بدین منظور، ۷۸۷ نفر از کارکنان شرکت سرمایه‌گذاری (هولدینگ) توکافولاد به صورت طبقه‌ای متناسب با حجم شدند و به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. ابزارها عبارت بودند از: پرسشنامه ارتباطات متقارن دوزیر و همکاران (۱۹۹۵)، پرسشنامه ارتباطات شفاف راولینز (۱۹۹۲)، پرسشنامه ارتباط فرد با سازمان هان و گرونیگ (۱۹۹۹)، پرسشنامه شهرت سازمانی گاردبرگ و فومبرون (۲۰۰۲)، پرسشنامه اشتیاق کارکنان سکس و روتمن (۲۰۰۶) و کانگ (۲۰۱۰)، پرسشنامه زبان انگیزشی رهبر ومیفیلد و همکاران (۱۹۹۸). داده‌های پژوهش با روش الگوسازی معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد بین زبان انگیزشی بر ارتباطات متقارن با ضریب تأثیر ۰/۴۱، زبان انگیزشی بر درک از ارتباطات شفاف با ضریب تأثیر ۰/۴۸، درک از ارتباط متقارن دوطرفه بر درک از ارتباطات شفاف سازمان با ضریب تأثیر ۰/۲۶، درک از ارتباطات شفاف سازمان بر ادراک ارتباط فرد از سازمان با ضریب تأثیر ۰/۱۴، ادراک ارتباط فرد از سازمان بر متغیرهای شهرت درون‌سازمانی ادراک‌شده و اشتیاق کارکنان به ترتیب با ضریب تأثیر ۰/۶۱ و ۰/۶۴ و شهرت درون‌سازمانی بر اشتیاق کارکنان با ضریب تأثیر ۰/۳۰ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. پس فرضیه اصلی پژوهش تأیید شد؛ هرچند که تأثیر زبان انگیزشی به صورت مستقیم بر متغیر اشتیاق کارکنان با ضریب تأثیر ۰/۰۴ معنادار نشد. بنابراین، مدیران با شناخت جو و محیط سازمان باعث می‌شوند ارتباط دوطرفه مناسب‌تری با پیروان خود برقرار کنند و انتظارات و ذهنیات خود را راحت‌تر و شفاف‌تر با پیروان خود در میان بگذارند. ازسوی دیگر، این روابط شفاف و متقابل و زبان حمایت‌گر مدیران ارشد باعث می‌شود کارکنان این هولدینگ از بودن در این شرکت و یا مجموعه شرکت‌های این هولدینگ احساس خوشایندی داشته باشند که این موضوع به بهبود روابط کارکنان با سازمانشان، شهرت درون‌سازمانی ادراک‌شده آنها و اشتیاق کارکنان منجر می‌شود.

واژگان کلیدی: ارتباط فرد با سازمان، ارتباطات شفاف و متقارن، اشتیاق سازمانی، زبان انگیزشی، شهرت درون‌سازمانی.

## مقدمه

اشتیاق کارکنان مفهوم به نسبت جدید و گسترده‌ای در زمینه روان‌شناسی و مدیریت منابع انسانی است. چون سازمان‌های امروزی به کارکنانی با انرژی و مشتاق به کار نیاز دارند، در پژوهش‌های مربوط به فرسودگی شغلی به اشتیاق کارکنان بیش از پیش توجه شد (رنجریان و همکاران، ۱۳۹۷). کانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، اشتیاق را سطح و مرحله‌ای از کارآمدی مثبت کارمندان تعریف می‌کند که با توجه به میزان جذب، فداکاری، مشارکت، قدرت، شور و شوق، هیجان و یا به هنگام انجام فعالیت کاری یا انجام یک نقش سازمانی توسط کارکنان تعیین می‌شود (کانگ، ۲۰۱۰: ۹۶). پژوهش‌ها نشان داده‌اند اشتیاق کارکنان به پیامدهای سازمانی مختلف مانند رشد سازمانی، سود و بهره‌وری (هرتیر و همکاران، ۲۰۰۲)، رفتار شهروندی سازمانی، حفظ اطلاعات و رضایت مشتری (سکس و روتمن، ۲۰۰۶) منجر می‌شود. کارکنان مایل‌اند که زمان، تلاش و ابتکار بیشتری را به منظور موفقیت سازمان، انجام بدهند و تمایل شدیدی به عضویت در سازمان دارند. با تمرکز بر اندازه‌گیری اشتیاق کارکنان، سازمان‌ها گالوپ مطالعات فراگیری را در سازمان‌های مختلف انجام داد و برآورد کرد که سازمان‌ها برای کارکنان متخلف و بی‌کار ۲۵۰ تا ۳۵۰ میلیارد دلار در سال هزینه می‌کنند (رتنه و کنچیه، ۲۰۰۹). با تشخیص اهمیت اشتیاق کارکنان در دستیابی به موفقیت کسب و کار دانشگاهیان و پژوهش‌گران سال‌ها تلاش کردند تا محرک‌های اشتیاق را شناسایی کنند. برخی از عواملی که پژوهش‌گران پیشنهاد داده‌اند عبارت‌اند از: رهبری،

ارتباطات، رابطه سرپرست و محیط (کیتچوم، ۲۰۱۰). بالدیو و آنوپاما<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) دریافتند که مؤلفه‌های موقعیتی مانند ارتباطات، مدیریت، فرصت شغلی و محتوای محفل کار تعیین‌کننده اشتیاق کارکنان هستند. از نظر ارتباطات داخلی، مین<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) ارتباط بین رهبری راهبردی، به ویژه اعتبار مدیرعامل، درک کارکنان از اعتبار سازمانی و تعامل کارکنان را بررسی کرد. نتایج او نشان داد وقتی کارکنان، مدیر را درک می‌کنند که مدیر، دارای اعتبار باشد. آنها تمایل دارند سازمان را بهتر ارزیابی کنند و بیشتر درگیر کارها شوند. علاوه بر این، درک کارکنان از اعتبار سازمانی به طور کامل به واسطه تأثیر اعتبار رهبری بر اشتیاق کارکنان است. همچنین، وقتی کارکنان اعتماد به نفس بالاتر، زبان حمایت‌گر مدیران ارشد و سطح رضایت بیشتری داشته باشند، اشتیاق بیشتری دارند. به طور مشابه، پژوهش حاضر تأثیر مستقیم زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان را بررسی می‌کند. وقتی کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند، احساس رضایت و خوشایندی می‌کنند، متعهد می‌شوند و بر روی کنترل متقابل توافق می‌کنند، آنها احساس قدرت می‌کنند و سطح بالاتری از اشتیاق را خواهند داشت (مین، ۲۰۱۱). بالدیو و آنوپاما<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) دریافتند مؤلفه‌های موقعیتی مانند ارتباطات، رهبری، فرصت شغلی و شهرت درون سازمانی، تعیین‌کننده اشتیاق کارکنان هستند. از نظر ارتباطات داخلی، مین<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) ارتباط بین رهبری، درک کارمندان از اعتبار سازمانی و تعامل کارکنان را بررسی کرد. نتایج او نشان داد وقتی کارمندان، مدیر را درک می‌کنند که مدیر، دارای اعتبار باشد. آنها تمایل دارند سازمان را بهتر ارزیابی کنند و بیشتر درگیر کارها شوند.

<sup>۶</sup> Ketchum

<sup>۷</sup> Baldev and Anupama

<sup>۸</sup> Men

<sup>۹</sup> Motivating Language

<sup>۰</sup> Men

<sup>۱</sup> Baldev and Anupama

<sup>۱</sup> Employee Engagement

<sup>۲</sup> Kang

<sup>۳</sup> Harter & et al

<sup>۴</sup> Saks & Rotman

<sup>۵</sup> Rath & Conchie

علاوه بر این، درک کارمندان از اعتبار سازمانی به طور کامل به واسطه تأثیر اعتبار رهبری بر اشتیاق کارکنان است.

پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه رهبری و اینکه رهبر خوب باید چه ویژگی‌ها و خصوصیتی داشته باشد صورت گرفته است؛ اما کمتر تحقیقاتی، رابطه بین رهبری و ارتباطات را بررسی کرده‌اند (باکار و همکاران، ۲۰۱۰؛ مور و اروین، ۲۰۰۸). در اکثریت قریب به اتفاق، کسانی که ارتباطات را به عنوان بخشی از رهبری بررسی کرده‌اند، به ارتباطات چهره‌به‌چهره (رودرو) پرداخته‌اند. امروزه ارتباطات رهبری با توسعه و پیشرفت کارها در زمینه‌های مختلف، نسبت به گذشته بسیار متفاوت شده است. در زمان کنونی، ارتباطات بیشتر الکترونیکی و اینترنتی است؛ مثلاً از طریق ایمیل و یا پیامک. البته اثربخشی و کارایی این نوع ارتباطات با توانایی رهبران ارتباط مستقیمی دارد (نیوفیلد و همکاران، ۲۰۱۰)؛ اما باید در نظر داشت که تعامل گروهی و پیوستگی با محیط ارتباطی، در شرایط زمانی و مکانی مختلف، کاملاً متفاوت است (هامبلی و همکاران، ۲۰۰۷). هنوز تحقیقات خاصی درباره رابطه بین واسطه‌های مختلف و کارایی درک شده رهبر انجام نشده است و اختلاف نظری را بین متخصصین، درباره این موضوع ایجاد کرده است که چگونه زبان انگیزشی در متغیرهای واسطه‌ای مختلف ارتباطی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، مشکل مطرح شده در این پژوهش، نشان‌دهنده استفاده رهبران از رسانه‌های ارتباطی مختلف است؛ به طوری که رسانه ارتباطی آنها بسامد و تأثیر گذار بودن زبان رهبری او را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در نهایت بر انگیزه، بهره‌وری شغلی، رضایت اعضا،

کارایی و نفوذ رهبری او تأثیر می‌گذارد. استفاده از زبان انگیزشی روشی است که رهبر می‌تواند رابطه‌ای با کیفیت زیاد با زیردستانش چه زن و چه مرد ایجاد کند. زبان انگیزشی رهبر به این اشاره دارد که گفتار رهبری می‌تواند به عنوان ابزاری در انگیزه‌بخشیدن به کارکنان از طریق هدایت کردن آنان با استفاده از شیوه زبانی، به اشتراک گذاری احساسات و معناسازی عمل کنند. بررسی منابع نظری پژوهش نشان می‌دهد زبان انگیزشی رهبر با سه بُعد زبان کلامی یا هدایت زبانی، زبان غیر کلامی یا به اشتراک گذاری احساسات و اهداف یا نیت سخن گوهر ارتباطات شفاف و متقارن تأثیر گذار است. به عبارت دیگر، با کیفیت بودن ارتباط رهبران با کارکنان خود باعث افزایش سطح انگیزش، عملکرد، ارتباطات و رضایت شغلی در پیروان خود می‌شود و همچنین باعث می‌شود مدیران همه اطلاعات قانونی را چه مثبت و چه منفی به کارکنان ارائه دهند؛ به روشی که صحیح، به موقع، متوازن و متعادل باشد و در تقویت توانایی استدلال کارمندان، در جلسات هم‌اندیشی با مدیران و تحلیل اقدامات، سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان توسط آنها مفید باشد و همچنین باعث رضایت مدیران و کارکنان از ارتباطات درون سازمانی می‌شود (راولینز، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، طبق نظر گرونینگ (۲۰۰۶) «ارتباطات متقارن و شفاف نیز نتایجی مانند رضایت شغلی، وفاداری کارکنان، روابط فرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد» (گرونینگ و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۸۸؛ جو و شیم، ۲۰۰۵: ۲۷۷؛ کیم و رهی، ۲۰۱۳: ۲۴۵). علاوه بر این، بررسی پژوهشگر نشان داد ارتباطات شفاف به عنوان ویژگی اصلی

<sup>6</sup> Perlocutionary

<sup>7</sup> Illocutionary

<sup>8</sup> Locutionary

<sup>9</sup> Rawlins

<sup>0</sup> Grunig

<sup>1</sup> Jo & Shim

<sup>2</sup> Kim & Rhee

0

1

2

<sup>1</sup> Bakar and et al.

<sup>2</sup> More & Irwin

<sup>3</sup> see Neufeld and et al.

<sup>4</sup> Hambley and et al.

<sup>5</sup> ML

موفقیت سازمان است. از سوی دیگر، این پژوهش تحلیل می‌کند که آیا رهبران فعلی شرکت‌های هولدینگ توکافولاد بر اشتیاق کارکنان این شرکت‌ها تأثیرگذار هستند. آیا سبک‌های ارتباطی در این شرکت‌ها شفاف است و اینکه کارکنان شرکت‌ها از اینکه عضو یکی از شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ توکافولاد هستند، احساس خوشایندی دارند. براین اساس، مهم‌ترین مسئله این پژوهش این است که: آیا زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای میانجی ادراک از ارتباطات شفاف، مقارن، ارتباطات فرد-سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک‌شده بر اشتیاق کارکنان تأثیرگذار است یا خیر؟ این پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری تلاش می‌کند تا روابط بین متغیرها را شناسایی کند.

استفاده از زبان انگیزشی روشی است که رهبر می‌تواند به کمک آن رابطه‌ای با کیفیت زیاد با زیردستانش، چه زن و چه مرد، ایجاد کند. نظریه زبان انگیزشی، چهارچوبی را برای ارائه مدلی جامع برای تاکتیک‌های ارتباطی ارائه می‌دهد. زبان انگیزشی با تأثیر بر ارتباطات رهبر اثر مثبتی بر عملکرد اعضا و رضایت شغلی دارد (سالیوان، ۱۹۸۸)، نظریه زبان انگیزشی استدلال می‌کند رهبری که از ترکیب سه نوع ارتباط مؤثر زیر استفاده کند، می‌تواند به کارکنان خود انگیزه دهد که مفیدتر باشند و هم‌زمان رابطه‌ای قوی‌تر و قابل‌اعتمادتر را با هر کدام از کارکنان خود ایجاد می‌کند (سولیوان، ۱۹۹۸). این ساختارهای زبانی به صورت زیر تعریف شده‌اند: ۱- اهداف یا نیات سخن‌گو از پیام یا معنا: بر این موضوع تمرکز می‌کند که یک رهبر چگونه برای یک عضو قواعد، ساختار، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی را توضیح می‌دهد. این اعمال گفتاری اغلب از طریق داستان‌های استعاره‌ای به

از طریق یک پارچگی کلیدی، احترام و ارتباطات باز مفهوم‌سازی می‌شود. ونریل و فومبرون (۲۰۰۷) شفافیت را عاملی مهم در ایجاد شهرت درون‌سازمانی ارزیابی کرده‌اند که بر کیفیت رابطه کارکنان با سازمان نیز تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر، ارتباطات شفاف و مقارن باعث ایجاد روابط مطلوب کارکنان با سازمان می‌شود. طبق گفته کیم و رهی (۲۰۱۱) «اگر کارمندان روابط بلندمدت خوبی با سازمانشان داشته باشند، به احتمال زیاد مشکلات سازمانی را مشکلات خود در نظر می‌گیرند و احتمال دارد در طول بحران‌های سازمانی به سازمان خود کمک کنند». رهی (۲۰۱۱) دریافت کارمندی که روابط مثبتی با سازمانشان دارند، اشتیاق کاری بیشتری در سازمان دارند. از سوی دیگر، پژوهش کومبس (۲۰۰۰)، گرونیگ و همکاران (۲۰۰۲)، یانگ و گرونیگ (۲۰۰۵) نشان داد ارتباطات فرد-سازمان رابطه مثبتی بر شهرت درون‌سازمانی دارد و در انتها می‌توان گفت نتایج پژوهش‌های فومبرون و ونریل (۲۰۰۴) و گرونیگ و همکاران (۲۰۰۲) نشان داد تصویر مثبت و مطلوب از شهرت درون‌سازمانی باعث بهبود عملکرد کارکنان، اشتیاق سازمانی کارکنان و حتی توانایی بهتر سازمان برای کارمندی می‌شود. باتوجه به موارد مطرح‌شده بالا به نظر می‌رسد

هولدینگ توکافولاد نیازمند ارزیابی اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای ارتباطات شفاف، مقارن، ارتباط فرد-سازمان و شهرت درون‌سازمانی است؛ زیرا این شرکت مجموعه هولدینگ است و این مجموعه هولدینگ هر کدام مدیرعامل خاص خود را دارد که در سازمان، رهبری افراد را بر عهده دارد و به نظر می‌رسد طبق مبانی مطرح‌شده، رهبری اثربخش یکی از مهم‌ترین عوامل

<sup>1</sup> van Riel & Fombrun

<sup>2</sup> Coombs

<sup>3</sup> Yang & Grunig

تصویر کشیده می‌شود (سولیوان، ۱۹۸۸)؛ ۲- زبان کلامی یا هدایت زبانی: رهبران با جهت‌گیری زبانی شک و تردید بین خود و پیروانشان را از طریق شفاف‌سازی انتظارات برطرف می‌کنند و عدم قطعیت را کاهش می‌دهند. یک نمونه از این نوع گفتار، توضیح کاری است که از رهبر به عضو ابلاغ می‌شود. اقدامات کلامی رهبر مشتمل بر متقاعد کردن، هشدار دادن و اثرات پیام بر شنونده آن یا تأکید کردن برای انجام فعالیت‌های خاص است؛ ۳- به اشتراک‌گذاری احساسات یا تبادل احساسی: در این سطح از زبان انگیزشی وظایف درخواست شده کاملاً شفاف می‌شوند و واکنش احساسی، همدلی و دلسوزی رهبران را به همراه خواهد داشت و در اشتراک‌گذاری و مشارکت کارکنان تأثیرگذار است. برای مثال: رهبر از فردی که کارش را به خوبی انجام داده است، قدردانی می‌کند!

زبان انگیزشی چهار فرضیه را ترسیم می‌کند. نخستین فرض اینک بیشتر عبارات زبانی که بین رهبر و عضو رخ می‌دهد، در سه نوع زبان انگیزشی اشاره شده وجود دارد. فرض دوم معمولاً بر دست‌یابی به هدف و نفوذ بین فردی متمرکز است و بشابراین شکلی از ارتباطات اقناعی محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، رفتار رهبر به شدت تحت تأثیر انگیزش زبانی او است و در نتیجه بر نتایج کارهای کارمندان تأثیر می‌گذارد. سوم، ادراکات اعضا مشخص می‌کند که: آیا زبان و گفتمان رهبران انگیزه‌دهنده است یا نه؟ اعضا باید پیام رهبران را درک کنند. چهارمین و آخرین فرض این است که رهبران باید هر سه نوع ارتباط را در زمان مناسب برای انگیزه‌بخشیدن به عملکرد برتر و در عین حال ایجاد اعتماد و وفاداری و متعاقباً به حداکثر رساندن ظرفیت ارتباطات متقابل اجرا کنند.

اگر رهبر بخواهد از مزایای کامل تعاملات استفاده کند، نمی‌تواند زبان انگیزشی را به صورت جزئی استفاده کند (سالیوان، ۱۹۸۸). زبان انگیزشی تقویت‌کننده مثبت برای تکمیل موفقیت‌آمیز وظایف است. سولیوان تأکید می‌کند رهبران برای ایجاد بهترین و موفقیت‌آمیزترین رابطه بین خود و عضو ممکن است مزایای کامل انگیزه زبان را تجربه کنند. پس در نتیجه استفاده رهبر از زبان انگیزشی، کیفیت رابطه بین رهبر و عضو را افزایش می‌دهد که خود به ایجاد نتایج مثبت شغلی و رضایت اعضا منجر می‌شود که این مسئله باعث می‌شود پیروان وظایف شغلی فراتر از حداقل الزامات شغلی را انجام دهند (نیوفیلد و همکاران، ۲۰۱۰). رهبر با استفاده از زبان انگیزه‌دهنده، ارتباط روشنی را برقرار می‌کند، اعتماد را گسترش می‌دهد و انگیزه، بهره‌وری و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.

به طور خلاصه، رهبران خوب افرادی هستند که اعضای تیم خود را تحریک می‌کنند. تئوری مبادله رهبر-عضو ادعا می‌کند که رهبران از طریق توسعه فردی و حفظ رابطه مثبت، به نیروهای خود انگیزه می‌دهند. نیوفیلد و همکاران (۲۰۱۰) مطرح کردند که ارتباط خوب از طریق سوق دادن، به اشتراک‌گذاری احساسات و استفاده از زبان معنایی به اعضا انگیزه می‌دهد. با توجه به مطالب اشاره شده، به نظر می‌رسد زبان انگیزشی رهبر بر سه متغیر اشتیاق کارکنان، ارتباطات متقارن دوطرفه و ارتباطات شفاف بین کارکنان و رهبری سازمان تأثیرگذار باشد. طبق نظر جی. گرونیگ (۲۰۰۶)، ایده ارتباط متقارن را کارتر (۱۹۶۵) مفهوم‌سازی کرده و براساس دیدگاه چاوف و مک‌لئود (۱۹۶۸) از همگرایی گرفته شده است که نشان‌دهنده انجام پژوهش‌هایی درباره چگونگی توسعه

<sup>2</sup> Neufeld & al  
<sup>3</sup> Gater  
<sup>4</sup> Chaffee & McLeod

<sup>1</sup> Illocutionary

پیام‌ها به‌منظور تغییر نگرش فرد است. در عوض، جهت‌گیری مشترک تأکید می‌کند که دو نفر یا دو سطح از یک نظام به‌طور مشترک به یکدیگر گرایش دارند و یا به‌عبارت دیگر، ایده‌آسانی مدل متقارن این است که چگونه افراد، سازمان‌ها و مردم از ارتباط برای تنظیم ایده‌ها و رفتارهای خود استفاده کنند، به جای اینکه به‌صورت مستمر سعی داشته باشند بفهمند طرف دیگر چه فکر و یا رفتاری می‌کند تا از این طریق بتوانند او را کنترل یا پیش‌بینی کنند. گرونیگ (۱۹۸۴) چهار مدل کلی روابط عمومی را پیشنهاد کرد: ۱- آژانس مطبوعاتی/تبلیغاتی؛ ۲- اطلاعات عمومی؛ ۳- ارتباطات دوطرفه نامتقارن و ۴- ارتباطات دوطرفه متقارن. ممکن است سازمان‌ها هر چهار مدل را در شرایط مشروط به کار گیرند؛ ولی پژوهش‌ها تا به امروز نشان داده‌اند مدل متقارن دوطرفه مؤثرترین و اخلاقی‌ترین مدل است (گرونیگ و گرونیگ، ۱۹۹۲). ایده اصلی تقارن، دستیابی به راه‌حل برد برد با داشتن گفت‌وگوها و توازن بین منافع هر دو طرف، سازمان و افراد آن است. در ارتباطات درونی داخلی، ارتباط متقارن به‌عنوان دیدگاهی ارتباطی تعریف شده است که با تأکید بر «اعتماد، اعتبار، صداقت، روابط متقابل، تقارن شبکه، ارتباطات افقی، بازخورد، کیفیت اطلاعات، پذیرش تعارضات و مذاکره» مشخص می‌شود (گرونیگ، ۱۹۹۲: ۵۵۸). طبق این توضیح، هدف از ارتباط دوطرفه ایجاد گفت‌وگو بین سازمان و کارکنان آن است. در مقابل، ارتباط نامتقارن رویکردی یک‌طرفه و روبه‌بالا (بالا به پایین) را دربرمی‌گیرد. این طراحی برای متقاعد کردن و کنترل رفتارهای کارکنان به‌شيوه‌ای است که مدیریت می‌خواهد. ارتباط نامتقارن اغلب با ساختار سازمانی متمرکز و مکانیکی و فرهنگ اقتدارگرا همراه است؛ در حالی که کارکنان امکان کمی برای ورود به فرایند تصمیم‌گیری سازمانی دارند.

باتوجه به گفته گرونیگ (۱۹۹۲) «ارتباطات چهره‌به‌چهره، به‌عنوان غنی‌ترین رسانه‌ای که امکان بازخورد سریع را فراهم می‌کند، می‌تواند ارتباط متقارن را تسهیل کند. مطالعات متعدد نشان داده است که ارتباطات متقارن داخلی، نتایجی مانند رضایت شغلی، شناسایی، وفاداری، بهبود رابطه فرد سازمان و رفتار مثبت کارکنان را به‌دنبال دارد» (گرونیگ و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۸۸؛ جو و شیم، ۲۰۰۵: ۲۷۸؛ کیم و رهی، ۲۰۱۳: ۲۴۵؛ اسمیدتس و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۰۵۵). از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهند زمانی که نظام ارتباطی سازمان باز است، ارتباط دوطرفه است و دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارکنان مطرح می‌شود و درک متقابل، همکاری و گفت‌وگوها افزایش پیدا می‌کند؛ کارکنان احساس می‌کنند که ارتباط بهتری با سازمان دارند؛ سازمان را به‌طور مطلوب‌تر ارزیابی می‌کنند و بیشتر درگیر کارهای سازمان می‌شوند که به نظر می‌رسد ارتباطات متقارن دوطرفه، بر ارتباطات شفاف سازمان تأثیرگذار باشد. طبق گفته بالکین<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و راولینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) «شفافیت شامل سه جنبه تحلیلی متمایز شامل اطلاعات درخور توجه، مشارکت و پاسخ‌گویی است که نیازمند تلاش‌های ارتباطی است». راولینز شفافیت سازمانی را به‌عنوان ویژگی مهم (برای مثال: یک پارچگی، احترام و بازبودن) و فرایندی ارتباطی (یعنی مشارکت، اطلاعات درخور توجه و پاسخ‌گویی) مفهوم‌سازی می‌کند» (راولینز، ۲۰۰۸: ۷۷). به‌همین ترتیب، ونریل و فمبرون<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) نیز شفافیت را به‌عنوان ویژگی ارتباطی انتقادی در ایجاد شهرت سازمانی مناسب، بررسی کرده‌اند. در این پژوهش، ارتباطات شفاف به‌عنوان ویژگی عالی از ارتباطات داخلی ارائه شده است. در نتیجه، ارتباط شفاف به‌عنوان

<sup>1</sup> Smidts et al.

<sup>2</sup> Balkin

<sup>3</sup> Rawlins

<sup>4</sup> Riel & Fombrun

ارتباط سازمانی تعریف می‌شود تا همه اطلاعات قانونی، چه مثبت و چه منفی، به شیوه‌ای صحیح، به موقع، متوازن، متعادل در اختیار کارکنان قرار گیرد تا بتواند باعث تقویت توانایی استدلال کارمندان برای برگزاری جلسات با مدیران و تحلیل اقدامات، سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان شود. پس در نتیجه ارتباطات شفاف در سازمان، خود بر کیفیت رابطه کارکنان با سازمان تأثیرگذار است. روابط مطلوب که سازمان‌ها با کارمندان خود برقرار می‌کنند، نه تنها به عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد و حفاظت از اعتبار و شهرت سازمانی در محیطی آشفته نیز کمک می‌کند. طبق گفته کیم و رهی (۲۰۱۱) «اگر کارمندان روابط بلندمدت خوبی با سازمانشان داشته باشند، به احتمال زیاد مشکلات سازمانی را مشکلات خود در نظر می‌گیرند و احتمال دارد اطلاعات حمایتی و پیشگیرانه را در طول بحران و آشفته‌گی سازمانشان به اشتراک بگذارند. در مقابل، اگر کارمندان روابط ضعیفی را با سازمان خود تجربه کرده باشند، آنها کمتر با مشکلات سازمانشان همدلی می‌کنند و احتمال دارد خود را از سازمان کاری‌شان جدا کنند و حتی بدتر از آن اینکه آنها با معترضین بیرونی همراهی کنند و سازمان و رهبری آن را نقد کنند و به آن اعتراض کنند و مشکلات سازمان را به مدیریت سازمان نسبت دهند» (کیم و رهی، ۲۰۱۱: ۲۵۱) که این موضوع، مفهوم رهی (۲۰۰۴) را منعکس می‌کند. او دریافت که کارمندانی که روابط مثبتی با سازمان‌های خود دارند، به توسعه روابط مثبت سازمانشان با جامعه خارجی کمک می‌کنند. به نظر می‌رسد کیفیت رابطه فرد با سازمان بر شهرت درون سازمانی (اعتبار سازمانی) و اشتیاق کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های سازمان اثرگذار باشد. به طور خاص، پژوهش گران مدیریت برای مثال کومبس (۲۰۰۰)، گرونیگ و همکاران

(۲۰۰۲)، یانگ (۲۰۰۵)، یانگ و گرونیگ (۲۰۰۵) تأثیر مثبت رابطه فرد سازمان بر شهرت سازمانی را اثبات کرده‌اند. براساس نظر کومبس و آلدی (۲۰۰۱) سابقه روابط منفی، تأثیر بدی بر اعتبار سازمانی و مسئولیت افراد می‌گذارد. یانگ و گرونیگ (۲۰۰۵) اثرات قوی و مثبت نتایج مرتبط با شهرت سازمانی و همچنین ارزیابی کلی از عملکرد سازمانی را اثبات کرده‌اند. به طور مشابه، مطالعه حاضر پیش‌بینی می‌کند وقتی کارمندان در رابطه‌ای پایدار و خوب با سازمانشان باشند، تمایل دارند شهرت سازمانی را مطلوب‌تر ارزیابی کنند. شهرت سازمانی، عامل مهمی برای تعامل کارکنان است (پارسل، ۲۰۰۶). علاوه بر این، کانگ (۲۰۱۰) دریافته است که وقتی کارمندان، اعتماد به نفس بالاتر و سطح رضایت بیشتری داشته باشند، اشتیاق بیشتری دارند. به طور مشابه، پژوهش فعلی تأثیر مستقیم رابطه فرد-سازمان بر اشتیاق کارکنان را بررسی می‌کند. وقتی کارمندان به سازمان اعتماد می‌کنند، احساس رضایت می‌کنند، متعهد می‌شوند و بر روی کنترل متقابل توافق می‌کنند؛ آنها احساس قدرت می‌کنند و سطح بالاتری از اشتیاق را خواهند داشت. با توجه به ماهیت متمایز شهرت که به عنوان دارایی ناملموس برای شرکت‌ها می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (فومبرون و ون ریل، ۲۰۰۴؛ گرونیگ و همکاران، ۲۰۰۲)، بعضی از مطالعات، مزایای مورد انتظار شهرت مطلوب مانند بهبود عملکرد مالی، کارمندیابی بهتر، توانایی مطالبه حق بیمه، افزایش اثربخشی نیروی فروش و مقاصد کلامی مثبت را بررسی کرده‌اند (هونگ و یانگ، ۲۰۱۰؛ رویرتز و دولینگ، ۲۰۰۲)؛ زیرا

<sup>1</sup> Hollada & Coombs

<sup>2</sup> Gruni & Yang

<sup>3</sup> Parsley

<sup>4</sup> Kang

<sup>5</sup> Fombrun & van Riel

<sup>6</sup> Grunig et al.

<sup>7</sup> Hong & Yang

<sup>8</sup> Roberts & Dowling



شهرت باعث جذب مشتریان به محصولات شرکت، تشویق سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری جدید و تمایل به پوشش رسانه‌ای مطلوب متخصصان رسانه‌ها از شرکت می‌شود. اگرچه شواهد تجربی و پژوهش‌های بیشتری لازم است، پژوهش‌های موجود اهمیت شهرت سازمانی را در ایجاد رفتارهای حمایتی و اشتیاق کارکنان در کار را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد شهرت درون‌سازمانی نیز همانند دو متغیر زبان انگیزشی رهبر و ادراک فرد از سازمان بر اشتیاق کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های سازمان تأثیرگذار باشد؛ براین اساس، نخستین جنبه‌ای که باید مدنظر قرار گیرد، خلأ پژوهشی پژوهش است. با مروری بر پژوهش‌های مذکور می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که پژوهشی یافت نشد که این متغیرها را در منابع داخلی بررسی کرده باشد. فقط پژوهش‌گر، پژوهش‌هایی را مطرح کرد که قرابت‌هایی به پژوهش مذکور دارد که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌های نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۲)، اشراقی و همکاران (۱۳۸۶)، فرهنگ‌ی و همکاران (۱۳۸۹)، دعایی و ملک‌زاده (۱۳۸۹)، فرهنگ‌ی و رحیمی (۱۳۹۰)، غریب‌ی و همکاران (۱۳۹۰) و پزشکی‌نیا و یعقوبی (۱۳۹۵) اشاره کرد. در تمامی این پژوهش‌ها متغیرهایی مانند ارتباطات انسانی اثربخش، تعارضات سازمانی، ویژگی‌های اخلاقی، ارتباطات میان‌فردی، ارتباطات کلامی و شهرت درون‌سازمانی ارزیابی شدند؛ اما هیچ پژوهشی وجود نداشت که این روابط را بررسی کند و به نظر می‌رسد پژوهشی که این متغیرها را ارزیابی کرده باشد، در پژوهش‌های داخلی یافت نشود؛ به‌همین دلیل، پژوهش‌گر تلاش کرد تا روابط مذکور را در قالب یک مدل معادلات ساختاری بررسی کند. ازسوی دیگر، باتوجه‌به کمبود پیشینه پژوهش‌های خارجی و نبود این‌گونه پژوهش در پژوهش‌های داخلی به نظر می‌رسد پژوهش‌گر تلاش کرده تا باتوجه‌به این پیشینه مدلی

جامع را در قالب روابط علی ارزیابی کند. علاوه‌براین، پژوهش حاضر می‌تواند از جنبه روش‌شناختی دارای نوآوری باشد. نوآوری اول آن است که پژوهش‌گر سعی کرد تمامی متغیرهای موجود مانند ارتباطات شفاف، متقارن، زبان انگیزشی رهبر را با جزئیات مطالعه کند و روابط بین این متغیرها را شناسایی کند؛ به‌این ترتیب، پژوهش‌گر سعی کرد با مرور پیشینه پژوهش نوعی روابط منطقی را شناسایی کند و در پژوهش استفاده کند و جنبه دوم این پژوهش بررسی این متغیرها در سطح گروه است. به‌عبارت دیگر، پژوهش‌گر سعی کرد با نمونه‌گیری از ۲۴ شرکت از هولدینگ توکافولاد، این مدل را تأیید کند که می‌تواند مبنای مناسبی برای پژوهش‌های آینده در این زمینه باشد. علاوه‌براین، پژوهش حاضر از جنبه کاربردی مهم است و می‌تواند کاربردهای زیر را برای شرکت توکافولاد به‌همراه داشته باشد:

۱- این پژوهش تلاش می‌کند تا زبان انگیزشی رهبر را بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای ارتباطات شفاف و متقارن ارزیابی کند؛ به‌همین دلیل، می‌توان نوعی مبنای اولیه برای ارزیابی وضعیت رهبری هر یک از شرکت‌های هولدینگ توکافولاد از رویکرد زبان انگیزشی باشد. به‌عبارت دیگر، این پژوهش به‌نوعی بازخوردی برای مدیران شرکت ارائه می‌کند تا بر مبنای آن بتوانند به‌نوعی اثربخشی رهبری مدیران خود را از رویکرد زبان انگیزشی ارزیابی کنند. به‌عبارت دیگر، نوعی ارزیابی اولیه برای سبک رهبری مدیران است؛

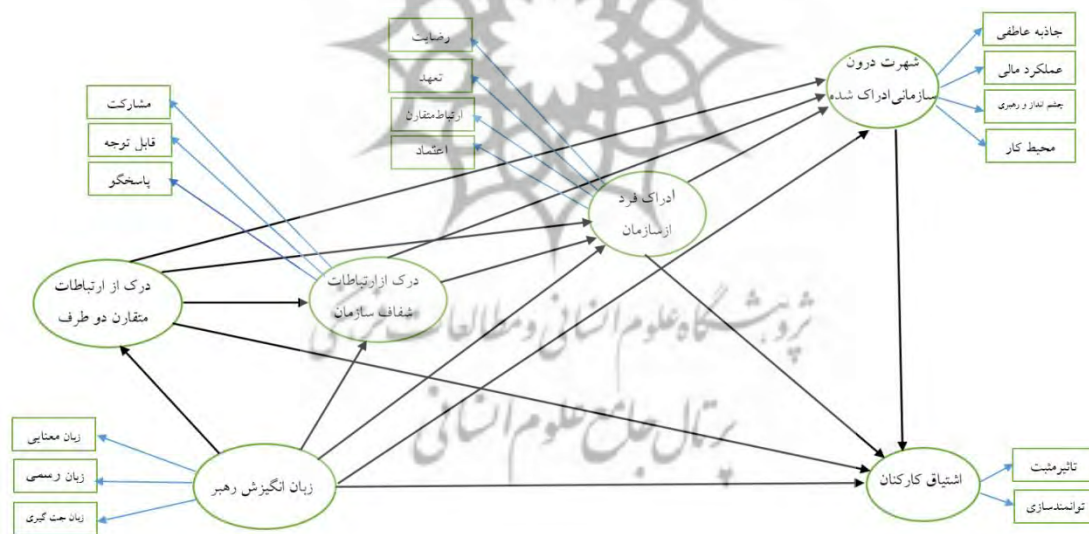
۲- در این پژوهش، روابط فرد و سازمان در قالب مدل معادلات ساختاری ارزیابی شده است و تأثیرات آن بر شهرت درون‌سازمانی و اشتیاق کارکنان تحلیل شده است. از این نظر، پژوهش حاضر مبنای منطقی و عقلایی فراهم می‌کند تا براساس آن وضعیت فرد و سازمان را ارزیابی کرد؛ ۳- این پژوهش اقدامی اولیه، مقدماتی و

درون‌سازمانی بر اشتیاق کارکنان را ارزیابی کند و در صورتی که این روابط در پژوهش حاضر تأیید شود، می‌توان به مدیران این هولدینگ پیشنهاد داد با کنترل کردن و تغییر یا بهبود بخشیدن سبک رهبری، سبک ارتباط و سایر متغیرها میزان اشتیاق کارکنان در این شرکت‌ها را بهبود بخشند.

براین اساس، فرضیه این پژوهش به شرح زیر تنظیم شد.

فرضیه پژوهش: زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکافولاد تأثیر می‌گذارد.

باتوجه به فرضیه بالا و روابط مطرح شده در پیشینه پژوهش مدل مفهومی زیر در نظر گرفته شد.



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

دارای ابعاد جهت گیری زبان، زبان رسمی، زبان معنایی هستند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا به کاربرد زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق

مؤثر برای مدیران شرکت توکافولاد فراهم می‌کند تا براساس آن وضعیت ارتباطی خود با زیردستان و نحوه رهبریشان را ارزیابی کنند و براساس آن تغییرات لازم را بر سبک ارتباطی و عملکرد رهبری‌شان ایجاد کنند؛ ۴- در این پژوهش، تلاش می‌شود تا سطح اشتیاق کارکنان ارزیابی شود. این ویژگی از این نظر اهمیت دارد که می‌تواند رضایت شغلی و سطح انگیزشی افراد برای کار کردن را ارزیابی کند؛ به همین دلیل، نوعی پیمایش انجام می‌شود که از طریق وضعیت اشتیاق کارکنان می‌توان وضعیت رضایت شغلی و سطح انگیزش آنها را به صورت غیرمستقیم ارزیابی کرد؛ ۵- چون اشتیاق کارکنان به کار، عامل مهمی در نحوه انجام کار توسط آنهاست، این پژوهش تلاش می‌کند تا تأثیر متغیرهایی مانند زبان انگیزشی، ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباطات فرد و سازمان، شهرت

در این مدل متغیر درک از ارتباطات شفاف، خود دارای ابعاد مشارکت، درخور توجه، پاسخ‌گو، و متغیر شهرت درون‌سازمانی ادراک شده دارای ابعاد جاذبه عاطفی، عملکرد مالی، چشم‌انداز و رهبری، محیط کار و متغیر زبان انگیزشی رهبر دارای ابعاد تأثیر مثبت و توانمندسازی و متغیر زبان انگیزشی نیز

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بوده است که شامل سؤالات تخصصی از ۶ متغیر بررسی شده در طیف لیکرت و ۹۰ سؤال بود که از پرسشنامه‌های استاندارد به شرح جدول ۱ استفاده شده است.

متغیرهای مداخله‌گر ارتباطات متقارن، ارتباطات شفاف، شهرت درون‌سازمانی ادراک شده و ادراک ارتباطی فرد از سازمان می‌پردازد. از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا به بررسی رابطه بین زبان انگیزشی رهبر با اشتیاق کارکنان در قالب مدل معادلات ساختاری می‌پردازد.

**جدول شماره ۱. ترکیب سؤالات پرسشنامه**

متغیرهای بررسی شده	ابعاد و شماره سؤالات در پرسشنامه	جمع سؤالات	توضیحات
ارتباطات متقارن	۴ تا ۱	۴	پرسشنامه دوزیر و همکاران (۱۹۹۵)
ارتباطات شفاف	مشارکت ۵ تا ۱۰	۱۸	راولینز (۱۹۹۲)
ارتباط فرد با سازمان	درخور توجه ۱۱-۱۷ پاسخ‌گو ۱۸-۲۲ اعتماد ۲۳-۲۷	۲۰	پرسشنامه هان و جی گروینگ (۱۹۹۹)
شهرت سازمانی	ارتباط متقارن ۲۸-۳۲ تعهد ۳۳-۳۷ رضایت ۳۸-۴۲ جاذبه عاطفی ۴۳-۴۴ عملکرد مالی ۴۵-۴۸ چشم‌انداز و رهبری ۴۹-۵۱ محیط کار ۵۲-۵۴	۱۲	پرسشنامه گاردبرگ و فومبرون (۲۰۰۲)
اشتیاق کارکنان	تأثیر مثبت ۵۵-۶۱ توانمندسازی ۶۲-۶۶	۱۲	اقتباس از پرسشنامه سکس و روتمن (۲۰۰۶) و کانگ (۲۰۱۰)
زبان انگیزشی	جهت‌گیری زبان ۶۷ تا ۷۶ زبان رسمی ۷۷ تا ۸۲ زبان معنایی ۸۳ تا ۹۰	۲۴	جی. ومیفیلد، ام. میفیلد و کوپ (۱۹۹۸)

روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به دست آمده برای هر ابزار به شرح جداول زیر است. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه‌های استفاده شده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش شد تا میزان روایی و پایایی پرسشنامه‌ها تعیین شود. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس میزان ضریب اعتماد با

## جدول شماره ۲. ضریب قابلیت اعتماد پرسشنامه‌های پژوهش

نام پرسشنامه	آلفای کرونباخ
درک از ارتباطات متقارن	۰/۷۰۱
درک از ارتباطات شفاف	۰/۸۹۲
درک از ارتباط فردسازمان	۰/۹۴۶
شهرت درون سازمانی ادراک شده	۰/۹۵۰
اشتیاق کارکنان	۰/۹۰۸
زبان انگیزشی رهبر	۰/۷۶۶

برای بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها پیش از اجرا با استفاده از نظرهای استادان و خبرگان بررسی شد. به منظور بررسی روایی صورتی پرسشنامه‌های ذکر شده را ۱۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل کردند و پس از ویرایش مفهومی برخی از سؤالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صورتی برخوردار شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سؤال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان‌دهنده مورد قبول بودن گویه‌هاست. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

برای بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها پیش از اجرا با استفاده از نظرهای استادان و خبرگان بررسی شد. به منظور بررسی روایی صورتی پرسشنامه‌های ذکر شده را ۱۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل کردند و پس از ویرایش مفهومی برخی از سؤالات،

## جدول شماره ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش

نتیجه‌گیری	نتایج تحلیل عاملی تأییدی	پرسشنامه	سؤالات
برازش مدل مناسب است	$^2/df = ۰/۱۱$ , $GFI = ۱/۰۰$ , $AGFI = ۱/۰۰$ , $RMSEA = ۰/۰۰۱$	درک از ارتباطات متقارن دوطرفه	سؤالات ۴-۱
برازش مدل مناسب است	$^2/df = ۰/۹۳۳$ , $GFI = ۰/۹۸$ , $AGFI = ۰/۹۸$ , $RMSEA = ۰/۰۰۱$	درک از ارتباطات شفاف سازمانی	سؤالات ۲۲-۵
برازش مدل مناسب است	$^2/df = ۱/۰۲۶$ , $GFI = ۰/۹۸$ , $AGFI = ۰/۹۷$ , $RMSEA = ۰/۰۰۵۸$	درک از ارتباط فردسازمان	سؤالات ۲۳-۴۲
برازش مدل مناسب است	$^2/df = ۰/۹۷۱$ , $GFI = ۰/۹۹$ , $AGFI = ۰/۹۸$ , $RMSEA = ۰/۰۰۰۶$	شهرت درون سازمانی ادراک شده	سؤالات ۴۳-۵۴
برازش مدل مناسب است	$^2/df = ۰/۸۶۲۵$ , $GFI = ۰/۹۹$ , $AGFI = ۰/۹۹$ , $RMSEA = ۰/۰۰۶۰۴$	اشتیاق کارکنان	سؤالات ۵۵-۶۶
برازش مدل مناسب است	$^2/df = ۰/۹۸۶۴$ , $GFI = ۰/۹۷$ , $AGFI = ۰/۹۷$ , $RMSEA = ۰/۰۰۸۰۸$	زبان انگیزشی رهبر	سؤالات ۹۰-۶۷

استفاده کند و از سوی دیگر، چون این شرکت‌ها زیرمجموعه شرکت مادر توکافولاد هستند، می‌توان آنها را یک گروه کاری قلمداد کرد. حال برای آنکه برای هر شرکت نمونه کافی گرفته شود و پژوهش‌گر

باتوجه به اینکه روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای متناسب با حجم است و پژوهش‌گر هر شرکت را به‌عنوان یک گروه کاری مدنظر قرار داده است که مدیر ارشد آن رهبر گروه است، نیازمند آن بود که از روش طبقه‌ای

مقدار واریانس ۰/۶۰۱ محاسبه شد. سپس با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه محاسبه شد.

$$n = \frac{N(t / \gamma)^2 s^2}{(N - 1) \gamma^2 (t / \gamma)^2 s^2}$$

$$n = \frac{5340 * (1.96)^2 (0.601)}{(5340 - 1) (0.5)^2 (1.96)^2 (0.601)}$$

باتوجه به حجم نمونه محاسبه شده باتوجه به فرمول کوکران، متناسب با هر طبقه که در جدول شماره ۴ آمده است، نمونه گیری صورت گرفت.

بتواند متغیرهای پژوهش را ارزیابی کند، به منظور نمونه گیری، پژوهش گر ابتدا یک نمونه مقدماتی گرفت و واریانس نمونه را محاسبه کرد که بیشترین

فرمول شماره ۱ نمونه گیری جامعه محدود

$$n = 787$$

براساس فرمول نمونه گیری کوکران برای کل این شرکت ها ۷۸۷ نمونه استخراج شد و سپس متناسب با حجم هر شرکت زیرمجموعه نمونه لازم برای آن شرکت استخراج شد؛ بنابراین، در این پژوهش

جدول شماره ۴. حجم نمونه آماری متناسب با کارکنان شرکت های مختلف توکافولاد

ردیف	نام شرکت	تعداد کارکنان	حجم نمونه	ردیف	نام شرکت	تعداد کارکنان	حجم نمونه
۱	توکافولاد	۵۶	۸	۱۳	راهبران فولاد	۳۴۵	۵۱
۲	توکاریل	۹۷	۱۴	۱۴	نسوز توکا	۳۵۴	۵۲
۳	کشش	۱۱	۲	۱۵	توکارنگ	۴۷	۷
۴	بهین ریل	۱۱۷	۱۷	۱۶	بهسازان غلطک	۶۲	۹
۵	ارس	۱۴۳	۲۱	۱۷	سیرکو	۲۷۹	۴۱
۶	حمل و نقل	۵۸۰	۸۵	۱۸	ایران ذوب	۲۷۵	۴۱
۷	توکامارین	۸	۱	۱۹	استقلال	۹۳	۱۴
۸	EPC	۴۴	۶	۲۰	نسوز آذر	۴۱۵	۶۱
۹	توکاسبز	۷۱۶	۱۰۶	۲۱	تدارک	۷۹	۱۲
۱۰	بتن	۴۲۸	۶۳	۲۲	صنایع برش	۵۳	۸
۱۱	بهسازان خاورمیانه	۵۵۳	۸۱	۲۳	توسعه توکا	۱۰	۲
۱۲	توکانیرو	۴۹۲	۷۳	۲۴	فوکا	۸۴	۱۲
	جمع کل	۵۳۴۰	۷۸۷				

ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکافولاد تأثیر می گذارد.

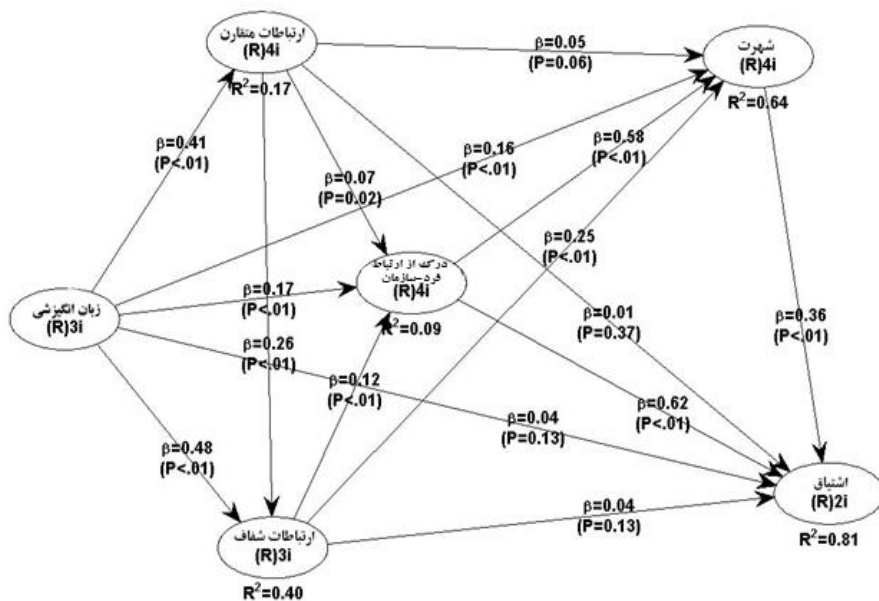
برای بررسی این فرضیه از نرم افزار وارپ پی ال اس استفاده شده است که خروجی آن در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

### یافته های پژوهش

همان طور که پیش از این مطرح شد، فرضیه

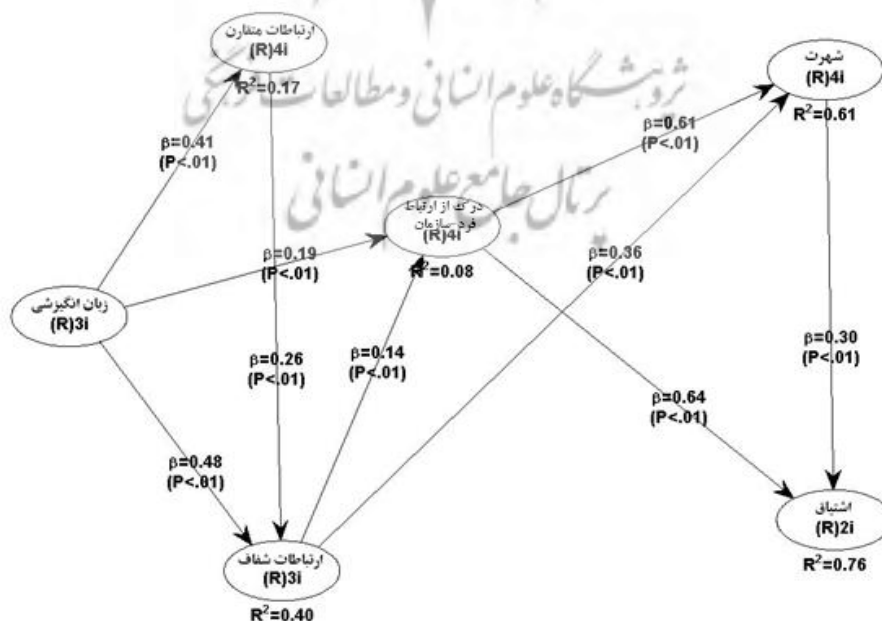
این پژوهش به شرح زیر بود:

زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون سازمانی



شکل شماره ۲. مدل روابط متغیرهای فرضیه اصلی

همان‌طور که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است، از میان روابط بین متغیرها تنها رابطه بین زبان انگیزشی و اشتیاق کارکنان با ضریب تأثیر  $0.04$ ، رابطه بین ارتباطات شفاف و اشتیاق کارکنان با ضریب تأثیر  $0.04$ ، رابطه بین ارتباطات متقارن و شهرت با ضریب تأثیر  $0.05$  و رابطه ارتباطات متقارن و روابط فرد سازمان با ضریب تأثیر  $0.07$  معنادار نشده‌اند؛ بنابراین، مدل بدون در نظر گرفتن روابط بی‌معنا دوباره اجرا شد.



شکل شماره ۳. مدل روابط متغیرهای فرضیه اصلی بدون در نظر گرفتن روابط بی‌معنا

**جدول شماره ۵. اثرات مستقیم و غیرمستقیم روابط بر همدیگر**

اشتیاق کارکنان	شهرت درون‌سازمانی ادراک شده	درک از ارتباط فرد-سازمان	ارتباطات شفاف	ارتباطات متقارن	زبان انگیزشی	
					۰/۴۱۳	ارتباطات متقارن
				۰/۲۵	۰/۴۸۶	ارتباطات شفاف
			۰/۱۴۱		۰/۱۸۹	درک از ارتباط فرد-سازمان
		۰/۱۴۱	۰/۳۶۴			شهرت درون‌سازمانی ادراک شده
	۰/۳۰۲	۰/۶۳۵				اشتیاق کارکنان

حال سؤالی اساسی مطرح می‌شود و آن این است که: آیا شاخص‌های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور، شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل بررسی می‌شود که در جدول شماره ۶ خلاصه شده است.

**جدول شماره ۶. نمای ضرایب متغیرهای مکنون فرضیه اصلی**

اشتیاق کارکنان	شهرت درون‌سازمانی	درک از ارتباط فرد-سازمان	ارتباطات شفاف	ارتباطات متقارن	زبان انگیزشی	مقدار استاندارد	
۰/۷۶۴	۰/۶۱۳	۰/۰۸۴	۰/۳۹۷	۰/۱۷۲			
۰/۷۶۴	۰/۶۱۲	۰/۰۸۲	۰/۳۹۶	۰/۱۶۹			ضریب تعدیل شده
۰/۹۸۴	۰/۹۶۰	۰/۹۵۶	۰/۹۳۲	۰/۷۹۴	۰/۹۳۹	۰/۷۲	قابلیت اعتماد مرکب
۰/۹۶۸	۰/۹۴۵	۰/۹۳۹	۰/۸۹۰	۰/۶۵۲	۰/۹۰۲	۰/۷۲	آلفای کرونباخ
۰/۹۶۹	۰/۸۵۸	۰/۸۴۵	۰/۸۲۰	۰/۴۹۱	۰/۸۳۶	۰/۵۲	میانگین واریانس استخراج شده
۴/۳۱۸	۳/۳۰۱	۳/۶۸۱	۱/۸۴۵	۱/۳۲۶	۰/۶۷۵	۵	برای هم‌خطی VIF میزان
۰/۷۶۴	۰/۶۱۳	۰/۰۸۵	۰/۳۹۶	۰/۱۷۱		۰/۱۵	( $Q^2$ ) شاخص ارتباط پیش‌بین
۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۵۷۱	۰/۲۵	(GOF) شاخص برازش کلی مدل

کلید شاخص‌های ذکر شده معنادار هستند و روایی و اگرایی مدل نیز بررسی شود که این موضوع در نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. علاوه بر این، باید جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

**جدول شماره ۷. روایی و اگرایی مربوط به مدل فرضیه اصلی**

اشتیاق کارکنان	شهرت درون‌سازمانی ادراک شده	درک از ارتباط فرد-سازمان	ارتباطات شفاف	ارتباطات متقارن	زبان انگیزشی	
۰/۲۶۲	۰/۴۸۳	۰/۲۵۹	۰/۵۷۹	۰/۴۰۶	(۰/۹۱۴)	زبان انگیزشی
۰/۱۸۷	۰/۳۴۱	۰/۱۸۳	۰/۴۵۶	(۰/۷۰۱)	۰/۴۰۶	ارتباطات متقارن
۰/۲۶۴	۰/۵۱۳	۰/۲۴۴	(۰/۹۰۵)	۰/۴۸۵	۰/۵۷۹	ارتباطات شفاف
۰/۸۴۷	۰/۶۹۹	(۰/۹۱۹)	۰/۲۴۴	۰/۱۸۳	۰/۲۵۹	درک از ارتباط فرد-سازمان
۰/۷۴۶	(۰/۹۲۶)	۰/۶۹۹	۰/۵۱۳	۰/۳۴۱	۰/۴۸۳	شهرت درون‌سازمانی ادراک شده
(۰/۹۸۴)	۰/۷۴۶	۰/۸۴۷	۰/۲۶۴	۰/۱۸۷	۰/۲۶۲	اشتیاق کارکنان

خوشایندی داشته باشند که این موضوع به بهبود روابط کارکنان با سازمانشان، شهرت درون سازمانی ادارا ک شده آنها و اشتیاق کارکنان منجر می شود. نتایج این پژوهش با پژوهش لین جان (۲۰۱۲) هم راستایی دارد. او به این نتیجه رسید که درک از ارتباط فرد سازمان با شهرت سازمانی ارتباط دارد. از سوی دیگر، اشتیاق سازمانی با شهرت سازمانی مرتبط است و ارتباطات متقارن و شفاف داخلی بر رابطه سازمان و کارکنان تأثیر گذار است. از سوی دیگر، نتایج این پژوهش با پژوهش براتون (۲۰۱۱) هم راستایی دارد. او در پژوهشی به این نتیجه رسید که زبان انگیزشی بر بهبود ارتباطات کارکنان با مدیر تأثیر گذار است.

در تفسیر این فرضیه باید گفت در مجموعه شرکت های توکافولاد، مدیران عامل با حساسیت و وسواس خاصی از سوی هولدینگ مادر انتخاب می شوند. این مدیران شناخت قوی از جو و محیط سازمانی هولدینگ و شرکت های تابع توکافولاد دارند؛ زیرا خود مدت زمان زیادی به عنوان مدیران میانی و ارشد در هریک از شرکت های هولدینگ و یا شرکت مادر مشغول به کار بوده اند. این مسئله باعث می شود بتوانند ارتباط دوطرفه مناسب تری با پیروان خود برقرار کنند و انتظارات و ذهنیات خود را راحت تر و شفاف تر با پیروان خود در میان بگذارند. از سوی دیگر، این روابط شفاف و متقابل و زبان حمایت گر مدیران ارشد باعث می شود کارکنان این هولدینگ از بودن در این شرکت و یا مجموعه شرکت های این هولدینگ احساس خوشایندی داشته باشند که این موضوع به بهبود روابط کارکنان با سازمانشان و شهرت درون سازمانی ادارا ک شده آنها منجر می شود که پیامد این مسئله کارکنان خوشنودتر، راضی تر و با اشتیاق کاری بیشتر

باتوجه به آنکه جذر واریانس استخراج شده که در پرائتر و بر روی قطر اصلی ماتریس است، بزرگ تر از بارهای عاملی هریک از متغیرهای مکنون در هر ستون است، مدل فرضیه اصلی پژوهش از روایی واگرای مناسب برخوردار است.

باتوجه به موارد مطرح شده بالا، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون سازمانی ادارا ک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکافولاد تأیید می شود.

## بحث و نتیجه گیری

**پژوهش حاضر با هدف تعیین اثرات زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباطات فرد سازمان و شهرت درون سازمانی ادارا ک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکافولاد انجام گرفت.** نتایج پژوهش نشان داد زبان انگیزشی بر بهبود ارتباطات کارکنان با مدیر تأثیر گذار است و همچنین درک از ارتباط فرد سازمان با شهرت سازمانی ارتباط دارد. از سوی دیگر، اشتیاق سازمانی با شهرت سازمانی مرتبط است و ارتباطات متقارن و شفاف داخلی بر رابطه سازمان و کارکنان تأثیر گذار است؛ بنابراین، مدیران این شرکت با شناخت جو و محیط سازمان باعث می شود ارتباط دوطرفه مناسب تری با پیروان خود برقرار کنند و انتظارات و ذهنیات خود را راحت تر و شفاف تر با پیروان خود در میان بگذارند. از سوی دیگر، این روابط شفاف و متقابل و زبان حمایت گر مدیران ارشد باعث می شود کارکنان این هولدینگ از بودن در این شرکت و یا مجموعه شرکت های این هولدینگ احساس



است. از سوی دیگر، علت آنکه رابطه‌ی زبان انگیزشی رهبر به صورت مستقیم بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکافولاد معنادار نشد، آن بود که زبان انگیزشی رهبران ابتدا باعث ایجاد ارتباط بهتری با پیروانشان می‌شود و این ارتباطات مناسب و شفاف است که رابطه‌ی کارکنان با سازمان را مطلوب می‌کند و بر اشتیاق آنها تأثیر می‌گذارد.

### پیشنهادها

باتوجه به تأیید فرضیه‌ی اصلی پژوهش مبنی بر اثرگذاری مثبت زبان انگیزشی رهبر از طریق متغیرهای واسط ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، ارتباطات فرد با سازمان و شهرت درون‌سازمانی ادراک شده بر اشتیاق کارکنان در هولدینگ توکافولاد در این زمینه پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- در واقع نتیجه‌ی این پژوهش نشان می‌دهد در این هولدینگ، زمانی که نظام ارتباطی شرکت‌ها باز باشد و ارتباطات دوطرفه و شفاف وجود داشته باشد و بازخورد صورت گیرد و از طریق آن، دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارکنان مطرح شود و درک متقابل، همکاری و گفت‌وگوها بین کارکنان، مدیران و سامان‌ها وجود داشته باشد، کارکنان احساس می‌کنند ارتباط بهتری با سازمان دارند و سازمان را به طور مطلوب‌تر ارزیابی می‌کنند و بیشتر درگیر کارهای سازمان می‌شوند. ارتباط داخلی متقارن به طور مثبتی با رابطه‌ی کارمندان با هم، درک کارمندان از اعتبار سازمانی و اشتیاق کارکنان ارتباط دارد. پس رهبران ارشد هولدینگ باید سیاست‌های خود را در این زمینه به صورت خط‌مشی و رویه ثابت در سطح تمامی شرکت‌های هولدینگ نهادینه کنند که این کار را

می‌توانند با انتخاب مدیران از منابع انسانی داخلی به دلیل شناخت بهتر آنها از ظرفیت‌ها و ظرفیت شرکت‌های این هولدینگ و توانایی ارتباط برقرار کردن آنها با کارکنان نسبت به مدیران بیرونی انجام دهند؛ ۲- بخش آموزش این هولدینگ، دوره‌های آموزشی را برای مدیران ارشد و میانی شرکت‌های این هولدینگ درباره‌ی ارتباطات، سبک رهبری، تعالی سازمانی برگزار کند؛ ۳- تشویق کارکنان برای مشارکت در تصمیمات مدیریتی سازمان در قالب نظام پیشنهادها و اصلاح فرایندهای کاری و در نظر گرفتن تشویق‌هایی حس مؤثر بودن در فعالیت‌های جاری مجموعه را در میان کارکنان تقویت می‌کند و با رواج فرهنگ مدیریت مشارکتی، رویکرد بهبود مداوم را نیز بین مدیران سازمان نهادینه می‌کند؛ ۴- نظام‌های ارزیابی عملکرد، برای کارکنان انگیزه قوی فراهم می‌آورد تا در دستیابی به اهداف سازمانی به صورت خلاقانه تلاش کنند. تا زمانی که نظام ارزیابی عملکرد، به طور مناسب طراحی نشود و به آن عمل نشود، نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد کیفیت عملکرد فعلی‌شان را بدانند، بلکه اقداماتی را که باید برای بهبود عملکردشان انجام دهند نیز روشن می‌کند؛ ۵- با فعال کردن پورتال سازمانی و قراردادن اطلاعات مربوط به قوانین، ساختار، دستورالعمل‌های کاری، قوانین مربوط به ارتقای جایگاهی و شغلی اطلاعات مربوط به ارزیابی کارکنان، تغییرات پیش رو، اخبار مربوط به دستاوردهای سازمانی و وضعیت مالی به کارکنان و کلیه‌ی اطلاع‌رسانی سازمانی و... در اختیار کارکنان قرار گیرد؛ ۶- مدیران ادارات با پیروی از سبک رهبری تفویضی، اعطای اختیارات لازم به کارکنان و بهبود وضعیت ارتباطی میان واحدها، انجام فعالیت‌های آن اداره را با کارایی و اثربخشی بیشتر

ایران، فصلنامه روان‌شناسی کاربردی، ۱۲(۳)،

۳۳۸-۳۵۶.

Baldev R., S. & Anupama, R. (2010), Determinants of employee engagement in a private sector organization: An exploratory study, *Advances in Management*, 3, 52-59.

Bakar, H., Mustaffa, C & Mohamad, B. (2008), *LMX quality, supervisory communication team-oriented commitment: A multilevel analysis approach*.

Balkin, J. M. (1999), How mass media stimulate political transparency, *Cultural Values*, 3, 393-413.

Carter, R. F. (1965), Communication and affective relations, *Journalism Quarterly*, 42, 203-212.

Chaffee, S. H. & McLeod, J. M. (1968), Sensitization in panel design: A coorientation experiment, *Journalism Quarterly*, 45, 120-133.

Coombs, W. T. (2000), *Crisis management: Advantages of a relational perspective*, In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 73-94), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Fombrun, C. J. & van Riel (2004), *Fame & Fortune*, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Grunig, J. E. (1984), *Original research. Public Relations Research Education*, 1, 1-29.

----- (1983), Basic research provides knowledge that makes evaluation possible, *Public Relations Quarterly*, 28, 28-32.

----- (1984), Original research, *Public Relations Research Education*, 1, 1-29.

----- (2006), Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function, *Journal of Public Relations Research*, 18, 151-176.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. (2002), *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

همراه کنند و از میزان تعارض بین فردی موجود بکاهند؛ ۷- تأمین منابع نیروی انسانی هولدینگ

از طریق برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی مورد نیاز از منابع داخلی یا خارج سازمان از طریق تدوین شرح شغل (شرح وظیفه) و شرایط احراز مشاغل در سازمان،

ترسیم روند انتخاب و گزینش و استخدام منابع انسانی، آموزش اولیه به منابع انسانی تازه‌استخدام شده و توجیه آنها درباره مقررات سازمان و استقرار این منابع در

محل‌های مورد نیاز تأمین فرصت‌های شغلی یکسان برای افراد هم‌رده صورت گیرد؛ ۸- نگهداری منابع

انسانی شامل امور مرتبط با نظام پرداخت، نقل و انتقالات در سازمان، ترفیع و جابه‌جایی و تأمین

شرایط کاری ایمن و بهداشتی از طریق نظام‌های مناسب برای پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش،

طراحی نظام بهداشتی و ایمنی محیط کار کارکنان طراحی نظام ارزشیابی کارکنان صورت گیرد؛ ۹- رشد

و توسعه منابع انسانی؛ که این رشد از طریق ابعاد متعدد از قبیل آموزش منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای و توسعه

سازمانی از طریق تدوین آیین‌نامه‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های اداری صورت می‌گیرد؛ ۱۱- مدیران

به منظور تشریح وضعیت فعلی و مقایسه با چشم‌انداز شرکت و اطلاع‌رسانی درباره وضعیت مالی و سهم

بازار و... با کارمندان جلساتی برگزار کنند؛ ۱۲- کارکنان و مدیران برتر که در موفقیت‌های این

هولدینگ نقش داشته‌اند، تشویق شوند و از آنها تقدیر شود و مؤلفه‌های ارزشمندی از دید شرکت به

کارکنان بیان شود.

## منابع

رنجبریان، رسول؛ جزنی، نسرین؛ معمارزاده طهران، غلامرضا. و محتشمی، علی. (۱۳۹۷)، طراحی

الگوی پرورش کارکنان با اشتیاق در بخش دولتی

- Group Decisions & Negotiations*, 19, 227-246.
- Parsley, A. (2006, Spring), Road map for employee engagement, *Management Services*, 10-11.
- Rawlins, B. (2008), Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust, *Public Relations Journal*, 2, 1-21.
- (2009), Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency, *Journal of Public Relations Research*, 21, 71-99.
- Rhee, Y. (2004), *The employee-public-organization chain in relationship management: A case study of a government organization*, Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Rath, T. & Conchie, B. (2009), *Strength based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*, New York: Gallup Press.
- Saks, A. M. & Rotman, J. L. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-618.
- Sullivan, J. J. (1988), Three roles of language in motivation theory, *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007), *Essentials of corporate communication*. London: Routledge.
- Yang, S. (2005), *The effects of organization-public relationships on organizational reputation: From the perspective of publics*, Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Yang, S. & Grunig, J. E. (2005), The effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and overall evaluations of organizational performance, *Journal of Communication Management*, 9, 305-325.
- Grunig, J. E. & Hung, C. J. (2002), *The effect of relationships on reputation and reputation on Relationships: A cognitive, behavioural study*, Paper presented to the International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, FL.
- Jo, S. & Shim, S. (2005), Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships, *Public Relations Review*, 31, 277-280.
- Harter, J. K., Schmidt, F.L. & Hayes, T. L. (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Kang, M. (2010), *Toward a model of engaging publics: Trust, satisfaction and identification, and the mediating role of public engagement between organization-public relationships and supportive behaviors*, Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse, NY.
- Kim, J. & Rhee, Y. (2011), Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea, *Journal of Public Relations Research*, 23, 243-268.
- Ketchum, Inc. (2010), *Drivers of employee engagement*, unpublished document
- Men, Linjuan Rita & Tsai, Wan-Hsiu Sunny. (2011), How companies cultivate relationships with publics on Social Network Sites: Evidence from China and the United States. *Public Relations Review*, 38(5), 723-730.
- More, E. & Irwin, H. (2000), Management communication for the new millennium: An Australian perspective, *Management Communication Quarterly*, 14(1), 142-151
- Neufeld, D., Wan, Z. & Fang, Y. (2010), Remote leadership, communication effectiveness, and leader performance,