



نوع پذیرش: رزرو برای ارائه

کد مقاله: DNHR114

## بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی اثر بخش و تعهد سازمانی

## مدیران یک شرکت توزیع نیروی برق

حسین حجازی	محمد رضا رجب زاده	بیژن بهشاد	ابوالقاسم امیرشیبانی
رئیس قسمت ممیزی و نظارت مالی	مدیر امور مالی	مدیر امور اداری	رئیس دفتر برنامه ریزی نیروی انسانی

چکیده:

کلمات کلیدی: ارتباطات سازمانی - تعهد سازمانی

ارتباطات موثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات بعنوان یک وارده مهم در سایه ارتباطات موثر وارد سازمان می شود و همین که به سازمان راه یافت باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگهای سازمان جریان یابد. ارتباط، تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است از اینرو مدیران باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباطات موثر را بدانند. از طرف دیگر چنانچه تعهد پذیری در سازمان غالب گردد شاهد آن خواهیم بود که افراد مسئولیت پذیری بیشتری از خود نشان داده و در قبال انجام تعهدات از رضایت و تعلق خاطر افزون تری برخوردار خواهند بود و در ضمن غیبت ها، کم کاریها، تنشها و... کمتر خواهد شد.

- نگارندگان این مقاله قصد دارند رابطه بین مهارتهای ارتباطی مدیران شرکت توزیع برق مشهد را با تعهد سازمانی آنان بطور همزمان مورد مطالعه قراردادده ضمن شناخت وضعیت موجود، راهکارهای بهبود آن را ارائه نموده و تجربیات مفید بدست آمده را در اختیار سایر شرکتهای توزیع برق کشور قرار دهند.

ارتباط مؤثر نداشته باشند نمی‌توانند توانمندیهای لازم را برای اجرای وظایف خود کسب کنند و در هر حال انگیزه آنان نیز بتدریج کاهش پیدا می‌کند. زیرا ارتباط خود، بستر مناسبی برای مبادله اطلاعات، دانش و تجربیات می‌باشد (صانمیان ۱۳۷۷، ۷۶).

از سوی دیگر هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود، مگر اینکه اعضاء و کارکنان سازمان نسبت به آن نوعی تعهد داشته باشند و تلاش نسبی نمایند. (استونرو فری من، ۱۳۷۵، ۹۷۲).

تعهد سازمانی<sup>(۳)</sup> نوعی ارتباط روحی، عقلانی و دلدادگی به اهداف و رسالت‌های سازمان است. تعهد سازمانی مستلزم وجود عوامل مختلف شخصی، سازمانی و محیطی است که بعضاً تحت کنترل مدیران قرار دارند. ایجاد تعهد سازمانی یک فرآیند نظام‌مند است که تحول جنبه‌های مختلف سازمان از جمله طرح مشاغل، شیوه رهبری (ارتباطات با اعضاء سازمان)، و ساختار سازمان را ایجاد می‌کند. (رنجیریان، ۱۳۷۵، ۴۱)

امروز دیگر مدیران دریافته‌اند که پرورش نیروی کارآمد و توسعه منابع انسانی راهی است میان بر

ارتباطات<sup>(۱)</sup> یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن می‌باشد و می‌توان گفت ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است، به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان متمدن امری حیاتی می‌باشد.

همانطور که ارتباطات برای انسان متمدن حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل‌گیری و بقاء سازمان نیز حیاتی می‌باشد، آنچنانکه هربرت سایمون<sup>(۲)</sup> می‌گوید:

«بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت و به همین خاطر می‌توان گفت امکان تأثیر گروه بر رفتار فرد نیز غیر ممکن خواهد بود، لذا ارتباطات وسیله‌ای است که از طریق آن وظایف اساسی مدیریت شکل می‌گیرد. مدیران از طریق ارتباطات هماهنگی ایجاد کرده و کارکنان را هدایت می‌کنند، برنامه ریزی و کنترل را انجام می‌دهند و همانطور که ارتباطات مهمترین ارکان پدیدار شدن سازمانها است، عامل تداوم بخش حیات آن نیز می‌باشد»

(دعانی، ۱۳۷۳، ۳۶)

ارتباطات فرآیندی حیاتی و پویا در

سازمان است و سازمانی که کارکنان آن با یکدیگر

1-COMMUNICATION. 2- H. Simon

3-Organizational Commitment.

که می‌تواند سازمانها را در جهت تحقق هرچه بهتر اهداف یاری کند. در این برهه از زمان، مزیتی که سازمانها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند تنها در بکارگیری فن آوری جدید نیست، بلکه در بالا بردن اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. اکنون موقعیت به صورتی درآمده که داشتن کارکنان پراثری و خلاق یا سرمایه انسانی متعهد مهمترین منابع سازمانی در نظر گرفته می‌شود. (شاقلی، ۱۳۷۸، ۲-۳)

۲- مبانی نظری تحقیق:

ارتباطات مؤثر<sup>(۱)</sup> یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است. چراکه اطلاعات بعنوان یک وارده مهم در سایه ارتباطات مؤثر وارد سازمان می‌شود و همین که به سازمان راه یافت بازنیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگهای سازمان جریان یابد (مقیسی ۱۳۷۷، ۳۱۰).

ارتباط تاروپود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است. از اینرو مدیران باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند.

(الوانی ۱۳۷۹، ۱۶۷)

به این ترتیب یکی از مهمترین مهارتهای مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است. از طرف دیگر چنانچه فرهنگ تعهد پذیری در جامعه غالب گردد شاهد آن خواهیم بود که افراد مسئولیت پذیری بیشتری از خود نشان داده و در قبال انجام تعهدات از رضایت و تعلق خاطر افزون تری برخوردار خواهند بود و در ضمن غیبت‌ها، کم کاریها، تنش‌ها و... کمتر خواهد شد. مسئولیت پذیری و متعهد بودن به کار به لحاظ تقویت ایمان، وجدان کاری را همواره بیدار نگه می‌دارد که در نتیجه انجام بهینه امور و منطق گرایی را منجر خواهد شد. (مسی زاده، ۱۳۷۵، ۲۹)

اگر افراد در برابر مسئولیتهایی که به عهده آنها واگذار شده است، هیچگونه تعهدی احساس نکنند تحت هیچ شرایطی نظم‌پذیر نبوده و انضباط را رعایت نخواهند کرد. در مردمی‌ترین نظام<sup>(۲)</sup> اقتصادی، اجتماعی و سیاسی اگر افراد متعهد به مسئولیت اجتماعی خود و سازمانشان نباشند و هیچگونه تعهدی را نپذیرند، پس از چندی حاکمیت هرج و مرج را شاهد خواهیم بود که نتیجه‌ای جز شکست برای فرد یا آن نظام نخواهد داشت. (پرنیان ۱۳۷۸، ۳)

1- Effective Communication.

2- System

بنا به پژوهش رزماری استوارت<sup>(۱)</sup>، مدیران بیش از دو سوم وقت خود را با دیگران صرف نموده و یک سوم مانده را نیز در مطالعه و یا آماده نمودن گزارشهای مورد نیاز برای ارتباط با دیگران می‌گذرانند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کار عمده مدیران، انجام ارتباطات در فرمهای گوناگون همچون نشست، گوش دادن به گزارشها، دستور دادن، دستور گرفتن، گفتگو با همکاران... بصورت رودررو و یا با تلفن می‌باشد. (رضایی نژاد، ۱۳۷۵، ۱۹۴ - ۱۹۳).

مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد که بین ارتباطات موثر و میزان تولید یا بازدهی افراد رابطه مستقیم وجود دارد. (ارتباطات موثر شامل اعتماد و اطمینان متقابل بین پیام دهنده و پیام گیرنده، اعتقاد به صحت و درستی محتوای پیام، تمایل طرفین به ایجاد ارتباط و آسادگی مدیریت عالی سازمان در گرفتن پیام می‌شود.) (رایبیز، ۱۳۷۸، ۶۱۷)

از طرفی نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مستقیم وجود دارد (ساروقی، ۱۳۷۵، ۶۸)

لذا این سؤال به ذهن متبادر می‌گردد که آیا می‌توان تعهد سازمانی مدیران شرکت توزیع برق شهرستان مشهد را با نظر به مهارتهای

ارتباطی آنان پیش بینی کرد؟

این پژوهش تلاش می‌کند از دیدگاه کارکنان رابطه بین مهارتهای ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی آنان را مورد بررسی قرار داده، ضمن شناخت وضعیت موجود راهکارهای مناسبی را برای بهبود مهارتهای ارتباطی و تقویت تعهد سازمانی مدیران شرکت توزیع برق مشهد ارائه نماید.

الف - ارتباطات:

استونر<sup>(۲)</sup> و وانکل<sup>(۳)</sup> در کتاب مدیریت از قول «پیتر دراگر» نقل می‌کنند که مدیر افراد را اداره نمی‌کند بلکه آنها را برمی‌انگیزد، راهنمایی می‌کند و برای دست یافتن به هدفها، سازمان می‌دهد. کارآمدی مدیر بستگی به توانایی او در برقراری ارتباطات با کارکنان دارد. چنانچه این نقش را به نحو مطلوب ایفا کند، تاخیر در کار از میان می‌رود. سؤ تفاهم، ابهامات و موانع به حداقل تقلیل می‌یابند و هماهنگی و زمینه‌های کنترل فراهم می‌شود (چندان، ۱۹۸۷، ۲۶۰).

در واقع هر نوع فعالیت سازمان یافته، به ارتباطات نیازمند است و هدایت هرکاری مستلزم پیام دادن

---

2- Rosemary Stewart

2- Stoner. 3- Wankel.

است و بستر انتقال پیامها، ارتباطات (در شکل گسترده آن) است و از همین رو راه دیگری برای هدایت کار افراد و گروههای کاری سازمان وجود ندارد. (مقیمی، ۱۳۷۷، ۳۱۳)

ارسطو، فیلسوف یونانی شاید اولین دانشمندی باشد که ۲۳۰۰ سال پیش، نخستین بار در زمینه ارتباط سخن گفت؛ او در کتاب مطالعه معانی بیان (ریطوریکا) که معمولاً آن را مترادف ارتباط می‌دانند، در تعریف ارتباط می‌نویسد:

ارتباط عبارت است از جستجو برای دست یافتن به کلیه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران. (مشبکی، ۱۳۷۷، ۲۱۱)

فرهنگی در تعریفی از ارتباطات می‌گوید: «ارتباطات عبارت است از کلیه فعالیتهای گفتاری، نوشتاری و کرداری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم و یا اثر گذاری و نفوذ بر دیگران بکار گرفته می‌شود.

برلو<sup>(۱)</sup> ارتباطات را چنین تعریف می‌کند: ارتباطات فرآیندی پویا، پیوسته، برگشت‌ناپذیر، تعاملی و زمینه‌ای است. «ارتباطات، فرآیندی پویا<sup>(۲)</sup> است، زیرا پیوسته از حالتی به حالت دیگر تغییر می‌کند. اگر دیدگاهها، توقعات، احساسات و عواطف افرادی که در حال برقراری ارتباط هستند تغییر کند، ماهیت ارتباط آنها نیز تغییر می‌کند. ارتباطات، فرآیندی پیوسته<sup>(۳)</sup> است، زیرا هرگز

متوقف نمی‌شود. همه ما افکار و اطلاعات دریافتی را در هنگام خواب و رؤیا، پرورش می‌دهیم. مغز ما همواره فعال است و ماهواره در حال برقراری ارتباط هستیم.

ارتباطات فرآیندی برگشت‌ناپذیر<sup>(۴)</sup> است، زیرا هنگامی که پیامی می‌فرستیم، نمی‌توانیم آن را بی اثر سازیم، گاهی با فاش کردن یک راز، اعتماد دیگران را از خودمان سلب می‌کنیم اما دیگر کار از کار گذشته است و گفته ما برگشت‌ناپذیر است.

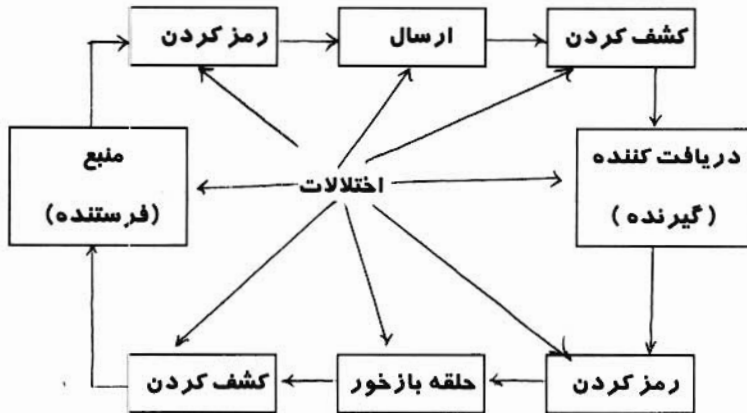
البته منظور این نیست که نمی‌توان پیامدهای شخصی و رابطه‌ای این عمل را اصلاح کرد. ما برای اصلاح وقایع و برای آنکه کمتر سرزنش شویم باید ماجرا را دوباره تعریف کنیم و آن را شرح دهیم.

ارتباطات، فرآیندی تعاملی<sup>(۵)</sup> است، زیرا پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم. اطرافیان نسبت به سخنان و اعمال ما واکنش نشان می‌دهند و ما نیز در برابر سخنان و اعمال دیگران، واکنش نشان می‌دهیم و به پاسخگویی می‌پردازیم. بنابراین چرخه‌ای از کنش و واکنشها، مبنا و اساس فعالیت‌های ارتباطی ما قرار می‌گیرند.

(برکو و همکاران، ۱۳۷۸، ۷-۶)

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 1- Berlo.       | 2- Dynamic.      |
| 3- Ontinyous.   | 4- Irreversible. |
| 5- Interactive. |                  |

بنابراین می‌توان مدل پیچیده ارتباطات را براساس شکل ذیل بیان نمود.



شکل (۱): الگوی پیچیده فرآیند ارتباطات (مورهدوگرفین، ۱۳۷۹، ۴۵۳)

گیرنده / پاسخ دهنده: گیرنده عبارت است از یک

یا چند نفری که پیام را دریافت می‌کنند.

بازخور: پاسخ گیرنده پیام به منبع، حلقه فرآیند ارتباطات را تشکیل می‌دهد. بازخور پیام را ممیزی و تأیید میکند.

اختلالات / پارازیت: پارازیت هرگونه اختلال در فرآیند ارتباطات است که با ارتباطات تداخل پیدا می‌کند و یا باعث تحریف آن می‌شود. و در هر مقطعی از فرآیند ممکن است وجود داشته باشد.

(مورهدوگرفین، ۱۳۷۹، ۴۵۵ - ۴۵۲)

منبع<sup>(۱)</sup>: فرد، گروه یا سازمانی است که خواهان برقراری ارتباط با طرف دیگر است منبع مسئولیت تهیه پیام، به رمز درآوردن آن و انتخاب وسیله مناسب برای ارسال آن را بعهده دارد.

به رمز درآوردن: توسط آن پیام از شکل یک مفهوم و فکر تبدیل به علائم قابل ارسال می‌شود. ارسال یا انتقال: بوسیله آن علائمی که حامل پیام می‌باشند برای گیرنده فرستاده می‌شوند.

کشف کردن / از رمز خارج کردن: فرآیندی است که گیرنده پیام توسط آن معنی پیام را تفسیر

می‌کند.

1- Source.

ب - تعهد سازمانی:

دیگر اینکه امروزه یکی از مباحث عمده در محافل اداری، اجرای بهینه تحول اداری است. مسلماً این تحول نمی‌تواند در خلاء صورت گیرد. بلکه از عوامل متعددی تاثیر می‌پذیرد که از جمله مهمترین آنها می‌توان به تعهد اشاره کرده تعهد به عنوان عاملی که دارای رابطه متقابل با ابعاد تحول از لحاظ سبک مدیریت، تمرکز گرایی یا تمرکز زدایی، اصلاح روش ارائه خدمات، نظام‌های انگیزشی و سایر ابعاد سازمان است، عاملی است که کمتر در باره آن بحث و بررسی شده است، حال آنکه تعهد سازمانی را می‌توان یکی از عوامل توسعه ذکر کرد که بهینه شدن ساختارهای اداری، کاهش تلفات انرژی و زمان، برداشت صحیح از موقعیت، و بهینه شدن جریان اطلاعات و ارتباطات را در پی دارد. همچنین در صورت افزایش تعهد، تعاملات میان اجزای سازمانها و ساختارهای متعدد جامعه کیفیت بهتری می‌یابد و انجام دگرگونی‌های اقتصادی، سیاسی، ارتباطی و اطلاعاتی متعاقب تحول اداری به نحو کاراتری صورت می‌پذیرد. (مشیکی، ۱۳۷۸، ۳۶)

۳- اهداف تحقیق:

- ۱- آگاهی نسبت به مهارتهای ارتباطی مدیران شرکت توزیع برق مشهد.
- ۲- آگاهی نسبت به تعهد سازمانی مدیران شرکت توزیع برق مشهد
- ۳- شناخت رابطه بین مهارتهای ارتباطی

شهید مطهری در باره تعهد چنین می‌گوید «تعهد به معنی پای بندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می‌باشد و فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که بخاطر آنها و برای حفظ آنها پیمان بسته است صیانت کند». (سنجری، ۱۳۷۵، ۳۶)

پورترو 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، پورترو و استیریز ۱۹۹۲، ۱۲۰)

تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی علاوه بر تأثیر قابل ملاحظه‌ای که بر روی بازده دارد بر بسیاری دیگر از رفتارهای کارکنان موثر است مثلاً "تعهد سازمانی بر غیبت، تاخیر، و جابجایی تأثیر منفی دارد یعنی هرچه تعهد سازمانی بیشتر باشد، غیبت، تاخیر و جابجایی کاهش خواهد یافت. بنابراین تعهد سازمانی اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد و می‌تواند پیشگویی‌کننده مهمی برای اثر بخشی سازمان باشد. لذا نادیده گرفتن آن برای سازمان زیانبار است و هزینه‌های زیادی را به دنبال دارد. (ماتیز ۱۹۹۸، ۴۶۸)

مدیران و تعهد سازمانی آنان در شرکت توزیع برق مشهد .

۴- ارائه و پیشنهاد راهکارهای مناسب برای بهبود مهارت‌های ارتباطی مدیران شرکت.

۵- ارائه و پیشنهاد راهکارهایی جهت بهبود و تقویت تعهد سازمانی مدیران شرکت.

۴- فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه اصلی:

بین مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی مدیران شرکت توزیع برق شهرستان مشهد رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱- بین مهارت کلامی و تعهد سازمانی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

۲- بین مهارت شنود و تعهد سازمانی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

۳- بین مهارت بازخور و تعهد سازمانی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

۴- بین مهارت‌های ارتباطی مدیران برحسب رشته تحصیلی آنان تفاوت معنی داری وجود دارد.

۵- روش انجام پژوهش

(الف) روش تحقیق:

چون محققین قصد داشته‌اند رابطه دو متغیر مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی را بطور همزمان در دو گروه متمایز (مدیران ستادی و مدیران اجرایی)

مورد مطالعه قرار دهند بنابراین از روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی<sup>(۱)</sup> استفاده گردیده است .

نظر به اینکه نتایج این تحقیق می‌تواند

برای بهبود تصمیماتی که در سازمانها به ویژه

شرکت توزیع برق مشهد و سایر شرکت‌های توزیع

برق کشور اتخاذ می‌شود مورد استفاده قرار گیرد.

از نوع تحقیق کاربردی<sup>(۲)</sup> است .

(سرمد، بازرگان، حجازی ۱۳۷۹، ۵۵)

ب) جامعه آماری پژوهش:

کلیه مدیران حوزه ستادی و واحدهای

اجرایی شرکت توزیع برق شهرستان مشهد در

سال ۱۳۸۰ جامعه مورد پژوهش این تحقیق را

تشکیل می‌دهند که جامعه مدیران حوزه ستادی

شرکت برابر با ۳۰ نفر و جامعه مدیران حوزه

اجرایی شرکت برابر با ۱۷۰ نفر می‌باشند و حجم

نمونه ۷۰ نفر برآورد شده است.

ج) روش نمونه‌گیری: در این پژوهش جامعه

آماری از دو طبقه مدیران ستادی و مدیران

اجرایی تشکیل شده است لذا از روش نمونه‌گیری

طبقه‌ای استفاده شده است.

د) برای سنجش متغیر مهارت‌های ارتباطی

مدیران از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده

است و برای سنجش متغیر تعهد سازمانی مدیران

1- Survey research.

2- Applied research.



از پرسشنامه تعهد سازمانی مودی، استیز و پورتر استفاده شده است.

هـ) روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

از آنجائیکه متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش متغیر پیوسته و مقیاس اندازه‌گیری مقیاس فاصله‌ای می‌باشد، به منظور تعیین میزان رابطه بین آنها از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شده است.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات برگرفته از یافته‌های پژوهش:

فرضیه نخست (فرضیه اصلی):

بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی آنان نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۹٪ بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

نتیجه این فرضیه با نتایج مطالعات ماتيو و زاجاک (۱۹۹۰) که یافته‌های بیش از دویست تحقیق را مرور نموده و عوامل ضروری برای ایجاد تعهد، عوامل همبسته با تعهد و پیامدهای تعهد سازمانی را خلاصه نمودند همسو می‌باشد.

نتیجه این فرضیه همچنین با نظر رابینز

(۱۹۹۸)، ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۷۸) مبنی بر اینکه بین ارتباطات اثر بخش و بازدهی یا تولید کارکنان رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد. همچنین بین ارتباطات و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنی دار وجود دارد همخوانی دارد. همچنین رنجبریان (۱۳۷۵) اظهار می‌دارد که ارتباطات قوی اجتماعی در محیط کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد باز خور کاری، تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی، حذف موانع کاری و تاکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می‌گردد، تعهد سازمانی را ارتقاء می‌بخشد. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که الگوی نظری که این فرضیه بر آن اساس تدوین شده است مورد تأیید قرار گرفته است.

فرضیه دوم: بین مهارت کلامی مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به رابطه مهارت کلامی مدیران و تعهد سازمانی آنان نشان می‌دهد که بین مهارت کلامی مدیران و تعهد سازمانی آنان با اطمینان ۹۹٪ رابطه معنی دار وجود دارد. به عبارت دیگر نتیجه آزمون گشتاوری پیرسون نشان می‌دهد که این فرضیه با اطمینان ۹۹٪ تأیید شده است.

گورتون (۱۳۷۳) در تحقیق خود نشان داد که مهارت‌های صحبت کردن، گوش دادن و سؤال کردن از جمله مشخصات رهبران موثر می‌باشد. همچنین رابینز (۱۹۹۸)، ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۷۸) معتقد است که «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 و 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 تامین کند. این کار، به نوبه خود موجب ضعف تر شدن پدیده ابهام می‌گردد و کار گروهی روشن تر و مشخص تر می‌شود و در نتیجه عملکرد اعضای سازمان و رضایت و تعهد شغلی آنان افزایش می‌یابد». رضائیان (۱۳۷۲) معتقد است «مهارت در ارتباطات گفتاری نه تنها برای کسب شغل بلکه در عملکرد مؤثر کاری نیز حیاتی و دارای اهمیت بسیار است». بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که نتیجه این فرضیه در راستای تحقیقات و نظرات فوق می‌باشد.

فرضیه سوم: بین مهارت شنود مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه معنی داری وجود دارد

نتایج حاصل از آزمون گشتاوری پیرسون نشان می‌دهد که بین مهارت شنود مدیران و تعهد سازمانی آنان با اطمینان ۹۹٪ رابطه معنی دار وجود دارد، در نتیجه این فرضیه با اطمینان ۹۹٪ تایید شده است.

نتیجه این فرضیه با نظر آلن<sup>(۱)</sup> و بلکبرن<sup>(۲)</sup> (۱۹۸۹) مبنی بر اینکه «در زندگی کاری، هنر خوب گوش دادن، کیفیت ارتباطات مدیران را با کارکنان و سایر افراد سازمانی بالا برده و مدیران را قادر می‌سازد که محبت، همکاری، همدلی و همفکری کارکنان را جلب نموده و موجب گرمی و همدلی بین کارکنان شده و از تنشها و سوء تفاهات ارتباطات آنان کاسته و در نهایت باعث می‌شود که مدیران بتوانند در دل کارکنان نفوذ کرده و احساس مسئولیت و تعهد کاری آنان را افزایش دهند و بهتر و مؤثرتر به اهداف فردی و سازمانی نائل گردند.» همسو می‌باشد. همچنین با نتایج تحقیق مهدیزاده (۱۳۷۵) و ربوی (۱۳۷۹) که مدیران اثر بخش از مهارت شنود بیشتری برخوردارند همخوانی دارد.

فرضیه چهارم: بین مهارت بازخور مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

1-ALAN.

2- BLACKBURN

یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه نشان می‌دهد که بین مهارت بازخور مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه معنی‌دار وجود دارد، در نتیجه این فرضیه با اطمینان ۹۹٪ تأیید شده است.

نتیجه این فرضیه در راستای نظرات و تحقیقات «تریسی»، «دوسین» و «رابینسون» (۱۹۸۷) که معتقدند مهارت در ارائه بازخور به کارکنان، موجب تحکیم و تقویت ارتباطات شده و در بهبود تعاملات، انگیزه و تعهد سازمانی مؤثر است، و رایینز (۱۹۹۸)، ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۷۸) که معتقد است توانایی در گوش دادن به شیوه‌ای مؤثر و ارائه بازخور مؤثر موجب اثر بخشی شبکه ارتباطی شده و پدیده عدم اطمینان و ابهام، تضعیف شده و در نتیجه عملکرد اعضای سازمان و رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد.

پیشنهادهای برگرفته از یافته‌های پژوهش:

۱) نظر به اینکه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود آموزشهای ضمن خدمت کوتاه مدت کاربردی درخصوص مهارت‌های ارتباطی مؤثر به مدیران شرکتهای توزیع نیروی برق ارائه گردد.

۲) با توجه به تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران

بر تعهد سازمانی آنان، پیشنهاد می‌شود در گزینش و انتصاب مدیران، مهارت‌های ارتباطی آنان در شرکتهای توزیع نیروی برق مورد بررسی و توجه قرار گیرد.

۳) در گزینش و انتخاب مدیران سعی شود افرادی که واقعا "با عشق خواهان پیوستن در جمع بزرگ شرکتهای توزیع برق هستند بکارگمارده شوند تا زمینه‌های افزایش تعهد سازمانی در آنان افزایش یابد.

منابع و مؤاخذ:

- کاربرد مدیریت دولتی، شماره ۳۵.

۹- صائمان، صدیقه (۱۳۷۷) ارتباطات انسانی ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۸۷.

۱۰- مشبکی، اصغر (۱۳۷۸) تعهد وجدان کاری و تحول اداری، مجله فرهنگ و تعاون شماره ۱۲، مدیریت رفتار سازمانی.

۱۱- مسی زاده، جعفر (۱۳۷۵)، مسئولیت پذیری اجتماعی، مجله زمینه، سال ششم، شماره ۶۰.

۱۲- مقیمی، محمد (۱۳۷۷) سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ اول، تهران، نشر ترمه.

۱۳- مرهد گرین (۱۳۷۹)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ چهارم، تهران، انتشارات مروارید.

1- Chandan , J.S.

(1987)Manajement:Theory and Practice", New Delhi: Vikas Publishing House .

2- Robbins, stephen P(1989)Training In Interperso nal Skills" , Prentice Hail International Editions.

3- Mottaz , Clifford J.(1988) Deter minats of organizational Commitment" , Human Relation , Vol , 41. No. 6.

4- Moday, R.T.&Porter, W. L& Steers, R.M. Employee. Organization Linkages" ,New york Academic Peyess.

۱- الوانی، مهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، چاپ چهاردهم، تهران، نشرنی

۲- استونر، جیمز / فری من، ادوارد (۱۳۷۵)، مدیریت، جلد سوم. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ اول، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

۳- پرنیان، علیرضا (۱۳۷۸) «بررسی ادراک کارکنان براساس نظریه برابری آدامز، زمینه‌های پیدایش و رابطه آن با تعهد سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.

۴- دعانی، حبیب اله (۱۳۷۳) ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعت فولاد ایران، فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۲۵.

۵- رایبیز، استیفن (۱۳۷۸) رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۶- رضانی نژاد، عبدالرضا (۱۳۷۵) دانش مدیریت امروز چاپ اول، موسسه خدمات فرهنگی رسا.

۷- رنجبریان، مجید (۱۳۷۷) بررسی میزان اثر بخشی ارتباطات در ادارات کل استان همدان، پایان نامه تحصیلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.

۸- ساروقی، احمد (۱۳۷۵)، تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه علمی