

« فراسوی مدیریت »

سال دوم _ شماره ۷ _ زمستان ۱۳۸۷

ص ص ۷۰ - ۴۹

بررسی رابطه مهارت های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت نرم افزاری راهبرد تهران

دکتر کمال الدین رحمانی^۱

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی رابطه مهارتهای مدیران (مهارت کلامی، مهارت شنود موثر، مهارت بازخورد) و تعهد سازمانی کارکنان شرکت نرم افزاری راهبرد تهران انجام داده شده است. بدین منظور ضمن مرور نظریه های موجود در مورد ارتباطات سازمانی و ویژگیهای ارتباطات موثر و تعهد سازمانی؛ به بررسی رابطه مهارتهای ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است.

روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان شرکت نرم افزاری راهبرد تهران به تعداد ۴۶ مدیر و ۴۵۰ کارمند می باشد. نمونه گیری به روش تصادفی ساده صورت پذیرفته و تعداد آن ۳۰۰ نفر بوده است. جمع آوری اطلاعات به روش پرسشنامه ای و مصاحبه بوده و برای تعیین پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده که دارای پایایی ۰/۷۸ بوده است. براساس تحلیل خروجی های پرسشنامه و مصاحبه مشخص شد که:

بین مهارتهای ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی آنها رابطه مستقیم وجود دارد.

^۱ - استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران kr13452000@yahoo.com

واژگان کلیدی: مهارت‌های مدیران، مهارت‌های کلامی، مهارت‌های شنودی، مهارت‌های بازخور، تعهد سازمانی

مقدمه

ارتباطات میان افراد از شرایط لازم برای ادامه حیات و استمرار زندگی اجتماعی است. پیدایش سازمان‌های نوین همراه با پیچیدگی‌های خاص خود از یک طرف و کاربرد وسیع تکنولوژی از طرف دیگر سازمان‌های امروزی را از بعد ارتباطات دگرگون ساخته است. بطوری که به عقیده هربرت سایمون بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت.

این سخن اهمیت ارتباطات سازمانی موثر در سازمانها و تاثیر آن بر رفتار افراد و گروهها را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد که داشتن مهارت‌های ارتباطی موثر، رمز و راز موفقیت مدیران در عرصه سازمان و راه حل بنیادی برای مقابله با مسائل سازمان است. از سوی دیگر تعهد سازمانی کارکنان یعنی تمایل و تلاش مضاعف آنان برای تحقق اهداف سازمانی عاملی کلیدی برای موفقیت سازمانهاست (رایبیز، ۱۳۸۱، ۲۹۱).

به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت، تعهد کارکنان سازمان می‌تواند یک مزیت رقابتی موثر در عرصه رقابت بین سازمانها باشد. در صحنه رقابت، مدیران سازمانهایی که توانسته‌اند با خلق یا با بکارگیری ارتباطات قوی اجتماعی در محیط کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان را ارتقاء بخشند موفق‌تر بوده‌اند (رایبیز، ۱۳۷۸، ۱۸۲).

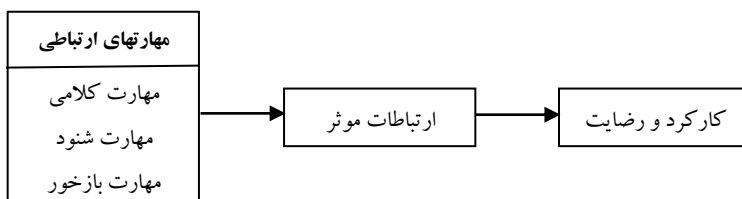
بیان مساله

مدیران سازمانها به روشهای گوناگون با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند. اثربخشی هر روش بخصوص، به متغیرهای موقعیتی و صفات ویژه برقرار کننده ارتباطات بستگی دارد. به طور کلی ارتباطات به عنوان یک فرآیند یا یک جریان

است و زمانی با مشکل روبرو می شود که فرآیند دچار مشکل یا مساله شود اثربخشی ارتباطات میان اجزاء با توجه به یافته های محققان براساس میزان تحقق دو هدف عمل گرایانه و خشنودی از کنش ارتباطی تعیین می شود. در بعد عمل گرایانه اثربخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت ارتباط در رسیدن به اهداف و خواسته های ارتباط گیرنده است.

در بعد دوم یعنی خشنودی از کنش ارتباطی اثربخشی متوجه لذت و شخصی است که از ارتباط برای دست اندرکاران آن حاصل می شود (دویتو، ۱۹۸۰، ۴۰-۳۹). یک مدیر به منظور توانایی در برقراری ارتباطات موثر، به مهارت های ارتباطی نیاز دارد. محققان مهارت های مختلفی را ذکر نموده اند. برکو و دیگران (۱۳۷۸) این مهارت ها را شامل مهارت های کلامی گوش دادن موثر (شنودی) و برای اینکه فرآیند ارتباط دو طرفه باشد مهارت بازخورد می دانند.

در سایه این مهارت ها رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته و به تبع آن تعهد سازمانی به معنی پذیرش مسئولیت در قبال وظایف محوله و اعتقاد به اهداف و ارزش های سازمان افزایش می یابد.



شکل شماره یک (مدل مفهومی تحقیق)

یکی از مشکلاتی که شرکت نرم افزاری راهبرد با آن روبرو است نرخ بالای جابجایی کارکنان است که ناشی از عدم تعهد سازمانی در میان کارکنان این سازمان تشخیص داده شده است.

لذا در این تحقیق این مساله بررسی شده است که مهارت های ارتباطی مدیران شرکت راهبرد بر تعهد سازمانی کارکنان آن چه تاثیری دارد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

از جمله مسائل ریشه‌ای و اساسی جامعه ما، در جهت دستیابی به توسعه همه جانبه ضعف تعهد کاری در میان بخش قابل توجهی از شاغلین کشور است. این موضوع به عنوان یک مساله اجتماعی و مدیریتی مطرح شده است. ضعف تعهد کاری به عنوان یک واقعیتی انکارناپذیر در جامعه ما وجود دارد که از دید صاحب نظران به عنوان یک مساله اجتماعی و مدیریتی قابل حل می‌باشد. یکی از مقوله‌هایی که برای حل این مساله مورد توجه قرار گرفته است ارتباطات موثر در سازمانهاست. ارتباطات به دو دلیل عمده مورد توجه قرار گرفته است نخست اینکه ارتباطات فرایندی است که بوسیله آن مدیران می‌توانند وظایف اساسی خود یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل، را انجام دهند و دوم اینکه ارتباطات فعالیتی است که بیشتر وقت مدیران صرف آن می‌شود و دارای اهمیت زیادی می‌باشد (استوفریمن، ۱۳۷۵، ۱۱).

مدیران برای افزایش ارتباطات موثر خود باید بر مهارت‌های ارتباطی خود تاکید کنند. مدیران با افزایش مهارت‌های ارتباطی، حس تعلق و تعهد سازمانی کارکنان خود را افزایش می‌دهند و از سوی دیگر استمرار حضور کارکنان در شرکت و افزایش تجربیات آنان باعث ایجاد وزنه‌های وزین به نفع شرکت می‌شود و برای کارکنان تازه وارد، کارکنان با تجربه می‌توانند منشاء و تجربیات گرانبها و ارزشمند در یادگیری باشند. لذا انجام چنین تحقیقی برای شرکت نرم‌افزاری راهبرد تهران ضروری و دارای اهمیت فراوانی می‌باشد.

اهداف تحقیق

- هدف اصلی تحقیق بررسی ارتباط مهارت‌های ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در شرکت مورد مطالعه به منظور دستیابی به راه‌حلی جهت تقلیل جابجایی‌ها در آن سازمان است.

- هدف فرعی تحقیق؛ یافتن نقش هر یک از مهارت های کلامی، شنود موثر و بازخورد مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت مورد مطالعه می باشد.

مبانی نظری تحقیق

برای مدیران و افرادی که مسئولیت اداره یک سازمان را برعهده دارند داشتن علم ارتباطات و بویژه آگاهی کامل نسبت به مهارت های ارتباطی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اگر مدیری بخواهد سازمانی را اداره کند و نسبت به مهارت های ارتباطی و غیره آگاهی نداشته باشد در رسیدن به اهداف سازمان و تحقق آنها با مشکل روبرو خواهد شد.

ارتباطات معانی متفاوتی در نزد اشخاص دارد برخی ارتباطات را انتقال مفاهیم و یا انتقال معانی و یا انتقال و تبادل پیام ها تعریف نموده اند (فرهنگی، ۱۳۷۹، ۷) برخی آن را فراگرد تفهیم، تفاهم و تسهیم معانی در نظر گرفته اند (پیرسون و ناسون، ۱۳۸۳، ۵).

در این تعاریف ارتباطات به عنوان فراگرد تعریف شده است زیرا آن را فعالیتی که با کنش، دگرگونی، مبادله و حرکت سروکار دارد می دانند (فرهنگی، ۱۳۷۹، ۸).

ارتباطات در مدل ارائه شد توسط دکتر فرهنگی مانند بقیه مدلها از اجزاء ارتباطات یعنی پیام فرست (فرستنده پیام)، رمزگذار، وسیله، پیام، رمزگشا، و مقصد یا گیرنده پیام تشکیل شده است. علاوه بر آن، محتوای مقصود که در حوزه تجربی پیام فرست قرار دارند و نیز محتوای مشهود که در حوزه تجربی گیرنده پیام قرار گرفته اند مورد نظر است. اختلافات نیز بر اجزاء تاثیر می گذارند و مفهوم بازخورد نیز در این مدل مورد توجه قرار گرفته است (فرهنگی، ۱۳۷۹، ۶۰).

۱- اثربخشی ارتباطات

ارتباطات همچون سایر اشکال رفتار انسانی، می تواند در دو حد غایی بسیار اثربخش و غیر اثربخش مطرح شود. اثربخشی ارتباطات شامل دو بعد اساسی است.

بعد اول جنبه عمل گرایانه آن می‌باشد که در این بعد اثربخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت آن در رسیدن به اهداف و خواسته‌های ارتباط گیرنده یا فرستنده پیام است. این بعد از اثربخشی ممکن است فراتر رفته و به تشریح بیشتر پیام و یا اندازه گیری آن پردازد. بعد دوم خشنودی شخصی است که در این مورد اثربخشی کنش ارتباطی به لذت و شخصی که از آن برای دست‌اندر کاران ارتباط حاصل می‌شود. مرتبط می‌شوند.

ویژگی‌های اثربخشی ارتباطات میان فردی با توجه به دو هدف عمل گرایانه و خشنودی از کنش ارتباطی تعیین و این ویژگی‌ها به ۵ ویژگی عمده تقسیم می‌شود.

گشودگی^۱

همدلی^۲

حمایتگری^۳

مثبت‌گرایی^۴

تساوی^۵ (فرهنگی، ۱۳۷۹، ۱۱۳).

مهارت‌های ارتباطی

برای اثربخشی بیشتر ارتباطات، بایستی به مهارت‌های ارتباطی توجه لازم شود. اندیشمندان مدیریت، مهارت‌های ارتباطی را به سه مهارت تقسیم‌بندی کرده‌اند.

- مهارت کلامی

- مهارت شنود موثر

- مهارت بازخور

1- Openness

2 -Empathy

3 -Supportiveness

4 - Positiveness

5 - Equality

- مهارت کلامی؛ عبارتست از بکارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب دیگران به انجام کار (رایبیز، ۱۳۸۹، ۱۴۹).

هیچ رفتار انسان به اندازه ارتباط کلامی وسعت و تاثیر ندارد. بنابراین ضرورت، مدیران باید تلاش کنند تا گفتارشان واضح، روشن و در عین حال قابل فهم باشد.

به نظر رایبیز عواملی چون تحریف، ابهام در پیام و گفتار موجب تضعیف اطمینان می شود از این رو بر رضایت کارکنان اثر منفی خواهد داشت. هر قدر مدیر در ارتباطات پیام خود را به روش روشنی برساند و هدفهای خود را تامین نماید، بدلیل رفع ابهام، کار گروهی روشن و مشخص تر می شود و در نتیجه عملکرد اعضای سازمان و تعهد شغلی آنان افزایش می یابد. (رایبیز، ۱۳۷۸، ۶۳).

- مهارت شنود موثر؛ شنود موثر عبارتست از مشارکت فعال در یک گفت و شنود، فرآیند فعالی که شامل توجه، درک، ارزیابی، به خاطر آوردن و پاسخ دهی می باشد (دعایی، ۱۳۷۳، ۴۷).

برخی از اندیشمندان مدیریت بر این باورند که مدیران ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقت خود را صرف گوش دادن می کنند (رضائیان، ۱۳۷۳، ۶۲).

- مهارت بازخور: آخرین مرحله در فرآیند ارتباطات، مرحله بازخور می باشد بازخور فرآیندی است که از طریق آن دریافت کننده، برقراری ارتباط را اعلام می کند و در پاسخ می گوید به شخص دیگر بگوئید که شما درباره چیزی که آن شخص انجام داده یا گفته است چه احساسی دارید (شرمهوران، ۱۹۹۳، ۴۷۶).

بعبارت دیگر، بازخور عبارتست از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام، به نحوی که فرستنده از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه بگردد. (الوانی، ۱۳۷۹، ۱۷۷).

تعهد سازمانی

در مورد تعهد سازمانی تعاریف متعددی صورت گرفته است. به اعتقاد پورتر و همکاران (۱۹۷۴، ۱۱۱) تعهد سازمانی، میزان دل‌بستگی به سازمان خاص می‌باشد که بوسیله سه عامل زیر مشخص می‌شود.

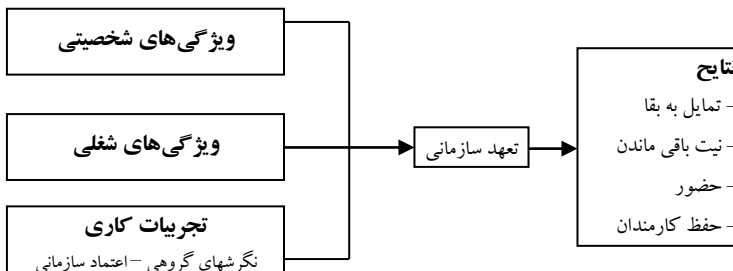
۱- اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان و پذیرش آنها

۲- تمایل به تلاش شدید در راه تحقق اهداف سازمان

۳- تمایل قوی به عضویت در سازمان (مقیمی، ۱۳۸۰، ۳۹۱).

تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که بواسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند.

تعهد سازمانی ناشی از عوامل و متغیرهای مختلفی است که نتایج مختلفی بدنبال دارد. مدل‌های مختلفی برای تجزیه و تحلیل عوامل مختلف تاثیر گذار بر تعهد سازمانی ایجاد شده است. مدل تعهد سازمانی ریچارد ام استیرز و مدل میرو آلن از جمله آنهاست.



شکل شماره دو (همان منبع، ۳۹۲)

در مدل میرو آلن، مدل سه بعدی از تعهد سازمانی ارائه شده است که ابعاد

مدل عبارتند از:

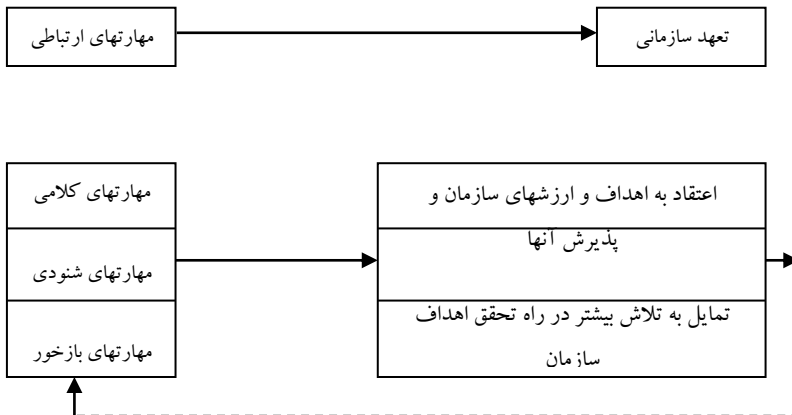
تعهد عاطفی؛ شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی.

تعهد مستمر: شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می شود.

تعهد تکلیفی؛ شامل احساسات افراد مبتنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. بطور کلی در همه مدل‌های ارائه شده برای تعهد سازمانی، تاکید بر این نکته شده است که تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی، همچون عملکرد بالا، ترک خدمت کمتر و غیبت کمتر خواهد شد و تحقیقات متعددی صحت آن را تأیید می کند. (مقیمی، ۱۳۸۰، ۳۹۳).

چارچوب نظری تحقیق

براساس مفاد تحقیقات انجام شده می توان الگوی نظری این پژوهش را به صورت زیر نشان داد.



شکل شماره سه (الگوی نظری تحقیق)

مهارت‌های ارتباطی با نظر به سه مولفه، مهارت کلامی، مهارت شنود موثر، مهارت بازخور مدیر به تصویر کشیده شده است و در این الگو براساس ابعاد تعهد

سازمانی که پورتر ذکر نموده است تعهد سازمان با سه مولفه اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان و پذیرش آنها، تلاش بیشتر در راه تحقق اهداف سازمان و تمایل قوی به ادامه عضویت در سازمان به تصویر کشیده شده است اگرچه نمی توان تاثیر تعهد سازمانی بر مهارتهای ارتباطی را انکار کرد لیکن در این پژوهش فقط تاثیر مهارتهای ارتباطی بر تعهد سازمانی مورد توجه قرار می گیرد. خط منفصل ناظر بر تاثیر غیرمستقیم تعهد سازمانی بر مهارتهای ارتباطی می باشد.

پیشینه تحقیق

در زمینه مهارتهای ارتباطی و تعهد سازمانی تحقیقات متعددی در ایران و خارج از کشور انجام شده است که برخی از آنها بشرح زیر می باشد.

۱- پژوهشهای انجام شده در زمینه مهارتهای ارتباطی: داخل کشور:

خانم زهرا هنزایی زاده در تحقیق خود با عنوان «ارتباط جو سازمان و مهارتهای ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی» جوسازی را شامل پنج بعد (وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر روی رویه ها) در نظر گرفته و ارتباط آنها را با مهارتهای ارتباطی مطالعه کرده است. (هنزایی زاده، ۱۳۸۰).

ابوالفضل یوسفی به بررسی نقش موانع انسانی و موانع فنی و سازمانی در فرآیند ارتباطات میان مدیران و دبیران مدارس پرداخته و نتیجه گرفته است که نقش موانع انسانی بیشتر از موانع فنی و سازمانی است (یوسفی، ۱۳۷۴).

حبیب اله دعایی در تحقیق خود با عنوان ارایه الگوی ارتباطات سازمانی در گروه صنعتی فولاد به بررسی وضعیت ارتباطات سازمانی و پیوند میان بخشها و میان افراد پرداخته است (دعایی، ۱۳۷۳).

موحد زاده در تحقیق خود در بررسی عوامل موجود در ایجاد ارتباطات سازمان از دیدگاه مدیران و کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر

احمد پرداخته است و نتیجه گرفته است که کانالهای ارتباطی و اعتبار منبع پیام بیشتر از دیگر عوامل بر اثربخشی ارتباطات سازمانی تاثیر دارند (موحدزاده، ۱۳۷۶).

حمید علیخانی در تحقیق خود درباره ارتباطات سازمانی و نحوه تاثیر آن بر رضایت شغلی و بهره‌وری نتیجه گرفته است که ارتباطات اثربخش موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. (علیخانی، ۱۳۷۴).

خارج از کشور:

دائزو و هیرن (۱۹۷۷) تحقیقی با عنوان عوامل مربوط به رضایت کارکنان انجام داده‌اند که یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که: ادراک یک کارمند از سیستم ارتباطی سازمانی متشکل از چند عامل می‌باشد و بین رضایت شغلی و مهارت ارتباطی رابطه مثبت وجود دارد.

سارا جین لرسن (۱۹۷۸) در تحقیقی با عنوان اثر بخشی برنامه‌های هدایت در پیشرفت و بهبود مهارت‌های ارتباطی نتیجه گرفته است که: در برنامه‌های رسمی و هدایت معلمان پیشرفت بیشتری در عملکرد معلمان در مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی شدن مشاهده می‌شود.

۲- پژوهش‌های مربوط به تعهد سازمانی

داخل کشور:

صادق شکرزاده در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه عوامل بهداشتی و انگیزشی (هرزبرگ) با تعهد سازمانی مدیران آموزشی و دبیرستان‌های استان اردبیل» نتیجه گرفته است که برخی از عوامل بهداشتی و انگیزشی از عوامل تاثیر گذار بر تعهد سازمانی است (شکرزاده، ۱۳۸۰).

حسین مدنی و محمد جواد زاهدی در تحقیق خود به اندازه‌گیری سطح تعهد سازمانی کارکنان شرکتهای پالایش گاز فجر و بید بلند و تعیین اولویت عوامل

موثر بر آن پرداخته اند. نتایج پژوهش نشان داده است که متغیر درک حمایت سازمانی با قوی ترین رابطه مستقیم و مثبت بیشترین سهم را در تبیین تعهد عاطفی و هنجارهای کارکنان در هر دو شرکت داشته است (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴).

حسین علی کوهستانی و حبیب اله شجاعی فر در تحقیقی به بررسی شغلی و رابطه آن با تعهد سازمانی پرداخته اند و نتیجه گرفته اند که: بین رضایت شغلی مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود داشته است (کوهستانی و شجاعی فر، ۱۳۸۰).

رضا ایمانی دلشاد در تحقیق خود به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان صنایع شیر ایران پرداخته است و نتیجه گرفته است که رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان جامعه مورد نظر وجود داشته است (ایمانی دلشاد، ۱۳۸۵).

هوشنگ سیفی نیز در تحقیق خود به بررسی رابطه کیفیت زندگی و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان های دانشگاهی شهر سمنان پرداخته است و نتیجه گرفت که بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان همبستگی منفی به دست آمده است (سیفی، ۱۳۸۵).

خارج کشور:

پال و همکاران (۱۹۹۳) تحقیقی تحت عنوان نقش تعهد سازمانی و وضعیت شغلی در پیشگیری از ترک خدمت کارکنان انجام داده اند و نتیجه گرفته اند که: ترک خدمت در میان کارکنان با وضعیت اقتصادی پائین و کارکنان با سابقه کمتر است.

تحقیقی که کمپیل در سال ۱۹۹۶ انجام داده نشان می دهد که بین عدل و انصاف سرپرست در کار با تعهد و رضایت شغلی موسسات بهداشتی رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: بین مهارت های ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۱: بین مهارت های کلامی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین مهارت های شنود مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین مهارت های باز خور مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

روش تحقیق

روش تحقیق در پژوهش حاضر، پیمایشی از نوع همبستگی است و از نظر زمانی مطالعه مقطعی می باشد گردآوری داده ها به صورت میدانی، از طریق تکمیل پرسشنامه و در صورت لزوم مصاحبه بوده است.

پرسشنامه تحقیق: شامل سه پرسشنامه است که برای سنجش متغیر مهارت های ارتباطی مدیران از دو پرسشنامه که یکی توسط بارتون جی ای ابداع گردیده و دیگری ساخته آقای علی مهربان بوده استفاده شده است.

برای سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی مودی، استیرز و پورتر (۱۹۷۴) استفاده شده است.

جهت تعیین پایانی دو پرسشنامه مهارت های ارتباطی مورد استفاده در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت های ارتباطی مدیران از طریق نرم افزار SPSS محاسبه شده که برابر با مقدار ۰/۷۶ و برای پرسشنامه مورد استفاده جهت اندازه گیری تعهد سازمانی مقدار آلفای کرونباخ ۰/۷۸ بوده است.

جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان و مدیران شرکت نرم افزاری راهبرد در شهر تهران بوده که جامعه مدیران ۴۶ نفر و کارکنان ۴۵۰ نفر می باشد. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot P \cdot q}{e^2 (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot P \cdot q}$$

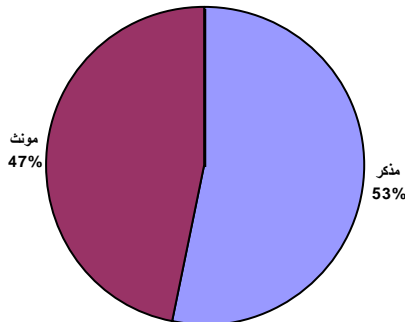
استفاده و براساس فرمول خطای نوع اول ۰/۰۵ بوده که در نتیجه مقدار $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1/96$ ، $e = 0/1$ در نظر گرفته شده است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون محاسبات لازم انجام گرفته است.

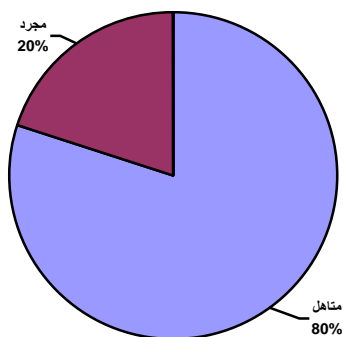
یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی

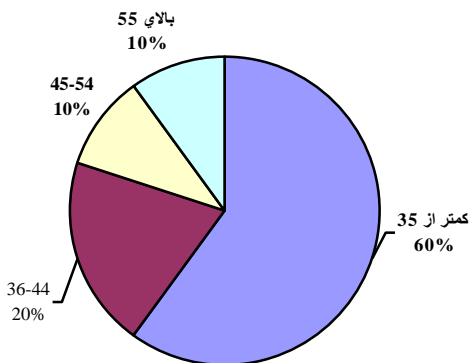
براساس اطلاعات بدست آمده ۵۳ درصد کارکنان شرکت مذکر و ۴۷ درصد آن مونث بوده‌اند. ۲۰ درصد کارکنان مجرد و ۸۰ درصد آن متاهل می باشند. ۲۰ درصد کارکنان ۳۵ تا ۴۴ سال، ۱۰ درصد ۴۵ تا ۵۴ سال و ۱۰ درصد ۵۵ ساله یا بالاتر بوده‌اند. (درصد امکان نمودار دایره‌ای):



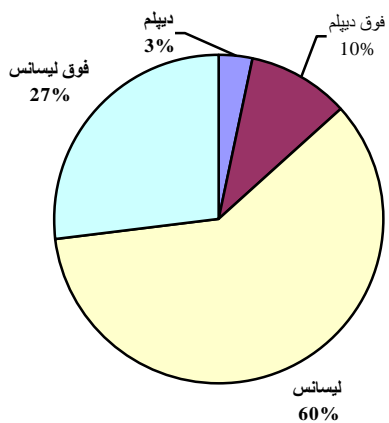
نمودار شماره ۱- ترکیب جنسیت کارکنان



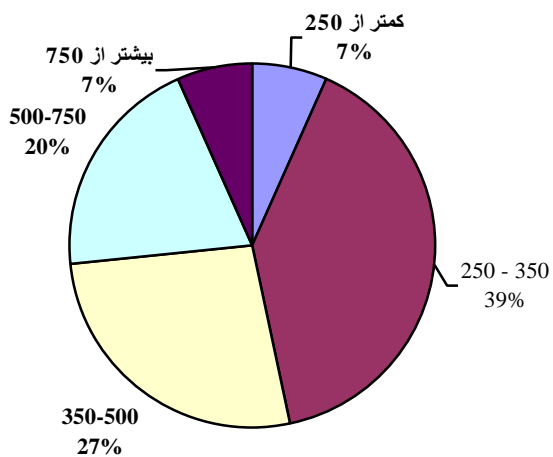
نمودار شماره ۲- ترکیب تاهل کارکنان



نمودار شماره ۳- ترکیب سنی کارکنان



نمودار شماره ۴- ترکیب تحصیلی کارکنان



نمودار شماره ۵- ترکیب درآمدی کارکنان بر حسب هزار تومان

از نظر تحصیلات، کارکنان شرکت حداقل دیپلم هستند درصد فراوانی مقاطع مختلف به صورت ۳/۳ درصد دیپلم، ۱۰ درصد کاردانیف ۶۰ درصد کارشناسی و ۲۶/۷ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند.

از نظر سطح درآمد نیز کارکنان شرکت در ۵ گروه قرار گرفته‌اند که ۶/۶۶ درصد آنان کمتر از ۲۵۰۰۰۰ تومان، ۴۰ درصد آنان ۲۵۰۰۰۰ تا ۳۵۰۰۰۰ تومان و ۲۶/۶۶ آنان یعنی ۳۵۰/۰۰۰ تا ۵۰۰/۰۰۰ تومان و ۲۰ درصد آنها پس ۵۰۰/۰۰۰ تا ۷۵۰/۰۰۰ تومان و ۶/۶۶ درصد آنان بیشتر از ۷۵۰۰۰۰ تومان درآمد دارند.

ب) تحلیل یافته‌ها

براساس تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه نمره مهارت‌های ارتباطی (شامل ۳ مهارت): کلامی ۲/۵۴، مهارت شنود موثر ۲/۵۴، مهارت بازخورد ۲/۳۷ و میزان تعهد سازمانی کارکنان ۲/۴۹ بوده است.

- همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان (فرضیه اصلی):

با توجه به اینکه از ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش همبستگی بین دو متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی استفاده شده است. ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۶۶ بدست آمده است که در سطح $\alpha = 0/05$ و با اطمینان ۰/۹۵ و سطح معنی داری ۰/۰۱ می‌توان گفت که مهارت‌های ارتباطی مدیران در کل با تعهد سازمانی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.

- همبستگی بین مهارت‌های کلامی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (فرضیه فرعی اول):

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به مهارت کلامی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۵۵۵ بوده و با $\alpha = 0/05$ و سطح معنی داری ۰/۰۱ می‌توان گفت که بین مهارت‌های کلامی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

این نتیجه نیز با نتایج تحقیقات همخوانی دارد و با ادعای استیفن رابنیز که ارتباطات موثر و رودر رو را عامل ایجاد انگیزه بیشتر در افراد سازمان می‌داند و آنها را برای تلاش بیشتر در رسیدن به اهداف سازمانی وا می‌دارد همخوانی دارد (رابنیز، ۱۳۷۸، ۳۳۹).

- همبستگی بین مهارت شنود و موثر مدیران و تعهد سازمانی کارکنان

(فرضیه فرعی دوم):

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به مهارت شنود موثر مدیران و تعهد سازمانی کارکنان نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر $0/3$ می‌باشد و با $\alpha = 0/05$ و سطح معنی‌داری $0/03$ می‌توان گفت بین مهارت شنود موثر مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. - این نتیجه نیز با نتایج تحقیقات قبلی، خصوصا ادعای رابنیز که شنود موثر را عامل ایجاد انگیزه بیشتر در افراد سازمان می‌داند همخوانی دارد.

- همبستگی بین مهارت باز خور مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (فرضیه

فرعی سوم):

نتیجه‌ای که از طریق آزمون همبستگی اسپرمن بدست آمده نشان می‌دهد که بین مهارت‌های باز خور و تعهد سازمانی کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد. و مقدار آن $0/464$ می‌باشد پس می‌توان گفت که بین مهارت بازخور مدیران، تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

- همبستگی بین سن و تعهد کاری

ضریب همبستگی پیرسون بین سن و تعهد کاری کارکنان برابر $0/17$ با سطح معنی‌داری $0/061$ بدست آمده است و از آنجا که سطح معنی‌داری از $0/05$ بیشتر است بنابراین بین سن و تعهد کاری همبستگی معنی‌داری وجود ندارد. یعنی بالا یا پائین بودن سن تاثیری در میزان تعهد کاری کارکنان ندارد.

– مقایسه میزان تعهد کاری و وضعیت تاهل

میزان تعهد کاری کارکنان طبق آزمون تفاوت میانگین مستقل $t=1/07$ با سطح معنی داری $0/28$ ، تفاوت میزان تعهد کاری به لحاظ وضعیت تاهل معنی دار نیست یعنی کارمند متاهل به همان میزان کارمند مجرد از میزان تعهد کاری برخوردار می باشد.

– مقایسه میزان تعهد کاری با نوع مدرک کارکنان

مقایسه میزان تعهد کاری در کارکنان با نوع مدرک آنان بر طبق آزمون تحلیل واریانس صورت گرفته است. مقدار $F=1/34$ و سطح معنی داری $0/27$ نشان داد که تفاوت میزان تعهد کاری کارکنان به لحاظ نوع مدرک معنی دار نمی باشد یعنی کارکنان با مدارک بالا همان قدر تعهد کاری دارند که سایر کارکنان سازمان.

– مقایسه میزان تعهد کاری با میزان دریافت

مقایسه میزان تعهد کاری کارکنان با میزان دریافت آنها طبق آزمون تحلیل واریانس انجام گرفته مقدار $F=1/07$ با سطح معنی داری $0/3$ نشان داد که تفاوت میزان تعهد کاری کارکنان به لحاظ میزان دریافت معنی دار بدست نیامده است. یعنی کارکنان در گروه های بالای درآمدی و گروه های پائین درآمدی میزان تعهد یکسانی دارند.

نتیجه گیری و پیشنهادات

بررسی های انجام شده بر روی کارکنان شرکت نرم افزار راهبرد نشان می دهد که بین مهارت های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان همبستگی معنی دار در سطح $I=0/66$ و با $\alpha=0/05$ وجود دارد یعنی هر قدر مهارت های مدیران افزایش یابد تعهد سازمانی کارکنان افزایش می یابد این یافته تائید کننده نظریه رایبیز و هرزبرگ می باشد.

همچنین براساس یافته های تحقیق تعهد کاری کارکنان با ویژگی های فردی رابطه معنی داری ندارد. این نتیجه بیانگر آن است که عوامل فردی، سطح مسئولیت

پذیری افراد را ارتقاء نمی‌دهند و عوامل درون سازمان مهمتر از آنها ایجاد کننده مسئولیت پذیری افراد هستند.

پیشنهادات

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادی می‌شود که:

- مدیران برجسته و عالی رتبه شرکت، در برنامه‌های آموزشی خود به آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران به عنوان جزئی از برنامه‌های لازم و مهم توجه کنند.
- مدیران شرکت باید تلاش کنند تا از ارتباطات کلامی به نحو موثرتری استفاده کنند و برخی از ارتباطات خود را به صورت کلامی و رودرو انجام دهند.
- مدیران شرکت در ارتباطات خود شنونده خوبی بوده و به بهبود این مهارت توجه نمایند.

References:

Alikhani, H. (1995). Investigating the Effect of Organizational Communications on the Human Resource Productivity in the Automotive Industry. Master Thesis, Tehran: Allameh Tabatabaie University, (In Persian).

Alwani, M. (2000). Public Management. Tehran: Ney Publication, (In Persian).

Berko, R. M., & Dalin, R. (1999). Communication Management. Translated by: S. M., Arabi, Tehran: Office of Commercial Research, (In Persian).

Devito, A. (1980). The Interpersonal communication book. New York: Harper & Row Publishers.

Doayi, H. (1994). Providing Appropriate Organizational Communication Model. Journal of Management Knowledge, 25, (In Persian).

Farhangi, A. A. (2002). Organizational Communication. Rasa Tehran: Publication, (In Persian).

Henzaye Zadeh, Z. (2001). Relationships between Organizational Climate and Communication Skills of the Managers of Physical Education Organization. Master's Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).

Imani Delshad, R. (2006). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment of Employees. Master's Thesis, Tehran: Shahid Beheshti University, (In Persian).

Judy, C. P., & Paul, E. N. (1983). Understanding and Sharing. Brown Company Publisher.

Madani, H., & Zahedi, M. J. (2005). Determining the Priority of Effective Factors on the Employee Organizational Commitment (Case Study of Fajr & Intermediate Long Refining Companies). Iranian Journal of Sociology, 6, (In Persian).

Mountains, H. A., & Shojaifar, H. (2001). The Relationship between Job Satisfaction of Faculty Managers with their Organizational Commitment in Ferdowsi University of Mashhad. Journal of Danesh and Development, 13, (In Persian).

Movahedzadeh, B. (1997). Investigating Factors in Creating Organizational Communication from the Viewpoint of Managers and Employees of the Education Departments of Kohkiluyeh and Boyerahmad province. Master's Thesis, Isfahan: Isfahan University, (In Persian).

Rezaeian, A. (1993). *Organizational Behavior Management*. Tehran: Samt Publication, (In Persian).

Robbins, S. (1999). *Organizational Behavior*. Translated by: A., Parsaeian, & S. M., Arabi, Tehran: Office of Cultural Research, (In Persian).

Seifi, H. (2006). *The Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment University Hospitals in Sanandaj*. Master Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).

Shukrzadeh, S. (1999). *Investigating the Health and Motivational Factors (Herzberg) with Organizational Commitment of Ardabil High School Educational Managers*. Master Thesis, Tehran: Shahid Beheshti University, (In Persian).

Stoner, J., & Edward, F. (1996). *Management*. Translated by: S. M., Arabi, & A., Parsanian, Tehran: Institute of Business Studies and Research, (In Persian).

Yousefi, A. (1995). *A Study of Communication Barriers between Teachers and Managers*. Master's Thesis, Tehran: Shahid Beheshti University, (In Persian).