

## تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان

حسن زارعی‌متین<sup>۱\*</sup>، سعید یوسف‌زاده<sup>۲</sup>

(۱) دانشیار. عضو هیأت علمی دانشگاه تهران پردیس قم

(۲) کارشناس ارشد دانشگاه تهران پردیس قم

\* نویسنده مسؤل: Zareimatin@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله ۸۸/۱۰/۲۵ تاریخ آغاز بررسی مقاله ۸۸/۱۱/۴ تاریخ پذیرش مقاله ۸۹/۲/۱۶

### چکیده

رضایت شغلی، بهبود وضعیت مهارت ارتباطی مدیران باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد.

کلید واژه گان: مهارت‌های ارتباطی<sup>۱</sup>، رضایت شغلی<sup>۲</sup>، اثربخشی ارتباطات<sup>۳</sup>، هوش عاطفی<sup>۴</sup>، رهبری تحول آفرین<sup>۵</sup>.

در پژوهش حاضر به منظور شناسایی مؤلفه‌های مهارت ارتباطی مدیران و رابطه آنها با رضایت شغلی کارکنان، تعداد ۹۶ نفر از کارکنان به صورت تصادفی انتخاب و به پرسشنامه‌های مربوط پاسخ دادند. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های مختلف آماری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان دهنده تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران بود. این بدان معناست که مدیران سازمان تا دستیابی وضعیت مطلوب مهارت ارتباطی فاصله‌ی زیادی دارند. این نتایج نشان دهنده علت بسیاری از مشکلاتی است که در برقراری ارتباط مناسب بین مدیران و کارکنان، در سازمان‌های مختلف قابل مشاهده است. به علاوه، نتایج پژوهش نشان داد بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در اکثر منابع مربوط به حوزه بحث رفتار سازمانی، رضایت شغلی به عنوان یکی از ستاده‌های فرایند مدیریت رفتار سازمانی مطرح شده و باتوجه به نتایج بدست آمده در این تحقیق، جهت دستیابی به سطحی مطلوب از

1. Communication Skills  
2. Job Satisfaction  
3. Effectiveness of Communication  
4. Emotional Intelligence  
5. Transformational Leadership

## مقدمه

خارجی و از دید صاحب‌نظران مدیریت مشخص گردید. پژوهش به دنبال آن است که با دقیق شدن روی موضوع خاص مهارت‌های ارتباطی در آینده زمینه بحث‌های بیشتر و انجام پژوهش‌هایی دیگر در این موضوع مهم فراهم گردد. به علاوه تلاش بر این است که سنجشی از وضع موجود و مطلوب مهارت‌های ارتباطی مدیران صورت گیرد. این سنجش با توجه به نقشی که مهارت‌های ارتباطی مدیران در رضایت شغلی کارکنان ایفا می‌کند، انجام می‌گیرد. در نهایت، آنچه هدف اصلی تحقیق را تشکیل می‌دهد، سنجش رابطه‌ی بین دو متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان است، تا نوع و شدت ارتباط میان این دو مشخص شود.

از جمله گروه‌هایی که از انجام این پژوهش بهره می‌برند و مهم‌ترین‌شان خود مدیران سازمان‌ها هستند که در صورت بررسی این ارتباط، توجه بیشتری به این موضوع مهم (مهارت‌های ارتباطی) خواهند داشت. به ویژه مدیران منابع انسانی سازمان‌ها که با انجام پژوهش حاضر و برجسته شدن این موضوع توجه بیشتری به بحث مهارت‌های ارتباطی نموده و در گزینش، انتخاب، کارمندیابی و در نهایت آموزش کارکنان به این مؤلفه‌ی مهم توجه بیش از پیش خواهند داشت و در نهایت با انجام این تحقیق و روشن شدن بعضی از زوایای این بحث، پیشنهادهایی به محققین بعدی ارائه خواهد شد که زمینه لازم برای دیگر محققین در جهت انجام تحقیقات بعدی در این موضوع را فراهم خواهد کرد. در این پژوهش جهت شناسایی مؤلفه‌های مهارت ارتباطی مدیران (به عنوان متغیر مستقل در این تحقیق) پس از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با تعدادی از صاحب‌نظران و با استفاده از

ارتباطات طیف وسیعی از مباحث را در برمی‌گیرد. هرگونه تعریفی از این مبحث به همان گستره ارتباطات می‌تواند خیلی عادی و دم‌دستی و یا خیلی پیچیده و غامض باشد. ما می‌توانیم جنبه‌های متمایز ارتباطات را براساس این گونه تعاریف متفاوت تشریح و توصیف کنیم اما یک تعریف واحد و یکسان یافت نمی‌شود (لیونل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، صص ۳-۵). انسان، چه در درون خانواده و چه در اجتماع، درگیر شبکه‌ی پیچیده‌ای از ارتباطات مختلف است که بخش عمده‌ای از ذهن، فکر و انرژی او را مصروف خود می‌دارد. با این توصیف وقتی وارد سازمان‌ها می‌شویم این کیفیت ارتباطات و بهره‌وری آن نقشی بی‌بدیل می‌یابد. زمانی که سازمان‌ها به‌عنوان یکی از واحدهای اساسی اجتماع بوجود آمدند بالتبع، بحث ارتباطات یکی از مباحث مهم در سازمان‌ها گردید. اهمیت سازمان‌ها نیز بر هیچکس پوشیده نیست. انسان‌ها در جامعه‌ی امروز در یک سازمان به دنیا می‌آیند در سازمان‌های مختلف زندگی می‌کنند و در سازمانی می‌میرند و در سازمانی دیگر به خاک سپرده می‌شوند. لذا ما در همه‌ی مراحل زندگی خود به نحوی با سازمان‌ها و ارتباطات سازمانی سر و کار داریم (فرهنگی، ۱۳۸۲، صص ۱۰۹). به هر حال بحث ارتباط سازمانی مسأله‌ای نیست که بتوانیم به راحتی از کنار آن بگذریم. چون اثری مستقیم در کامیابی‌ها و ناکامی‌های ما خواهد داشت (همان منبع، صص ۱۱۰-۱۱۲). پژوهش حاضر اهداف مختلفی را دنبال می‌کند، یکی از اهداف انجام این پژوهش تبیین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران است. این مؤلفه‌ها از طریق مطالعه منابع مختلف داخلی و

<sup>۱</sup> Lionel

مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام بخشی، تحریک فرهیختگی می‌باشد که در قالب مدل زیر توضیح داده می‌شود؛ مدل مهارت ارتباطی مدیران: خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی، تحریک فرهیختگی.

متغیر وابسته در این تحقیق رضایت شغلی کارکنان می‌باشد که جهت سنجش این متغیر از دو پرسشنامه‌ی معتبر شامل: پرسشنامه رضایت شغلی JDI<sup>2</sup> و پرسشنامه رضایت شغلی کوپر استفاده شده است. در نهایت با استفاده از این دو پرسشنامه‌ی استاندارد، شش شاخص برای سنجش رضایت شغلی انتخاب شده‌اند که عبارتند از: ماهیت شغل، ارتباط با گروه همکاران، ترفیعات، امنیت شغلی، جریان خدمات غیر مالی، مشارکت در نهایت بر اساس این شاخص‌ها و پرسشنامه‌های مذکور، پرسشنامه‌ی رضایت شغلی طراحی شده و این متغیر مورد سنجش قرار گرفته است.

**شاخص مهارت ارتباطی مدیران در مؤلفه خودگشودگی.** مفهوم کیفی گشودگی حداقل در سه جنبه اساسی ارتباطات میان فردی اثر خود را بروز می‌دهد و بر این فعالیت اجتناب‌ناپذیر بشری تأثیر خود را می‌گذارد. اول و شاید یکی از واضح‌ترین و بدیهی‌ترین جنبه‌های آن این است که، ارتباط گیرنده مؤثر یا فرستنده پیام در ارتباطات میان فردی می‌باید شایق باشد، که خود را در مقابل طرف‌های ارتباطی خود بگشاید و با یک گشودگی نسبی با آنان مواجه شود که به آن مفهوم خودگشودگی اطلاق می‌کنیم (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۴). گشودگی به این معنی

شاخص‌های اثربخشی ارتباطات، هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین که در ادامه می‌آید، مدلی ترکیبی برای مهارت‌های ارتباطی مدیران طراحی گردید. سپس هر یک از مؤلفه‌ها همراه با تعریف عملیاتی مربوط، در اختیار تعداد ۱۹ نفر از استادان برجسته دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی و تربیت مدرس قرار گرفت تا روایی هریک از مؤلفه‌ها جهت سنجش مهارت‌های ارتباطی مدیران مورد ارزیابی قرار گیرد. پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نظرات ایشان تعداد هشت مؤلفه که به نظر کارشناسان جهت سنجش مهارت‌های ارتباطی مدیران روایی بالاتری داشتند، به شرح زیر انتخاب شدند. مؤلفه‌های اثربخشی ارتباطات شامل: خودگشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی و تساوی می‌باشند. که از بین این مؤلفه‌ها چهار مؤلفه اول در مدل مهارت ارتباطی آورده شده‌اند (همان منبع، ۱۳۸۲، ص ۱۱۳). مؤلفه‌های هوش عاطفی شامل: خودآگاهی، خودنظمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی می‌باشند که با صرف‌نظر از مؤلفه همدلی که مشترک با مؤلفه‌های اثربخشی ارتباطات می‌باشد، از مؤلفه‌های خودنظمی و مهارت اجتماعی در قالب مدل استفاده شده است (گل‌من<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، صص ۲۶-۲۷). از بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین که شامل: نفوذ آرمانی، الهام بخشی، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا می‌باشند، به جز مؤلفه آخر ما بقی مؤلفه‌ها به عنوان مؤلفه‌های مهارت ارتباطی مدیران در مدل مهارت ارتباطی قرار گرفته‌اند (ازگلی، ۱۳۸۳، صص ۲۲۰-۲۱۸). در نهایت مدلی که برای مهارت‌های ارتباطی مدیران طراحی شد شامل هشت مؤلفه: خودگشودگی، همدلی، حمایت‌گری،

<sup>2</sup> . Job Descriptive Index

<sup>1</sup> . Goleman

سومین جنبه از گشودگی که برای اولین بار توسط «آرتور بوچنر» و «کلیفورد کلی»<sup>۱</sup> مطرح شده است با مفهوم تملک احساسات و تفکرات مرتبط است. با توجه به چنین مفاهیمی، گشودگی چنین تعبیر می‌شود که شخص مورد نظر احساسات و تفکرات خود را که کاملاً در اختیار اوست و خود به آنها کاملاً واقف است و مسئولیت آن را به عهده دارد به اطلاع دیگری یعنی دریافت‌کننده‌ی پیام برساند (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۶).

**شاخص مهارت ارتباطی در مؤلفه همدلی.** همدلی در نگاه نخست به معنای توانایی درک احساسات و عواطف دیگران تعریف می‌شود و از طرف دیگر می‌توان همدلی را وسیله‌ای جهت تشریح احساسات مثبت و منفی با دیگران و ارتقاء پیوند بین افراد تعریف کرد (کلت و دیگران،<sup>۲</sup> ۲۰۰۶، ص ۱۴۷). اهمیت همدلی در مباحث روانشناختی و به خصوص فرایند روان درمانی، امری واضح و مورد تأکید همه صاحب‌نظران است. تحقیقات انجام شده نشان‌دهنده این است که بطور کلی کیفیت و چگونگی برقراری روابط و همچنین کلمات مرتبطی همچون قرابت، پیوند و پیوستگی ابزارهای اصلی پیش‌بینی میزان موفقیت فرایند درمانی است (وینز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۵، ص ۱۳). به نظر می‌رسد که عمومی‌ترین تعریف همدلی واکنش مؤثری است که بیشتر متناسب با موقعیت افراد دیگر باشد، تا موقعیت خودمان. به بیان دیگر همدلی یک واکنش عاطفی ناظر بر تناسب با موقعیت دیگران است. طبق نظر بعضی از افراد، همدلی یک فرایند وحدت‌گرایانه است (بلر،<sup>۴</sup> ۲۰۰۵، ص ۶۹۹).

نیست که هر انسان- طرف ارتباطی- می‌باید در اولین برخورد و در اولین نشست تمام زوایای ناگشوده و نا مفهوم زندگی خود را برای دیگری یا دیگران بگشاید و به عبارت دیگر تمام نکات ریز و درشت را در مورد تاریخ زندگی خود به دیگران القا کند، بالعکس چیزی که گاه جالب می‌شود، این است که ممکن است زمانی این گشودگی بیش از حد، نه تنها مؤثر نبوده و گشایشی در فراگرد ارتباطی ایجاد نکند بلکه موجب دلزدگی طرف مقابل ارتباطی را فراهم آورد و فراگرد ارتباطی را از مسیر طبیعی خود خارج سازد (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۴). به عبارت دیگر هر کس می‌تواند بخش عظیمی از اطلاعات مربوط به خود را که می‌تواند در فراگرد ارتباطات میان فردی مؤثر واقع شوند و موجب تسهیل آن شوند مخفی کرده و در نتیجه آن (یعنی فراگرد ارتباطی) را، از مسیر طبیعی خود خارج سازند (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۵).

دومین جنبه از گشودگی بیانگر اشتیاق فرستنده‌ی پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه‌ی محرکات وارد بر خود است و اینکه بر او چه تأثیری نهاده‌اند. اغلب انسان‌ها علاقه مندند و می‌خواهند که دیگران در مقابل گفته‌ها و یا اعمال آنها عکس‌العمل واضحی از خود نشان دهند (فرهنگی، ۱۳۸۲، صص ۱۱۶-۱۱۵). هیچ کس دوست ندارد که دیگران در برابر او با گاردی بسته قرار گیرند، این بسته بودن موجب هراس هر آدمی می‌شود. حتی عدم تفاهم و عدم توافق در بسیاری از موارد از بی‌تفاوتی پذیرفتنی‌تر است (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۶).

۱. Arthur Bochner & Clifford Kelley

۲. Kellett et al

۳. Wynns

۴. Blair

خود تجربه کرده است ما نیز تجربه کنیم. خود را کاملاً در جای او و به جای او قرار دادن و نقش او را ایفا کردن ما را بر آن می‌دارد که او را بهتر درک کنیم (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۸).

همدلی صحیح یا دقیق عبارت است از: خواندن افکار و احساسات دیگران یا به عبارت بهتر، ارزیابی یا توانایی استنباط دقیق محتوای ویژه‌ی افکار و احساسات دیگران به صورت موفقیت‌آمیز. توانایی استنباط صحیح محتوای ویژه‌ی افکار و احساسات دیگران نشان‌دهنده‌ی مهارت همدلی در فرد است (مایر و دیگران، ۱۳۸۳، صص ۱۸۸-۱۸۷). همدلی به مفهوم نوعی تعارفات مبالغه‌آمیز مثل «حال من خوب است، حال شما خوب است» نیست. یعنی برای یک رهبر، همدلی به معنای پذیرش عواطف و احساسات دیگران همانند عواطف خود و تلاش برای راضی و خشنود کردن همگان نیست. بلکه همدلی به معنی توجه توأم با از خودگذشتگی نسبت به احساسات کارکنان در فرایند اتخاذ تصمیمات هوشمندانه است (گلمن، ۱۳۸۳، ۷۱-۷۰).

**شاخص مهارت ارتباطی در مؤلفه حمایت‌گری.** یک رابطه‌ی میان فردی مؤثر و قابل اتکاء رابطه‌ای است که در یک فضای حمایت‌گرانه شکل گرفته باشد. ارتباطات میان فردی باز و همدلانه نمی‌تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد و دیر یا زود به دشواری کشیده شده، منجر به گسستگی رابطه می‌شود (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۸). در یک فضای حمایتگر ارتباطی، سکوت، ارزشی منفی نیست. علاوه بر سکوت، ارایه حالات توأم با همدلی - نه توأم با بی‌تفاوتی - به فضای مناسب برای ارتباطات حمایتگرانه کمک می‌کند. از دیگر عوامل مؤثر بر فضای

شاید یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباطات توانایی به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است. همدلی تجربه‌ی درونی قابل درک و در میان نهادن با دیگری برای مقطعی از وضعیت روانی او می‌باشد (فرهنگی، ۱۳۸۲، صص ۱۱۷). در نقطه مقابل همدردی کردن<sup>۱</sup> عبارت است از احساس کردن برای فرد دیگر یا به عبارت دیگر نسبت به دیگری حسی در درون خود پدید آوردن. مثلاً برای کسی متأسف شدن به علت مشکلی که برای او پدید آمده است. همدلی کردن یعنی احساسی را داشتن که دیگری نیز بدان احساس دست یافته است. همدلی یعنی ایجاد احساس مشترک با یکدیگر. یعنی فرستنده‌ی پیام و گیرنده‌ی پیام هر دو به یک احساس یگانه دست یافته‌اند. کسی نمی‌تواند به احساس ظریف و پیچیده دیگری دسترسی پیدا کند مگر آنکه احساس او را دریابد و آن را تجربه کند که این خود، همدلی نامیده می‌شود. این خود نوع ویژه‌ای از ادراک است که کسی را قادر می‌سازد که بتواند طرف مقابل خود را از نظر عاطفی و ذهنی کاملاً دریابد و آنچه تجربه کرده است او نیز بدون تجربه احساس کند (فرهنگی، ۱۳۸۲، صص ۱۱۸-۱۱۷). «تراکس»<sup>۲</sup> مهارت ارتباطی هر کس را به تعریف او از همدلی مرتبط می‌کند. وی می‌گوید: «همدلی صحیح هم حساسیت نسبت به احساسات موجود و هم تسهیلات لازم برای ارتباط با دیگری را در برمی‌گیرد که موجب درک و تفاهم بیشتر برای القای مفاهیم می‌شوند (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۸). شاید نخستین گام، پرهیز از ارزیابی و قضاوت رفتار طرف مقابل باشد. دومین گام درک احساسات و عواطف طرف مقابل است و در گام سوم، باید بکوشیم آنچه دیگری براساس نگرش و توانایی

1. Sympathy

2. Truax

علاوه خود نظمی شامل خود دیده‌بانی<sup>۲</sup> است که به توانایی فرد جهت تطبیق با عوامل موقعیتی خارجی اشاره دارد (روزل و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، ص ۲۷۵). البته ناگفته پیداست که مقدمه خودنظمی، خودشناسی است. خودشناسی یعنی آگاهی از انگیزه‌ها و خواسته‌های درونی، اولین شرط برقراری روابط سالم و مفید با دیگران بوده و این شناخت نیز اکثراً در طول زندگی و با رشد شخصیت به دست می‌آید (وندل و دیگران<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳، ص ۸۴). ما در برخورد با دیگران پیامهای عاطفی خود را ارسال می‌کنیم و این پیام‌ها آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر اندازه شناخت و مهارت اجتماعی ما در این زمینه زیاده‌تر باشد، بهتر می‌توانیم پیام‌های ارسالی خود را کنترل کنیم (جانسون و ایندویک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹، ص ۸۴). خود نظمی که همانند گفتگوی درونی مستمر است، موجب رهایی ما از دام احساسات خود می‌شود. از جمله نشانه‌های خود نظمی می‌توان به تمایل به نشان دادن واکنش و از خود گذشتگی، سازگاری با ابهام و تغییر و توانایی نه گفتن به فشارهای آبی اشاره کرد (گلن، ۱۳۸۳، صص ۶۸-۶۵).

#### شاخص مهارت ارتباطی در مؤلفه مهارت اجتماعی.

یکی از مشکلات اساسی کارکنان، فقدان شایستگی‌ها و مهارت‌های اجتماعی در محیط کار است. مشکلی که به نوبه خود مشکلات دیگری همچون: ناآگاهی از چگونگی مواجه شدن با نکوهش‌ها (انتقادات) سرپرستان، چگونگی خدمت‌رسانی به مشتریان و رد و بدل کردن نگرشهای مختلف با همکاران را به دنبال خواهد داشت (چونگ و

مناسب حمایت‌گرانه جهت ارتباطات می‌توان از تساوی با دیگران یا مخاطبان یاد کرد (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۹).

#### شاخص مهارت ارتباطی در مؤلفه مثبت‌گرایی.

ارتباط میان فردی مؤثر، زمانی رخ می‌دهد که علاوه بر موارد یاد شده در فوق، از مثبت‌گرایی نسبی بهره‌مند باشد. مثبت‌گرایی در یک ارتباط میان فردی حداقل به سه جنبه با عوامل مختلف تکیه دارد. اول، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می‌گیرد و پرورش پیدا می‌کند که احترام مثبت و معینی برای خویشتن در نظر داشته باشیم. فردی که احساس ناخوشایندی نسبت به خود دارد بی‌تردید این احساس ناخوشایند را به نحوی به دیگران منتقل می‌کند و در آنان نیز این احساس ناخوشایند و منفی را شکل می‌دهد (فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۹). دوم، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می‌گیرد و به بالندگی خود نزدیک می‌شود، که احساس خوشایند خود را نسبت به طرف مقابل به او منتقل کنیم (فرهنگی، ۱۳۸۲، صص ۱۲۰-۱۱۹).

#### شاخص مهارت ارتباطی در مؤلفه خود نظمی.

محاسبات قلب، نسبت احساسات مثبت به منفی مشخص‌کننده‌ی احساس خوشبختی است. لازم نیست برای احساس رضایت کردن، از احساسات ناخوشایند دوری کنیم، بلکه نباید بگذاریم احساسات مخرب بدون کنترل، جانشین تمام حالت‌های روحی خوشایند گردند (گلن، ۱۳۸۲، صص ۹۰-۸۹). مدیریت عاطفی یا خودنظمی همچنین شامل مدیریت حالت‌های درونی خود و کنترل ضربات روحی بوده و می‌تواند در بردارنده واژه‌هایی همچون: با وجدانی<sup>۱۰</sup> و انطباق‌پذیری باشد. به

<sup>۲</sup> Self-Monitoring

<sup>۳</sup> Rozell et al

<sup>۴</sup> Wendell et al

<sup>۵</sup> Johnson & Indvik

<sup>۱۰</sup> Conscientiousness

تأثیر قرار دهد. باس<sup>۴</sup> تعبیر "نفوذ آرمانی" را به مثابه جایگزینی برای واژه «کاریزما» به کار گرفت تا بدین وسیله از دامنه‌ی برداشت‌های گوناگونی که از کاربرد واژه «کاریزما» در اذهان متبادر می‌شود بکاهد. رهبران تحول‌آفرین برای ایجاد و گسترش نفوذ آرمانی، الگوهای رفتاری نیرومندی را از خود به نمایش می‌گذارند. رهبران تحول‌آفرین در عین حال چشم انداز نوید بخشی را از آینده‌ی سازمان ارایه، و به دنبال آن تلاش می‌کنند با اتخاذ ساز و کارهای لازم، پیروان خویش را به منظور پذیرش اهداف و چشم‌انداز ارایه شده و نیز مبادرت به بسیج آرمانی همه جانبه و پرخروش برای تحقق آن، ترغیب و وادار سازند (سنجقی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۶). رهبر می‌تواند به مثابه الگو، چونان چراغی فراراه پیروان قرارگیرد و روند حوادث را برای آنان معنادار و پر امید جلوه دهد (سنجقی، ۱۳۸۰، ص ۳۰۴).

#### شاخص مهارت ارتباطی در مؤلفه تحریک

**فره‌یختگی.** تمایل و گرایش عمومی اعضای سازمان به این است که با رضایت دادن به وضعیت موجود سازمان در برابر تغییراتی که موجب برهم زدن این وضعیت باشد از خود مقاومت نشان دهند. چنین پدیده‌ای موجب می‌شود مراتب نیاز سازمان‌ها به دگرگونی و تحول مورد غفلت اکثریت قاطع اعضای سازمان واقع شود (سنجقی، ۱۳۸۰، صص ۲۹۸-۲۹۷). تحریک فره‌یختگی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی پیروان می‌انجامد. رهبران تحول‌آفرین، اهتمام بسیاری را در زمینه‌ی هدایت پیروان

تسانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، صص ۲۶۷). مهارت اجتماعی رفتارهای انطباقی است که توسط فرد، فرا گرفته شده و او را قادر می‌سازد تا با افراد دیگر روابط متقابل داشته، واکنش‌های مثبت بروز دهد و از رفتارهایی که پیامد منفی دارد اجتناب ورزد (الیوت و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸، ص ۵۱). مهارت اجتماعی، بیشتر، روابط دوستانه هدف‌دار است: برانگیختن افراد در مسیر مورد نظر خود، چه توافق بر روی یک راهبرد جدید بازاریابی باشد و چه اشتیاق به تولید محصولی جدید. افراد برخوردار از مهارت اجتماعی معمولاً دایره‌ی وسیعی از آشنایان را به دور خود دارند و دارای شمّ قوی برای پیدا کردن زمینه‌های مشترک با افراد مختلف و استعدادهایی برای ایجاد تفاهم و رابطه نزدیک هستند (گلمن، ۱۳۸۳، ص ۷۱). توانایی و هنر تعامل با دیگران، تا حد زیادی در بردارنده مهارت کنترل و اداره عواطف دیگران است. از طریق این مهارت است که فرد می‌تواند محبوبیت، توانایی نفوذ و رهبری خود را ارتقا دهد (لانگلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، ص ۳۶).

مهارت‌های ارتباط با افراد بر این پایه بنا می‌شود. این مهارت‌های اجتماعی به فرد امکان می‌دهند که با دیگران ارتباط برقرار کند، احساسات دیگران را برانگیزد و الهام بخش آنان واقع شود. در ارتباط‌های صمیمانه پیشرفت کند، افراد را قانع کند و بر آنان تأثیر بگذارد، و به دیگران اطمینان خاطر دهد (گلمن، ۱۳۸۲، صص ۱۶۶-۱۵۹).

#### شاخص مهارت ارتباطی در مؤلفه نفوذ آرمانی و

**الهام بخشی.** نفوذ آرمانی در بردارنده نفوذی است که باورها، ایده‌آل‌ها، و موارد فراتر از موارد معمولی را تحت

<sup>۴</sup>. Bass

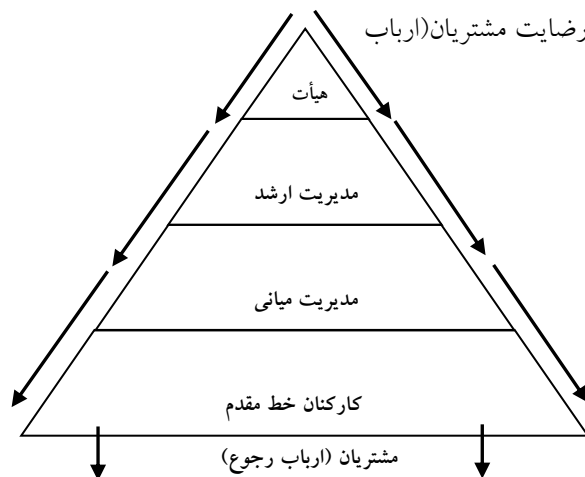
<sup>۵</sup>. Langley

<sup>۱</sup>. Cheung & Tsang

<sup>۲</sup>. Eliot et al

<sup>۳</sup>. Charisma

رجوع) قسمتی از انقلاب مشتری‌گرایی، مستلزم بررسی مجدد ساختارهای سنتی و روش تفکر و کارکردن است. به طور سنتی، نگاه به سازمان‌ها به صورت شکل زیر بوده و می‌باشد.



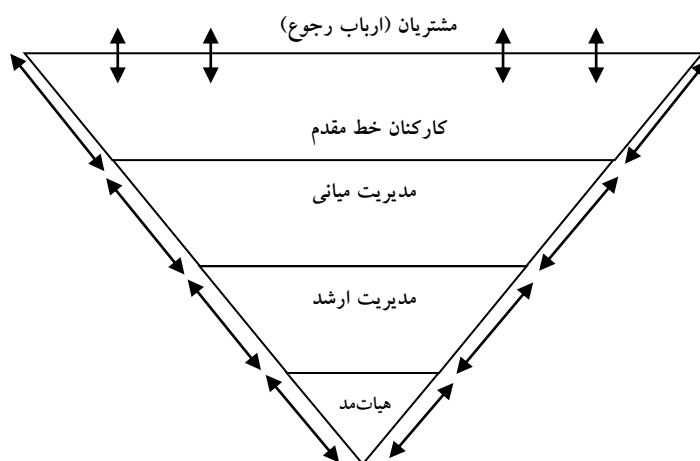
برای به چالش کشیدن باورها و شیوه‌های رایج انجام دادن کار به خرج می‌دهند و فضای لازم را برای دریافت هر گونه پیشنهاد سازنده‌ای ایجاد می‌کنند که متضمن راهکارهای نوینی باشد (سنجقی، ۱۳۸۰، صص ۳۰۰-۲۹۹).

رضایت شغلی کارکنان کلید طلایی رضایت مشتریان (ارباب

منبع: مدیریت خدمت، هاپسون و دیگران، ترجمه: ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۱، ۵۹

در سازمان، پیام باید این باشد که مشتریان (ارباب رجوع) مهم‌تر از مدیران اند. اگر قرار است که مشتری رئیس باشد، پس هرم سازمانی باید از بالا به پایین، مطابق شکل زیر وارونه شود.

این الگوی مبتنی بر سلسله مراتب، یک سویه، رسمی و معمولاً کسل‌کننده است و پویایی و نوآوری را تشویق نمی‌کند. در این سازمان دارای فرایند تصمیم‌گیری از بالا به پایین، کارکنان به انجام دادن کاری می‌پردازند که مدیران شان از آنان می‌خواهند. در حالی که در فرایند ایجاد تحول



منبع: (مدیریت خدمت، هاپسون و دیگران، ترجمه: ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۱، ۶۰)



شغل تان و هر چه که باشد، در این زنجیره، حلقه‌های اتصال هستید (هاپسون و دیگران، ۱۳۸۱، صص ۵۹-۱۷).

#### روش تحقیق

پژوهش حاضر در قالب یک طرح تحقیقاتی کاربردی صورت گرفته است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش، روش توصیفی از نوع همبستگی است. این تحقیق از این جهت یک تحقیق توصیفی است که به توصیف جزء به جزء یک موقعیت و یا یک رشته از شرایط پرداخته است. همچنین در تحقیق همبستگی هدف اصلی آن است که مشخص شود آیا رابطه‌ای بین دو یا چند متغیر وجود دارد، و اگر این رابطه وجود دارد حد و اندازه‌ی آن چقدر است (تاجداری، ۱۳۷۲، صص ۴۵۷-۴۱۷). جامعه‌ی آماری این پژوهش کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشند. البته به توصیه‌ی استادان محترم و جهت بالابردن اعتبار پاسخ‌ها، تنها کارکنانی که حداقل دارای ۱۰ سال سابقه‌ی کار و مدرک تحصیلی لیسانس به بالا بوده‌اند در جامعه‌ی آماری این تحقیق قرار گرفته‌اند. با این توضیحات تعداد جامعه‌ی آماری با توجه به آمار اخذ شده از واحد طرح و برنامه این سازمان ۲۰۵ نفر می‌باشد. برای نمونه‌گیری در این تحقیق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و تعداد ۹۶ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید. پس از طرح پرسش آغازی (شناسایی شاخص‌های مهارت ارتباطی)، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی با استادان و صاحب‌نظران که نتیجه‌ی آن تدوین مدل مفهومی تحقیق بود که دربردارنده‌ی مؤلفه‌های هشت‌گانه‌ی ذکر شده می‌باشد. لذا جهت پاسخگویی به پرسش آغازین تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با استادان استفاده گردید. اما در جمع‌آوری اطلاعات جهت

ایفا کنندگان نقش اصلی در این ساختار، کسانی هستند که با مشتریان (ارباب رجوع) تماس دارند، یعنی کارکنان خط مقدم که به طرز تلقی مشتریان درباره مؤسسه شکل می‌دهند. برای مشتری، این افراد (خدمتگذاران، فروشندگان بلیت، مأمور تحویل کالا، و کارکنان پشت پیشخوان)، در واقع، «سازمان» هستند. در این نوع مؤسسات، دغدغه‌ی کارکنان خواست مشتریان است نه آنچه مدیران می‌خواهند (هاپسون و دیگران، ۱۳۸۱، صص ۵۹-۱۷).

وظیفه مدیریت این است که در تماس خود با کارکنان، الگوها و استانداردهای خدمت را ارایه دهد و کیفیت رفتار و توجه به مشتری را به وجود آورد. اگر وظیفه‌ی کارمند خط‌مقدم این است که قهرمان خدمت<sup>۱</sup> باشد، پس نقش مدیر هم این است که ارایه‌ی خدمت را رهبری کند. یک واقعیت مهم دیگر هم وجود دارد و آن هم این است که کیفیت خدمتی که کارمند خط مقدم ارایه می‌دهد، نه تنها به نحوه‌ی اداره‌ی افراد خط مقدم، بلکه به کیفیت خدمتی که آنان از ادارات داخلی دریافت می‌دارند وابسته است (هاپسون و دیگران، ۱۳۸۱، صص ۵۹-۱۷). و در نهایت حرف آخر اینکه در سازمان‌های خدماتی، کارکنان، کیفیت خدماتی را که از رهبران شان دریافت می‌کنند، به مشتریان انتقال می‌دهند. به طور خلاصه، کیفیت خدمتی که به مشتریان بیرونی ارایه می‌شود، با کیفیت خدمت داخل سازمان که کارکنان به یکدیگر ارایه می‌دهند، شروع می‌شود. زنجیره‌ی خدمت به مشتری، زنجیره‌ای است که از طریق محصولات و خدمات فراهم شده به وسیله‌ی مؤسسه، شما را به مشتری متصل کند. شما و گروه‌تان،

<sup>۱</sup> Service Knight

جامعه‌ی مورد نظر توزیع و جمع‌آوری گردید و پس از وارد کردن داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. معمولاً آلفای کمتر از ۰/۶ پایایی ضعیف، ۰/۶ تا ۰/۸ قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ نشان دهنده‌ی پایایی بالا می‌باشد. بدیهی است که هرچه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد بهتر است. پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌ی اولیه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها تقریباً ۰/۹۴ به دست آمد.

#### یافته‌ها

برای سنجش مهارت ارتباطی مدیران از هشت شاخص بهره گرفته شده است که این شاخص‌ها و توصیف آماری داده‌های گردآوری شده حاصل از مطالعه میدانی در قالب جدول و نمودار زیر ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۱. توزیع فراوانی شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران

شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران							
خودگشودگی	همدلی	حمایتگری	مثبت‌گرایی	خودنظمی	مهارت اجتماعی	نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی	تحریک فرهنگی
تعداد نمونه	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶
میانگین	۲/۹۴	۳/۱	۳/۱۴	۳/۲۶	۳/۱	۳/۲۳	۳/۲۱
میانه	۳	۳	۳	۳/۲۳	۳	۳/۲۳	۲۵۳
مد	۲/۵	۳	۳	۳	۳	۳/۲۳	۳/۲۵
انحراف معیار	۰/۷	۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۴۲	۰/۵۴

در جدول بالا، بالاترین مقدار مربوط به نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی بوده و کمترین مقدار نیز مربوط به خودگشودگی مدیران است و به طور متوسط نیز مقدار شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران ۳/۱۸ است. در بررسی توصیفی شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران مشخص شد که میانگین تمامی شاخص‌ها تقریباً بالای متوسط قرار دارد. با این تفاوت که شاخص‌هایی همچون

پاسخگویی به سؤال‌های اول و دوم از پرسشنامه استفاده شد. بدین صورت که برای سنجش وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های ارتباطی مدیران از یک پرسشنامه‌ی دو طرفه شامل ۲۵ سؤال استفاده شد و برای سنجش وضعیت موجود رضایت شغلی کارکنان از یک پرسشنامه شامل ۱۸ سؤال استفاده گردید. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها در ابتدا سعی شد از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده و با استفاده‌ی از آنها پرسشنامه‌ی ابتدایی تدوین گردد. پس از تدوین پرسشنامه‌ها، آنها را در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران و همچنین تعدادی از مدیران جامعه‌ی مورد مطالعه قرار داده و پس از اخذ نظرات جمع مذکور، اقدامات اصلاحی در پرسشنامه‌ها انجام گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تعداد ۳۱ پرسشنامه در

موارد ذکر شده در پرسشنامه نمی‌باشد، دیگر شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران را که به نظر شما می‌توانند در جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان مؤثر باشند در حد امکان تشریح نمایید. پاسخ‌هایی که کارکنان به سؤال مذکور دادند، طیف وسیعی از شاخص‌ها را در بر می‌گرفت. لذا

جدول شماره ۲. شاخص‌های مطرح شده توسط کارکنان در سؤال باز پرسشنامه

شاخص‌ها	فراوانی
۱- توجه به مسائل ارزشی	۱۹
۲- تشریک مساعی با کارکنان جهت افزایش بهره‌وری	۶
۳- حضور مستمر مدیران در محل کار کارکنان	۷
۴- توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان	۱۲
۵- تعهد عملی مدیران به اهداف سازمان	۹
۶- اعتماد مدیران به کارکنان	۱۲
۷- خودانتقادی و عدم خود رأیی در رفتار مدیران	۱۱
۸- رعایت ضوابط به‌جای سلیق شخصی	۱۲
۹- برقراری روابط دوستانه با کارکنان	۸
۱۰- توجه به نیازهای خانواده کارکنان	۵

مدیران در محل کار کارکنان، برقراری روابط دوستانه با کارکنان از راه‌هایی مانند: تشکیل تیم‌های ورزشی با حضور مدیران و برگزاری اردوهای تفریحی همراه کارکنان و در نهایت بر توجه به نیازهای خانواده‌ی کارکنان به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران که می‌تواند مؤثر در افزایش رضایت شغلی کارکنان باشد اشاره داشته‌اند.

برای بررسی فرضیه اول تحقیق مبنی بر اینکه بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران تفاوت وجود دارد، از آزمون t استفاده شد. داده‌های مربوط به وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران و انجام آزمون t در جداول زیر آمده است.

جدول شماره ۳. وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران

نوع وضعیت	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار
موجود	۹۶	۳/۱۸۶۲	۰/۰۴۴۰۲
مطلوب	۹۶	۴/۲۶	۰/۰۴۷۸۲

در خصوص سؤال باز پرسشنامه نیز با توجه به تجزیه و تحلیل انجام شده مشاهده شد که کارکنان با درصد بالایی، متغیرهای ارزشی را یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران مطرح نمودند. این شاخص دامنه‌ای از شاخص‌های دینی از جمله توجه به احکام دینی تا شاخص‌هایی همچون تواضع در رفتار و عدم وجود روحیه‌ی تجمل‌گرایی را در بر می‌گیرد. از دیگر شاخص‌هایی که مورد تأکید کارکنان قرار گرفته اعتماد مدیران به کارکنان است که نمود آن را در واگذاری کارها به کارکنان و مشارکت دادن آنان در فرایند تصمیم‌گیری می‌توان دید. جالب توجه اینکه کارکنان به مواردی که در تئوری‌های اخیر رفتار سازمانی به آنها پرداخته شده، اشاره داشته‌اند. از جمله‌ی این موارد تأکید بر حضور مستمر

جدول شماره ۴. انجام آزمون t روی داده‌های وضعیت موجود و مطلوب مهارتهای ارتباطی

مقدار بحرانی	درجه آزادی	آماره آزمون	تفاوت دو مجموعه مرتبط					
			%۹۵ فاصله اطمینان		میانگین			
			حد بالا	حد پایین				
۰/۰۰۰	۹۵	-۱۹/۲۱۵	-۰/۹۶۵۸	-۱/۱۸۴۷	۰/۰۵۵۸۸	۰/۵۴۷۵۱	-۱/۰۷۳۷	موجود-مطلوب

همان طور که در جدول فوق مشهود است، با انجام آزمون مربوطه، مقدار آماره‌ی آزمون ۱۹/۲۱۵ به دست آمد و  $P.Value < ۰/۰۰۰$  محاسبه شد. لذا فرض صفر رد شده و فرض مقابل پذیرفته شد. بدین معنی که تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی در نمونه‌ی مورد مطالعه مشاهده شد. حال باتوجه به اهمیت بی‌بدیل مهارت ارتباطی مدیران در سازمان‌ها، وجود فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب آن در سازمان نشان از مشکلی دارد که محقق در ابتدای این تحقیق و در زمان بیان مسأله به آن اشاره داشته و در نتایج تحقیق وجود این مسأله به وضوح قابل مشاهده است.

آزمون فرضیه اهم دوم (ابتدا فرضیه‌های اخص مربوط را بررسی نموده و در پایان آزمون فرضیه اهم دوم رایه می‌شود).

برای بررسی فرضیه ویژه اول مبنی بر اینکه بین خود گشودگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۱</sup> استفاده شد.

<sup>۱</sup> . Spearman

جدول شماره ۵. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین خودگشودگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

رضایت		خودگشودگی	
۰/۶۷۸ (**)	۱/۰۰۰	رابطه معنادار	خودگشودگی ضریب اسپیرمن
۰/۰۰۰	۰	مقدار بحرانی	
۹۶	۹۶	تعداد	
۱/۰۰۰	۰/۶۷۸ (**)	رابطه معنادار	رضایت
۰	۰/۰۰۰	مقدار بحرانی	
۹۶	۹۶	تعداد	

\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است

همان طور که در جدول فوق آمده، با انجام آزمون میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰/۶۷۸ مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار ۰/۰۰۰ است.  $P.Value <$  به دست آمد. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. یعنی رابطه‌ی معنادار بین خودگشودگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول شماره ۶. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین همدلی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

رضایت		همدلی	
۰/۷۵۲ (**)	۱/۰۰۰	رابطه معنادار	همدلی ضریب اسپیرمن
۰/۰۰۰	۰	مقدار بحرانی	
۹۶	۹۶	تعداد	
۱/۰۰۰	۰/۷۵۲ (**)	رابطه معنادار	رضایت
۰	۰/۰۰۰	مقدار بحرانی	
۹۶	۹۶	تعداد	

\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است

طبق نتایج به دست آمده، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار ۰/۰۰۰  $P.Value <$  به دست آمد. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته شد. یعنی رابطه معناداری بین همدلی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰/۷۵۲ است.

جدول شماره ۷. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین حمایتگری مدیران و رضایت شغلی کارکنان

رضایت		حمایتگری	
۰/۶۶۰ (**)	۱/۰۰۰	رابطه معنادار	حمایتگری ضریب اسپیرمن
۰/۰۰۰	۰	مقدار بحرانی	
۹۶	۹۶	تعداد	
۱/۰۰۰	۰/۶۶۰ (**)	رابطه معنادار	رضایت
۰	۰/۰۰۰	مقدار بحرانی	
۹۶	۹۶	تعداد	

**\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است**

با توجه به جدول بالا، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P.Value < 0/000$  به دست آمد. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می شود. یعنی رابطه‌ی معناداری بین حمایتگری مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق  $0/66$  می باشد. برای بررسی فرضیه ویژه چهارم مبنی بر اینکه بین مثبت‌گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول شماره ۸. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین مثبت‌گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

		رضایت	مثبت‌گرایی
رضایت	مثبت‌گرایی	$0/578^{**}$	$1/00$
	مقدار بحرانی	$0/000$	$0$
	تعداد	$96$	$96$
مثبت‌گرایی	رضایت	$0/578^{**}$	$1/00$
	مقدار بحرانی	$0/000$	$0$
	تعداد	$96$	$96$

**\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است**

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P.Value < 0/000$  به دست آمد. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می شود. یعنی رابطه‌ی معناداری بین مثبت‌گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق  $0/578$  است. برای بررسی فرضیه ویژه پنجم مبنی بر اینکه بین خود نظمی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول شماره ۹. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین خود نظمی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

		رضایت	خود نظمی
رضایت	خود نظمی	$0/386^{**}$	$1/000$
	مقدار بحرانی	$0/000$	$0$
	تعداد	$96$	$96$
خود نظمی	رضایت	$0/386^{**}$	$1/000$
	مقدار بحرانی	$0/000$	$0$
	تعداد	$96$	$96$

**\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است**

با انجام آزمون مشاهده شد که، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P.Value < 0/000$  به دست آمد. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته شد. یعنی رابطه‌ی معناداری بین خودنظمی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق  $0/386$  است.

جدول شماره ۱۰. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین مهارت اجتماعی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

		مهارت اجتماعی	
رضایت	رابطه معنادار	۱/۰۰۰	(**) ۰/۷۹۷
مقدار بحرانی	۰	۰	۰/۰۰۰
تعداد	۹۶	۹۶	۹۶
		رضایت	
رابطه معنادار	۱/۰۰۰	(**) ۰/۷۹۷	۰/۰۰۰
مقدار بحرانی	۰	۰/۰۰۰	۰
تعداد	۹۶	۹۶	۹۶

\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P.Value < 0/000$  به دست آمد. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. یعنی رابطه‌ی معناداری بین مهارت اجتماعی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰/۷۹۷ است.

برای بررسی فرضیه ویژه هفتم مبنی بر اینکه بین نفوذ آرمانی و الهام بخشی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول شماره ۱۱. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین نفوذ آرمانی و الهام بخشی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

		نفوذ آرمانی و الهام بخشی	
رضایت	رابطه معنادار	۱/۰۰۰	(**) ۰/۵۵۳
مقدار بحرانی	۰	۰	۰/۰۰۰
تعداد	۹۶	۹۶	۹۶
		رضایت	
رابطه معنادار	۱/۰۰۰	(**) ۰/۵۵۳	۰/۰۰۰
مقدار بحرانی	۰	۰/۰۰۰	۰
تعداد	۹۶	۹۶	۹۶

\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P.Value < 0/000$  به دست آمد. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. یعنی رابطه‌ی معناداری بین نفوذ آرمانی و الهام بخشی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰/۵۵۳ است.

برای بررسی فرضیه ویژه هشتم مبنی بر اینکه بین تحریک فرهیختگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول شماره ۱۲. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین تحریک فرهیختگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

		تحریک فرهیختگی	
رضایت	رابطه معنادار	۱/۰۰۰	(**) ۰/۶۶۲
مقدار بحرانی	۰	۰	۰/۰۰۰
تعداد	۹۶	۹۶	۹۶

رضایت	رابطه معنادار	۰/۶۶۲ (**)	۱/۰۰۰
	مقدار بحرانی	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۹۶	۹۶

\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است

همان طور که در جدول بالا آمده، با انجام آزمون میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰/۶۶۲ مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار ۰/۰۰۰ است.  $P.Value <$  برای بررسی فرضیه اهم دوم مبنی بر اینکه بین مهارت مقابل پذیرفته می‌شود. یعنی رابطه‌ی معناداری بین تحریک فرهیختگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول شماره ۱۳. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

		مهارت ارتباطی	
رضایت	رابطه معنادار	۱/۰۰۰	۰/۸۰۲ (**)
	مقدار بحرانی	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۹۶	۹۶
رضایت	رابطه معنادار	۰/۸۰۲ (**)	۱/۰۰۰
	مقدار بحرانی	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۹۶	۹۶

\*\* رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است

در مقدمه در خصوص جنبه های مختلف ارتباطات و اهمیت مهارت ارتباطی مدیران در بهبود وضعیت رضایت شغلی کارکنان سخن گفتیم و نیز از مسائلی که به واسطه عدم وجود سطح مناسبی از این مهارت، برای سازمان بروز خواهد کرد. با نتایج به دست آمده از این پژوهش روشن شد که رابطه مورد اشاره کاملاً معنادار بوده و در صورتی که توجه لازم به مؤلفه‌های مهارت ارتباطی مدیران صورت گیرد، سازمان به اهداف خود دست یافته و مدیران با برقراری رابطه مناسب با کارکنان از آنها را به‌عنوان یک قابلیت استراتژیک در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار بهره خواهند برد.

#### پیشنهادها

● در نتیجه‌گیری از تجزیه و تحلیل سؤال باز پرسشنامه کارکنان با درصد بالایی، متغیرهای ارزشی را یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P.Value <$  ۰/۰۰۰ به دست آمد. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. یعنی رابطه‌ی معناداری بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰/۸۰۲ است.

به طور خلاصه در خصوص نتایج حاصل از بررسی رابطه‌ی بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان نتایج نشان داد که رابطه‌ای قوی بین این دو متغیر (مهارت ارتباطی و رضایت شغلی) وجود دارد. در خصوص تک‌تک شاخص‌ها نیز قوی‌ترین ارتباطها بین شاخص‌های همدلی و مهارت اجتماعی با رضایت شغلی مشاهده شد و ضعیف‌ترین ارتباط نیز مربوط به شاخص خود نظمی بود.



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

● واضح است که رابطه‌ی بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای دو طرفه است. هرچند که ممکن است مدیرانی با رضایت شغلی بالا، از مهارت ارتباطی کمی برخوردار باشند، اما قطعاً بروز این مهارت‌ها در زمان برقراری ارتباط است که دارای اهمیت اصلی است. در غیر اینصورت مدیری که در گذشته نشان داده واجد این مهارت‌ها بوده اما به دلیل سطح پایین رضایت شغلی عاجز از بکارگیری این مهارت‌ها در ارتباط خود با کارکنان است، دیگر در گروه مدیران دارای مهارت ارتباطی بالا طبقه‌بندی نخواهد شد. لذا شایان توجه است که ضمن تلاش در جهت افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران سعی بر این باشد که رضایت شغلی مدیران نیز در سطح بالایی نگه داشته شود.

● لازم است در فاصله‌های زمانی مشخص، تحقیقاتی مانند تحقیق حاضر جهت ارزیابی سطح مهارت ارتباطی مدیران صورت گیرد تا همواره ارزیابی دقیقی از وضعیت موجود این مهارت‌ها در دست باشد.

● نکته‌ی مهم دیگر این است که به‌هرحال همه‌ی مدیران در زمان ورود به سازمان دارای سطحی از مهارت ارتباطی می‌باشند که در خارج از سازمان از طرق مختلف (از جمله آموزش‌های کلاسیک) بدست آورده‌اند. لذا به نظر می‌رسد یکی از مواردی که در ارزیابی‌ها جهت استخدام باید مورد توجه قرار گیرد، سطح مهارت ارتباطی متقاضیان استخدام است. توجه به این نکته موجب آن می‌شود که آنهایی که آرزوی ورود به سازمان را در سر

مطرح نمودند. لذا به مدیران سازمان‌ها و خصوصاً سازمان مذکور توصیه می‌شود که، با توجه به مطلوبیت بالای متغیرهای ارزشی در نزد کارکنان، تلاش نمایند تا در حد امکان به تقویت این شاخص‌ها در شخصیت و رفتار خود بپردازند. با توجه به تأکید کارکنان بر این شاخص‌ها و این که یکی از شاخصه‌های نفوذ آرمانی و الهام بخشی، الگو گرفتن کارکنان از رفتار مدیران است، و اثبات رابطه‌ی بین این شاخص (نفوذ آرمانی و الهام بخشی) و رضایت شغلی کارکنان، لزوم توجه به متغیرهای ارزشی بیش از پیش آشکار می‌گردد.

● از شاخص‌های دیگر در تجزیه و تحلیل سؤال باز پرسشنامه، برقراری روابط دوستانه با کارکنان و توجه به نیازهای خانواده‌ی کارکنان است. درخصوص برقراری روابط دوستانه با کارکنان، بحث‌های لازم درمورد اهمیت این مسأله در خودگشودگی، حمایتگری، همدلی و مهارت‌اجتماعی مدیران که همگی از شاخص‌های تأثیرگذار بر رضایت شغلی کارکنان می‌باشند، انجام شد. اضافه بر این روابط، توجه به نیازهای خانواده‌ی کارکنان که در اظهارنظرهای کارکنان بر آن تأکید شده است، مد نظر قرار گیرد. زیرا، توجه به نیازهای خانواده‌ی کارکنان موجب پدید آمدن دید مثبت آنان نسبت به سازمان شده و این دید مثبت خانواده‌ها، بر دیدگاه کارکنان نسبت به سازمان و شغل‌شان تأثیر گذاشته و در نهایت بهبود رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌نماید.

● بی شک افزایش مهارت ارتباطی مدیران بدون وجود برنامه‌ای مدون در سطوح عالی سازمان ممکن نخواهد بود. لذا پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های سالانه‌ی سازمان‌ها که در قالب بودجه‌ی سالیانه تبلور می‌یابد، برنامه‌هایی جهت افزایش مهارت ارتباطی مدیران پیش‌بینی شود.

- مایر، جان و سیاروچی، ژوزف و فورگاس، ژوزف و فیتنس، جولی و کارسو، دیوید و ولف، چارلز و بار-آن و فلوری، جودیت و ایکس، ویلیام. (۱۳۸۳). **هوش عاطفی در زندگی روزمره**. ترجمه نوری امامزاده‌ای، اصغر

و نصیری، حبیب ا... تهران: نوشته.

- هاپسون، باریه و لوگاریو، جک و مورگاتروید، استیو و ریپلی، ترزا و اسکال، مایک و سمپسون، دن. (۱۳۸۱). **مدیریت خدمت (فرهنگ مشتری‌گرایی)**. ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. تهران: مدیران.

- Beaulieu, L. J. (June 1992).

**Communication Process and Leadership**. University of Florida Cooperative Extension Service.

- Blair, R. J. R. (2005). **Responding to the Emotions of Others: Dissociating Forms of Empathy through the Study of Typical and Psychiatric Populations**. *Consciousness and Cognition* 14, 698-718

- Cheung, L. C. C. & Tsang, H. W. H. (2005). **Factor Structure of Essential Social Skills to be Salespersons in Retail Market: Implications for Psychiatric Rehabilitation**. *Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 265-280

- Elliot, S. N. & Gresham, F. M. & McCloskey, G. (1988). **Teachers and Observers Ratings of Children's Social Skills**. *Psycho educational Assessment*

می‌پروراندند، حتی قبل از ورود به سازمان به اهمیت این مسأله واقف شده و در جهت افزایش این قابلیت‌ها تلاش نمایند و پس از ورود به سازمان نیز توجه لازم را به این مقوله‌ی مهم داشته باشند.

#### منابع

- ازگلی، محمد. (۱۳۸۳). **رهبری استراتژیک چشم‌انداز**. تهران: دانشگاه امام حسین.

- تاجداری، پرویز. (۱۳۷۲). **روشهای آماری به زبان ساده (ادراکی)**. تهران: اتا.

- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹). **روش تحقیق در مدیریت**. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

- سکاران، اوما. (۱۳۸۱). **روش‌های تحقیق در مدیریت**. ترجمه صائبی، محمد و شیرازی، محمود. تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

- سنجقی، محمد ابراهیم. (۱۳۸۰). **تحلیلی بر ماهیت و ابعاد رهبری تحول‌آفرین**. فصلنامه علمی- پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س). بهار و تابستان، سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸، ۳۱۲-۲۸۱.

- فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۲). **ارتباطات انسانی**. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.

- گلמן، دانیل. (۱۳۸۲). **هوش هیجانی**. ترجمه پارسا، نسرين. تهران: دانش.

- گلמן، دانیل. (۱۳۸۳). **ویژگی‌های یک رهبر**. ترجمه شریفیان‌ثانی، مریم؛ گزیده مدیریت، اردیبهشت شماره ۳۶، ۷۲-۶۲.

- Wendell, F. L & Bell, C. H & Zawaski, R. A(1983). ***Organization Development, Theory, Practice, and Research.*** Texas: Plano Texas Business Publications
- Wynn, R. & Wynn, M (2005). ***Empathy as an Interactionally Achieved Phenomenon in Psychotherapy Characteristics of some Conversational Resources.*** Journal of Pragmatics
- Goleman, D. (1999). ***Working With Emotional Intelligence.*** London: Bloomsbury Publishing PLC.
- Johnson, R. P. & Indvik, J (1999). ***Organization and Employees.*** Journal of Workplace Learning, Vol 11, Issue 3
- Kellett, J. B. & Humphrey, R. H. & Sleeth, R. G (2006). ***Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders.*** The Leadership Quarterly 17, 146-162
- Langley, A. (2000). ***Emotional Intelligence- A New Evaluation for Management Development?*** Career Development International, Vol 5, Issue 3
- Rozell, E. J. & Pettijohn, C. E. & Parker, R. S(2002). ***An Empirical Evaluation of Emotional Intelligence.*** Management Development, Vol. 21 No. 4, 272-289

Quarterly Journal of Educational Psychology  
Islamic Azad University Tonekabon Branch  
Vol. 1, No. 2, spring 2010, No 2

## Explaining the Indexes of Communication Skills of Managers and Their Role in Job Satisfaction of Employees

Zarei Matin. Hasan\*<sup>1</sup>, Yousefzadeh. Saeid<sup>2</sup>

1) Faculty member of Tehran University (Pardis e Ghom)

2) M.A Tehran University (Pardis e Ghom)

\*Corresponding author: Zareimatin@yahoo.com

### Abstract

In the present study to identify Indices of communicational skills of managers and their relation to job satisfaction, 96 selected person employees randomly and were responded to related questionnaires. Collected data were reviewed by using different methods of statistical analysis. The results of research indicate a meaningful difference between existing and desired situation of communication skills. This means that managers of the organization achieving to the desirable situation of communication skill are far. These results indicate the cause of many problems that in create off good communication between managers and employees in different organizations can be seen. In addition, research results showed that the relationship between indicators of communication skills and job satisfaction is positive and significant. In most sources talk about organizational behavior, job satisfaction as one of the outputs process of organizational behavior management is discussed And Considering the results obtained in this study, to achieve the desired level of job satisfaction, Improve the communication skills of managers, more attention should be.

**Keywords:** Communication Skills, Job Satisfaction, Effectiveness of Communication, Emotional Intelligence, Transformational Leadership.