

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

نویسندگان: حسن زارعی متین<sup>۱</sup> و سعید یوسف زاده\*<sup>۲</sup>

۱. دانشیار پردیس قم دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی پردیس قم دانشگاه تهران

\*Email:Saeidruyan@Yahoo.Com

## چکیده

هدف این تحقیق این بود که مولفه‌های مهارت ارتباطی مدیران مورد شناسایی قرار گرفته و رابطه‌ی آنها با رضایت‌شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گیرند. هشت شاخص برای مهارت ارتباطی مدیران شناسایی شد که عبارتند از: خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذآرمانی و الهام‌بخشی، تحریک‌فره‌یختگی.

پس از شناسایی شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران، این تحقیق پاسخ به دو سؤال اصلی را دنبال می‌کرد. اول اینکه آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟ و سؤال دوم این بود که آیا بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟

نتایج تحقیق نشان دهنده‌ی تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران بود. این بدان معناست که مدیران سازمان تا وضعیت مطلوب مهارت ارتباطی فاصله‌ی زیادی دارند.

به علاوه نتایج تحقیق نشان دهنده‌ی این بود که بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری 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.

**واژگان کلیدی:** خودگشودگی<sup>۱</sup>، همدلی<sup>۲</sup>، حمایتگری<sup>۳</sup>، مثبت‌گرایی<sup>۴</sup>، خودنظمی<sup>۵</sup>،

مهارت اجتماعی<sup>۶</sup>، نفوذآرمانی<sup>۷</sup> و الهام‌بخشی<sup>۸</sup>، تحریک‌فره‌یختگی<sup>۹</sup>

- 1 Self-Disclosure
- 2 Empathy
- 3 Supportiveness
- 4 Positiveness
- 5 Self-Control
- 6 People Skills
- 7 Idealized Influence
- 8 Inspiration
- 9 Intellectual Stimulation

## دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
achievement

• دریافت مقاله: ۸۸/۶/۱۴

• پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۸

*Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-2  
Jun-Jul.2011*

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هجدهم - دوره جدید

شماره ۲-۴۷

تیر ۱۳۹۰

## مقدمه

ارتباطات<sup>۱</sup> طیف وسیعی از مباحث را در بر می‌گیرد. هر گونه 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 بر اساس این گونه تعاریف متفاوت تشریح و توصیف کنیم اما یک تعریف واحد و یکسان یافت نمی‌شود. (1)

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 شبکه ارتباطات و کیفیت و بهره‌وری آن نقشی بی‌بدیل می‌یابد. اگر شما کارمند یک سازمان باشید تلاش‌تان برای هماهنگ‌شدن با همکاران تا گرفتن دستور از رئیس، دستوردادن به زیردستان، تعامل با مشتریان و هماهنگی با دیگر سازمان‌ها مستلزم ارتباط است. شما ممکن است ارباب‌رجوع یک سازمان باشید و برای دریافت کالا یا خدمت با آن سازمان ارتباط برقرار کنید.

به هر حال بحث ارتباط سازمانی مسئله‌ای نیست که بتوانیم به راحتی از کنار آن بگذریم. چون اثری مستقیم در کامیابی‌ها و ناکامی‌های ما خواهد داشت. چنانچه در یک سازمان این مجموعه‌ی وسیع از ارتباطات مورد توجه قرار گرفته و در جهت بهبود آن گام‌های جدی، آگاهانه و عملی برداشته شود، بی‌شک شانس آن سازمان در رسیدن به اهدافش افزایش چشمگیری خواهد یافت. بخش مهمی از شبکه روابط در سازمان، مربوط به ارتباط بین مدیران و کارکنان می‌باشد و برای آنکه این روابط با اثربخشی بالا صورت گیرد، وجود مهارت‌های ارتباطی نزد مدیران امری اجتناب‌ناپذیر است.

این تحقیق اهداف مختلفی را دنبال می‌کند. یکی از اهداف انجام این تحقیق تبیین مولفه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران است. این مولفه‌ها از طریق مطالعه منابع مختلف داخلی و خارجی و از دید صاحب‌نظران مدیریت مشخص می‌گردند. تحقیق به دنبال آن است که با

دقیق‌شدن روی موضوع خاص مهارت‌های ارتباطی در آینده زمینه بحث‌های بیشتر و انجام پژوهش‌هایی دیگر در این موضوع مهم فراهم گردد. بعلاوه 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 می‌کنند، 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 می‌باشند که در صورت بررسی این ارتباط، توجه بیشتری به این موضوع مهم (مهارت‌های ارتباطی) خواهند داشت. علی‌الخصوص مدیران منابع انسانی سازمان‌ها که با انجام این پژوهش و برجسته‌شدن این موضوع توجه بیشتری به بحث مهارت‌های ارتباطی نموده و در گزینش، انتخاب، کارمندیابی و در نهایت آموزش کارکنان به این مولفه‌ی 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.

## ادبیات تحقیق

در این تحقیق جهت شناسایی شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران (به عنوان متغیر مستقل در این تحقیق)، پس از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با تعدادی از صاحب‌نظران وبا استفاده از شاخص‌های اثربخشی ارتباطات، هوش عاطفی<sup>۲</sup> و رهبری تحول‌آفرین<sup>۳</sup> که در ادامه می‌آید، مدلی ترکیبی برای مهارت‌های ارتباطی مدیران طراحی گردید. سپس هریک از شاخصها همراه با تعریف عملیاتی مربوط، در اختیار تعداد ۱۹ نفر از اساتید برجسته

<sup>2</sup> Emotional Intelligence

<sup>3</sup> Transformational Leadership

<sup>1</sup> Communication

متغیر وابسته در این تحقیق رضایت شغلی کارکنان می باشد که جهت سنجش این متغیر از دو پرسشنامه معتبر شامل: پرسشنامه رضایت شغلی **JDI**<sup>1</sup> و پرسشنامه رضایت شغلی کوپر<sup>2</sup> استفاده شده است. در نهایت با استفاده از این دو پرسشنامه استاندارد، شش شاخص برای سنجش رضایت شغلی انتخاب شده اند که عبارتند از: ماهیت شغل، ارتباط با گروه همکاران، ترفیعات، امنیت شغلی، جبران خدمات غیر مالی، مشارکت. در نهایت بر اساس این شاخص ها و پرسشنامه های مذکور، پرسشنامه رضایت شغلی طراحی شده و این متغیر مورد سنجش قرار گرفته است.

### شاخص های مهارت ارتباطی مدیران

#### خودگشودگی

مفهوم کیفی گشودگی حداقل در سه جنبه اساسی ارتباطات میان فردی اثر خود را بروز می دهد و بر این فعالیت اجتناب ناپذیر بشری تأثیر خود را می گذارد. اول، و شاید یکی از واضح ترین و بدیهی ترین جنبه های آن این است که، ارتباط گیرنده مؤثر یا فرستنده پیام در ارتباطات میان فردی می باید شایق باشد، که خود را در مقابل طرف های ارتباطی خود بگشاید و با یک گشودگی نسبی با آنان مواجه شود که به آن مفهوم خودگشودگی اطلاق می کنیم.

گشودگی به این معنی نیست که هر انسان طرف ارتباطی - می باید در اولین برخورد و در اولین نشست تمام زوایای ناگشوده و نامفهوم 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 می شود، 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.

دانشگاه های تهران، علامه و تربیت مدرس قرا گرفت تا روایی هریک از شاخص ها جهت سنجش مهارت های ارتباطی مدیران مورد ارزیابی قرار گیرد. پس از جمع آوری و تجزیه و تحلیل نظرات ایشان تعداد هشت شاخص که به نظر کارشناسان جهت سنجش مهارت های ارتباطی مدیران روایی بالاتری داشتند، به شرح زیر انتخاب شدند.

شاخص های اثربخشی ارتباطات شامل: خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت گرایی و تساوی می باشند، که از بین این شاخص ها چهار شاخص اول در مدل مهارت ارتباطی آورده شده اند. (2)

شاخص های هوش عاطفی شامل: خودآگاهی، خودنظمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی می باشند که با صرف نظر از شاخص همدلی که مشترک با شاخص های اثربخشی ارتباطات می باشد، از شاخص های خودنظمی و مهارت اجتماعی در قالب مدل استفاده شده است. (3)

از بین شاخص های رهبری تحول آفرین که شامل: نفوذآرمانی، الهام بخشی، تحریک فرهیختگی و حمایت های توسعه گرا می باشند، به جز شاخص آخر مابقی شاخص ها به عنوان شاخص های مهارت ارتباطی مدیران در مدل مهارت ارتباطی قرار گرفته اند. (4)

در نهایت مدلی که برای مهارت های ارتباطی مدیران طراحی شد شامل هشت شاخص: خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذآرمانی و الهام بخشی، تحریک فرهیختگی می باشد که در قالب مدل زیر توضیح داده می شود.



<sup>1</sup> Job Descriptive Index

<sup>2</sup> Couper

می‌توان همدلی را وسیله‌ای جهت تشریح احساسات مثبت و منفی با دیگران و ارتقاء پیوند بین افراد تعریف کرد. (5)

اهمیت همدلی در مباحث روانشناختی و به خصوص فرایند روان درمانی، امری واضح و مورد تأکید همه صاحب‌نظران است. تحقیقات انجام شده نشان دهنده این است که بطور کلی کیفیت و چگونگی برقراری روابط و همچنین کلمات مرتبطی همچون قربت، پیوند و پیوستگی ابزارهای اصلی پیش بینی میزان موفقیت فرایند درمانی است. (6)

به نظر می‌رسد که عمومی‌ترین تعریف همدلی واکنش موثری 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. بنابراین می‌تواند دربردارنده مفاهیمی همچون: تسری ذهنی<sup>۳</sup>، همدردی، دلسوزی، همفکری و رفتارهای یاری‌دهنده<sup>۴</sup> باشد. (7)

شاید یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباطات توانایی به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است. به این معنی که آغازگر فراگرد ارتباطی توانایی درست ارائه همدلی به دیگری را داشته باشد. همدلی کردن با کسی یعنی احساس او را درک کردن. همدلی توانایی یک فرد است که به گونه‌ای تجربی در یابد که فرد دیگر چه تجربه‌ای در یک لحظه موعود و در یک چارچوب مشخص و با توجه به نظر خویشتن دارد. همدلی تجربه درونی قابل درک و در میان نهادنی با دیگری برای مقطعی از وضعیت روانی او می‌باشد.

در نقطه مقابل همدردی کردن<sup>۵</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

دومین جنبه از گشودگی بیانگر اشتیاق فرستنده پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه محرکات وارد بر خود است و اینکه بر او چه تأثیری نهاده‌اند. روانکاوان ساکت و آرام و بی‌علاقه به انتقاد ممکن است یاور خوبی در شرایط بالینی باشند، اما در محاوره و گفتگوهای عادی و عمومی اغلب بسیار ناخوشایند و غیر چسبیده‌اند. اغلب انسانها علاقه‌مندند و می‌خواهند که دیگران در مقابل گفته‌ها و یا اعمال آنها عکس‌العمل واضحی از خود نشان دهند.

هیچ کس دوست ندارد که دیگران در برابر او با گاردی بسته قرار گیرند، این بسته بودن موجب هراس هر آدمی می‌شود. این هراس ممکن است به آن حد برسد که او را وادار به عمل و یا عکس‌العملی غیرطبیعی و حاد کند. هر انسانی این را حق طبیعی خود می‌داند که بداند و بفهمد دیگری در مقابل کارها و گفته‌های او چه عکس‌العملی از خود نشان می‌دهد. هیچ چیز بدتر و دردآورتر از بی‌تفاوتی<sup>۱</sup> نیست. حتی عدم تفاهم و عدم توافق در بسیاری از موارد از بی‌تفاوتی پذیرفتنی‌تر است.

سومین جنبه از گشودگی که برای اولین بار توسط «آرتور بوچنر» و «کلیفورد کلی»<sup>۲</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 دریافت‌کننده پیام برساند. عموماً افراد خود مسؤول احساسات و تفکرات خویش می‌باشند و سعی نمی‌کنند آن را از خود منفک کرده و به دیگران انتقال دهند مگر آنکه مجبور شوند و یا اینکه هدف خاصی از آن داشته باشند. (2)

## همدلی

همدلی در نگاه نخست به معنای توانایی درک احساسات و عواطف دیگران تعریف می‌شود و از طرفی دیگر

<sup>3</sup> Emotional Contagion

<sup>4</sup> Helping Behavior

<sup>5</sup> Sympathy

<sup>1</sup> Indifference

<sup>2</sup> Arthur Bochner & Clifford Kelley

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. نهایتاً اینکه، همدلی نقشی اساسی در حفظ نخبگان، به خصوص در اقتصاد اطلاعاتی امروز دارد. وقتی کارکنان با قابلیت و استعداد، سازمان را ترک می‌کنند، دانش سازمان را نیز همراه خود می‌برند. اینجاست که مربیگری و رایزنی قدم به میدان می‌گذارند. مکرراً نشان داده شده است که مربیگری و مشاوره نه تنها در عملکرد بهتر، بلکه در رضایت شغلی بیشتر و کاهش ترک خدمت نتایج مثبتی را به بار می‌آورند. اما آنچه که باعث می‌شود مربیگری و مشاوره به بهترین نحو عمل کنند، ماهیت روابط است. مربیان و مشاوران برجسته به درون ذهن افرادی که به آنها کمک می‌کنند، راه می‌یابند. آنها می‌دانند چگونه بازخورد مؤثر بدهند. می‌دانند چه وقت برای عملکرد بهتر فشار آورند و چه وقت با آنها کاری نداشته باشند. روشی که آنها دست پروردگان خود را بر می‌انگیزند، همدلی را در عمل نشان می‌دهد. (9)

### حمایت گری

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. اگر شرکت کنندگان در یک فراگرد ارتباطی احساس کنند که از سخنان و کردار آنان انتقاد به عمل می‌آید و مورد تهاجم و ضرب و شتم قرار می‌گیرند، بلافاصله در لاک دفاعی فرو رفته، سعی در عدم گشودگی خویش می‌کنند و از هر اقدامی که به نشان دادن خواسته‌ها و نیازها و یا مکنونات درونی آنها بیانجامد، پرهیز می‌کنند.

در یک فضای حمایتگر ارتباطی، سکوت، ارزشی منفی نیست. علاوه بر سکوت، ارائه‌ی حالات توأم با همدلی نه

احساس دست یافته است. همدلی یعنی ایجاد احساس مشترک با یکدیگر. یعنی فرستنده پیام و گیرنده 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. درک توأم با همدلی انسان را قادر می‌کند که خود را با شرایط ارتباطی کاملاً وفق دهد و بداند که چه باید بگوید، چگونه باید بگوید و چه زمانی باید بگوید. چه زمانی باید ساکت باشد و کی به خودگشودگی دست زند.

شاید نخستین گام، پرهیز از ارزیابی و قضاوت رفتار طرف مقابل باشد. دومین گام درک احساسات و عواطف طرف مقابل است. هر چه بیشتر او را بشناسیم بهتر می‌توانیم با او همدلی کنیم. درک خواسته‌ها و نیازها، آرزوها، آمال، توانایی‌ها، تجارب، بیم‌ها و هراس‌های طرف مقابل همه و همه و بسیاری که گفته نشد ما را بر آن می‌دارد که او را بهتر بشناسیم و پی به احساسات و عواطف او ببریم و بتوانیم با او بهتر همدلی کنیم. و در گام سوم، باید بکوشیم آنچه دیگری بر اساس نگرش و توانایی خود تجربه کرده است ما نیز تجربه کنیم. مهم است که بدانیم این تجربه می‌باید بر اساس نگرش و احساسات او باشد نه آنچه خود می‌اندیشیم. 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. (2)

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 موفقیت آمیز. توانایی استنباط صحیح محتوای ویژه‌ی افکار و احساسات دیگران نشان دهنده‌ی مهارت همدلی در فرد است. (8)

همدلی به مفهوم نوعی تعارفات مبالغه آمیز مثل "حال من خوب است، حال شما خوب است" نیست. یعنی

توأم با بی‌تفاوتی - به فضای مناسب برای ارتباطات حمایتگرانه کمک می‌کند. از دیگر عوامل مؤثر بر فضای مناسب حمایتگرانه جهت ارتباطات می‌توان از تساوی با دیگران یا مخاطبان یاد کرد. هر اندازه خود را از نظر رفتاری و پایگاه اجتماعی در تراز مخاطبان خود قرار داده و از نشان دادن برتری‌های خود به آنان پرهیز کنیم، در ایجاد فضای مناسب ارتباطات حمایتگرانه موفق‌تر خواهیم بود. از عوامل دیگر مؤثر بر فضای حمایتگرانه برای ارتباطات میان فردی، می‌توان تردید و یا عدم جزمیت در برابر «یقین و اطمینان»<sup>۱</sup> را نام برد. هر اندازه ما در گفتار و نظرات خود جزمی‌تر بوده و با اطمینانی غیرقابل تردید با مخاطب خود برخورد کنیم فضا را برای ارتباطات حمایتگر نامناسب‌تر می‌کنیم.<sup>(2)</sup>

### مثبت‌گرایی

یک 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. 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. به عبارت دیگر فقط کافی نیست که ما نسبت به کسی احساس خوشایندی داشته باشیم، بلکه باید این احساس خوشایند را به دیگران انتقال دهیم و به آنان بفهمانیم که احساس ما در مورد آنها چگونه است.

سوم، یک احساس مثبت و خوشایند در مورد وضعیت عمومی حاکم بر ارتباطات، برای تعامل یا کنش اثربخش بین دو یا چند نفر بسیار حیاتی و مهم می‌باشد. چیزی

ناخوشایندتر از رابطه یا ارتباط با کس یا کسانی نیست که از آن رابطه یا مبادله لذتی نبرند و یا اینکه پاسخ خوشایندی به عمل ارتباطی واقع شده ندهند. یک پاسخ یا واکنش منفی به شرایط ارتباطی، تقریباً بیشتر افراد را بر آن می‌دارد که به محض مشاهده آن، هر چند در ابتدای فراگرد ارتباطی، آن را جمع و جور کرده و خود را از آن به نحوی خارج سازند. به عبارت دیگر عدم مشاهده تمایل و اشتیاق از سوی مخاطب یا مخاطبان، فرستنده‌ی پیام را به سوی انصراف از ارتباط و گسستگی ارتباطی<sup>۲</sup> می‌کشاند.<sup>(2)</sup>

### خودنظمی

در 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. افرادی که در مقطعی به خشم یا درماندگی شدید گرفتار می‌شوند، در صورتی که به همان میزان اوقاتی شاد یا لذت‌بخش را سپری کنند، همچنان می‌توانند احساس خوشبختی کنند.<sup>(10)</sup> مدیریت عاطفی یا خودنظمی همچنین شامل مدیریت حالت‌های درونی خود و کنترل ضربات روحی<sup>۳</sup> بوده و می‌تواند در بردارنده واژه‌هایی همچون: پیروی از وجدان<sup>۴</sup> و انطباق‌پذیری باشد. به علاوه خودنظمی شامل خود دیده‌بانی<sup>۵</sup> است که به توانایی فرد جهت تطبیق با عوامل موقعیتی خارجی اشاره دارد.<sup>(11)</sup>

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. بر این اساس انسان به تدریج می‌تواند تجربیات خود را در طول زندگی تجزیه و تحلیل

<sup>1</sup> Communication Break Down

<sup>2</sup> Impulses

<sup>3</sup> Conscientiousness

<sup>4</sup> Self-Monitoring

<sup>1</sup> Certainty

هستند. (9) توانایی و هنر تعامل با دیگران، تاحد زیادی دربردارنده مهارت کنترل و اداره عواطف دیگران است. از طریق این مهارت است که فرد می تواند محبوبیت، توانایی نفوذ و رهبری خود را ارتقا دهد. (16)

مهارت‌های ارتباط با افراد<sup>1</sup> بر این پایه بنا می‌شود. این مهارت‌ها صلاحیت‌های اجتماعی‌ای هستند که در کنار آمدن با دیگران مؤثر واقع می‌شوند، کاستی در این زمینه به ناشایستگی در دنیای اجتماعی یا بروز مصائب مکرر در ارتباط‌های بین فردی می‌انجامد. در واقع فقدان این مهارت‌ها می‌تواند باعث شود که حتی باهوش‌ترین افراد، در ارتباط‌های خود احساس عجز کنند و خودبین، زیانکار یا بدون احساس به نظر آیند.

این مهارت‌های اجتماعی به فرد امکان می‌دهند که با دیگران ارتباط برقرار کند، احساسات دیگران را برانگیزد و الهام‌بخش آنان واقع شود. در ارتباط‌های صمیمانه پیشرفت کند، افراد را قانع کند و بر آنان تأثیر بگذارد، و به دیگران اطمینان خاطر دهد. میزان مهارت افراد در بیان احساسات خود، شایستگی اجتماعی مهمی است. ما در هر رویارویی با دیگران، علایم عاطفی ارسال می‌کنیم، و این علایم بر افرادی که با ما هستند تأثیر می‌گذارد. هر قدر از نظر اجتماعی زیرک‌تر باشیم، بر علایم ارسالی خود کنترل بیشتری خواهیم داشت. این مهارت‌ها به ارتباط‌های بین فردی لطافت می‌بخشند، و برای جلب دیگران، موفقیت اجتماعی و حتی جذبه ضروری‌اند.

کسانی که از نظر هوش اجتماعی قدرتمندند، می‌توانند کاملاً راحت با افراد ارتباط برقرار کنند، واکنش‌ها و احساسات آنان را با سرعت دریابند، دیگران را رهبری کنند و سازمان دهند و به مشاجراتی که می‌تواند در هر فعالیت بشری شعله‌ور شود، خاتمه دهند. آنها طبیعتاً رهبرند. افرادی هستند که می‌توانند احساسات جمعی ابراز نشده را بیان کنند و برای هدایت یک گروه جهت دستیابی به اهداف خود، آن احساسات را در جای خود مطرح سازند. آنها افرادی هستند که دیگران دوست دارند با آنها باشند، زیرا از نظر عاطفی به دیگران نیرو می‌دهند. حالت‌های

نموده و رفتار خود را در عمل و براساس این تحلیل‌ها تغییر دهد. (12) 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 زیادتر باشد، بهتر می‌توانیم پیام‌های ارسالی خود را کنترل کنیم. (13)

خود نظمی که همانند گفتگوی درونی مستمر است، موجب رهایی ما از دام احساسات خود می‌شود. افرادی که در چنین گفتگویی درگیر هستند، حالات روحی ناخوشایند و تمناهای عاطفی را کاملاً مانند دیگران تجربه می‌کنند، اما روش‌هایی برای کنترل و حتی هدایت آنها به مسیرهای مفید می‌یابند. از جمله نشانه‌های خودنظمی می‌توان به تمایل به نشان‌دادن واکنش و از خودگذشتگی، سازگاری با ابهام و تغییر و توانایی نه‌گفتن به فشارهای آنی اشاره کرد. (9)

### 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 مواجه‌شدن با نکوهش‌ها (انتقادات) سرپرستان، چگونگی خدمت‌رسانی به مشتریان و ردوبدل کردن نگرش‌های مختلف با همکاران را به دنبال خواهد داشت. (14)

مهارت اجتماعی را چنین تعریف کرده‌اند: رفتارهای انطباقی که توسط فرد، فراگرفته 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. (15) این امر فقط به داشتن روابط دوستانه مربوط نمی‌شود. 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 شم قوی برای پیدا کردن زمینه‌های مشترک با افراد مختلف و استعدادهایی برای ایجاد تفاهم و رابطه نزدیک

<sup>1</sup>People Skills

منظور پذیرش اهداف و چشم‌انداز ارائه شده و نیز مبادرت به بسیج آرمانی همه جانبه و پرخروش برای آن، ترغیب و وادار سازند.

الهام‌بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظارات فراوانی را فراروی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند. در فرایند الهام‌بخشی، رهبران تحول‌آفرین، روحیه اعتماد به نفس و توانمندی سرشاری را در پیروان ایجاد می‌کنند. حاصل الهام‌بخشی را می‌توان به مثابه تزریق نوعی انرژی فزاینده و محرک بر روح و روان همه‌ی اعضای سازمانی تلقی کرد. رهبر می‌تواند به مثابه الگو، چونان چراغی فرا راه پیروان قرارگیرد و روند حوادث را برای آنان معنادار و پرامید جلوه دهد. در نتیجه برخورداری از چنین موهبتی، رهبر تحول‌آفرین نه تنها می‌تواند برای پیروان نزدیک خود الهام بخش باشد، بلکه می‌تواند اینگونه الهام بخشی را به سطوح فرا ملی و فرا منطقه‌ای و نیز به نسل‌های بعد از خود تسری دهد. (17)

### 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. در اینجا رهبران تحول‌آفرین به مثابه بنیان و مبتکران اصلی تغییر و تحول درصدد خواهند بود تا با برهم زدن خواب خوش اعضای سازمان، تداوم وضعیت موجود را از هر نظر زیانبار و غیر قابل تحمل جلوه دهند و در عین حال، مراتب نیاز واقعی سازمان را به تغییر و تحول نمایان سازند. تحریک فرهیختگی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به ارتقای سطح ابتکارعمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی پیروان می‌انجامد.

رهبران تحول‌آفرین، اهتمام بسیاری را در زمینه‌ی هدایت پیروان برای به چالش کشیدن باورها و شیوه‌های

روحي خوبی در افراد به وجود می‌آورند و این فکر را پدید می‌آورند که «اطراف فردی با این خصوصیات بودن بودن چه سعادت است». (10)

افرادی که مهارت اجتماعی دارند از استعداد اداری تیم‌های کاری برخوردارند و این به خاطر همدلی آنها در هنگام انجام کار است. علاوه بر این، آنها افرادی هستند که در متقاعد کردن دیگران تخصص دارند. مردم معمولاً از روی شرم خود می‌دانند که رهبران باید قادر به مدیریت اثربخش روابط باشند. هیچ رهبری یک جزیره نیست. گذشته از همه، وظیفه رهبر انجام کار از طریق دیگران است و مهارت اجتماعی این امر را امکان پذیر می‌سازد. رهبری که نمی‌تواند همدلی خود را ابراز دارد، ممکن است اصولاً چنین ویژگی را نداشته باشد و اگر رهبری نتواند شور و شوق خود را به سازمان منتقل کند، انگیزش او بی‌فایده خواهد بود. مهارت اجتماعی موجب می‌شود رهبران هوش عاطفی خود را به کار اندازند. (9)

### نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی

نفوذ آرمانی دربردارنده‌ی نفوذی است که باورها، ایده‌آل‌ها، و موارد فراتر از موارد معمولی را تحت تأثیر قرار دهد. باس<sup>1</sup> تعبیر "نفوذ آرمانی" را به مثابه جایگزینی برای واژه "کاریزما"<sup>2</sup> 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. پیروان با مشاهده‌ی رفتار رهبران سعی خواهند کرد تا در فرایند همانندسازی هویت خویش با هویت رهبران، رفتار مشابهی را از خود بروز دهند. چنین تعامل معنی‌داری خواه ناخواه به ابراز علاقه، صمیمیت، احترام و اشتیاق وافر پیروان نسبت به رهبران می‌انجامد. رهبران تحول‌آفرین در عین حال چشم‌انداز نویدبخشی را از آینده‌ی سازمان ارائه، و به دنبال آن تلاش می‌کنند با اتخاذ سازوکارهای لازم، پیروان خویش را به

<sup>1</sup> Bass

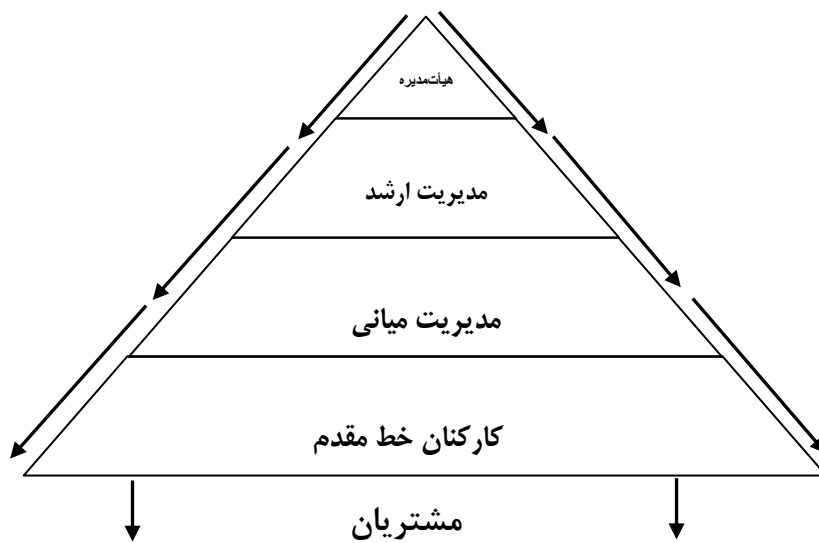
<sup>2</sup> Charisma



ساختارهای سنتی و روش تفکر و کارکردن است. به طور سنتی، نگاه به سازمان‌ها به صورت شکل زیر بوده و می‌باشد.

رایج انجام دادن کار به خرج می‌دهند و فضای لازم را برای دریافت هر گونه پیشنهاد سازنده‌ای ایجاد می‌کنند که متضمن راهکارهای نوینی باشد. (17)

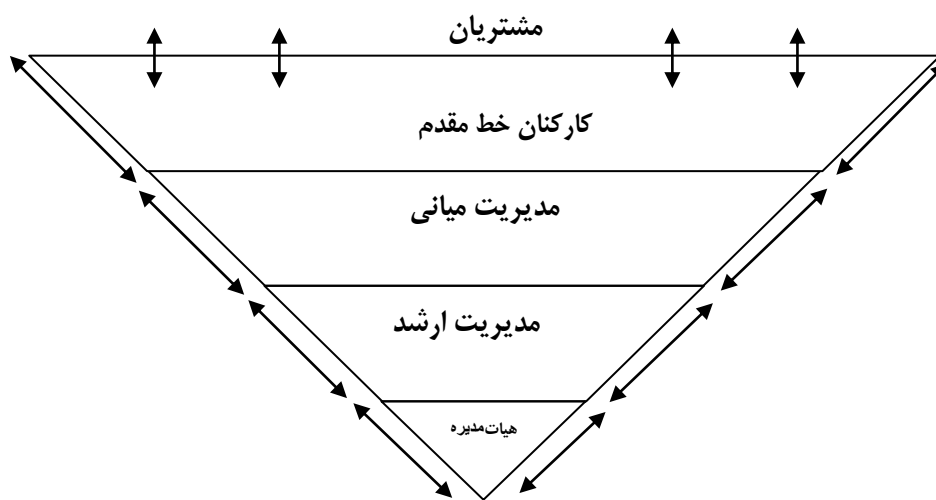
رضایت شغلی کارکنان کلید طلایی رضایت مشتریان قسمتی از انقلاب مشتری‌گرایی، مستلزم بررسی مجدد



شکل ۱. مدل نگاه سنتی به سازمان

تحول در سازمان، پیام باید این باشد که مشتریان مهمتر از مدیرانند. اگر اقرار است که مشتری رئیس باشد، پس هرم سازمانی باید از بالا به پایین، مطابق شکل صفحه‌ی بعد وارونه شود.

این الگوی مبتنی بر سلسله مراتب، یک‌سویه، 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 مدیرانشان از آنان می‌خواهند. درحالی‌که در فرایند ایجاد



شکل ۲. مدل سازمانی مشتری محور

طرز تلقی مشتریان درباره مؤسسه شکل می‌دهند. برای مشتری، این افراد (خدمتگذاران، فروشندگان بلیت، مامور

ایفا کنندگان نقش اصلی در این ساختار، کسانی هستند که با مشتریان تماس دارند، یعنی کارکنان خط مقدم که به

در تعیین استانداردهای خدمت، زمینه بهبود مستمر در ارائه خدمت را فراهم می‌کنند.

و در نهایت حرف آخر اینکه در سازمان‌های خدماتی، کارکنان، کیفیت خدماتی را که از رهبران‌شان دریافت می‌کنند، به مشتریان انتقال می‌دهند. به طور خلاصه، کیفیت خدمتی که به مشتریان بیرونی ارائه می‌شود، با کیفیت خدمت داخل سازمان که کارکنان به یکدیگر ارائه می‌دهند، شروع می‌شود. زنجیره‌ی خدمت<sup>۲</sup> به مشتری، زنجیره‌ای است که از طریق محصولات و خدمات فراهم شده به وسیله‌ی مؤسسه، شما را به مشتری متصل کند. شما و گروهتان، شغلتان و هر چه که باشد، در این زنجیره، حلقه‌های اتصال هستید. مدیران باید به این بینش برسند که، آنچه برای مشتری خوب است، برای کارکنان هم خوب است. کارکنانی که به خوبی به آنان توجه نمی‌شود، به ارائه‌ی خدمت خوب به دیگران پایند نیستند. اما چنانچه هر حلقه‌ای در این زنجیره قوی باشد، و هر فردی خدمت عالی به حلقه‌ی بعدی ارائه دهد، آنگاه مشتریان خارج از سازمان، از مزایای خدمت عالی بهره مند خواهند شد.

خدمت قبل از اینکه صادر شود، باید در درون سازمان وجود داشته باشد و اساس این امر، فضای مثبت، تشویق‌آمیز، حمایتی و اطمینان‌بخش است. باید به مدیران یاد آور شویم که "مهمترین عنصر در ایجاد فضای کاری مثبت، رفتار شخصی شما، در جایگاه مدیر سازمان است و محیط کاری شکل دهنده‌ی طرزتلقی کارکنان از کار(رضایت شغلی) است. بنابراین سرمایه‌گذاری در آن، سرمایه‌گذاری در عملکرد خدمت به حساب می‌آید." (18)

### روش تحقیق

این تحقیق در قالب یک طرح تحقیقاتی کاربردی صورت گرفته است. محقق پس از مشاهده‌ی مشکلاتی در سازمان‌های مختلف علت اصلی مجموعه‌ای از این مشکلات را سطح پایین مهارت ارتباطی مدیران تشخیص

تحویل کالا، و کارکنان پشت پیشخوان)، در واقع، "سازمان" هستند. در این نوع مؤسسات، دغدغه‌ی کارکنان خواست مشتریان است نه آنچه مدیران می‌خواهند. وظیفه مدیریت این است که در تماس خود با کارکنان، الگوها و استانداردهای خدمت را ارائه 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 ارائه‌ی خدمت را رهبری کند. یک واقعیت مهم دیگر هم وجود دارد و آن هم این است که کیفیت خدمتی که کارمند خطمقدم ارائه می‌دهد، نه تنها به نحوه‌ی اداره‌ی افراد خطمقدم، بلکه به کیفیت خدمتی که آنان از ادارات داخلی دریافت می‌دارند وابسته است.

برای روشن‌تر شدن بحث بهتر است به یک بازنگری در تعریف مشتری دست بزنیم. مشتری کسی است که محصول یا خدمتی برای تحویل به او فراهم می‌شود. هر فردی در یک سازمان مشتری است و خود او هم مشتریانی دارد. شما اگر با مشتریان بیرونی برخورد نداشته باشید، مطمئناً تعداد زیادی مشتری داخلی دارید. سایر افراد داخل سازمان که به خدمات شما متکی هستند تا کارهای خود را انجام دهند، مشتریان شما محسوب می‌شوند. هر کس در بعضی از موقعیت‌ها یک رهبر است و در موقعیت‌های دیگر یک پیرو. وظیفه‌ی مهم رهبری آن است که با ارائه‌ی سرمشق و با خدماتی که به کارکنان عرضه می‌کند این مفهوم را به آنان منتقل کند که مشتری کانون اصلی توجه سازمان است. رهبری مستلزم احترام قائل شدن و درک ارزش و شأن کسانی است که تحت نفوذ قرار می‌گیرند(کارکنان). همچنین در نظر گرفتن این نکته حائز اهمیت است که موفقیت رهبران، تنها تا آن حدی است که پیروانشان اجازه می‌دهند، یعنی اگر پیروانشان (زیردستان) اجازه ندهند، رهبر موفقیتی نخواهد داشت. مدیران مشتری‌گرا با بدست آوردن تعهد هر عضو سازمان برای تمرکز بر مشتری و با مشارکت دادن هر فرد

<sup>2</sup> Chain of Service

<sup>1</sup> Service Knight

شد. پس از جایگذاری مقادیر در فرمول بالا، تعداد اعضاء نمونه تقریباً ۸۸ نفر بدست آمد که جهت بالابردن اعتبار داده‌ها تعداد ۹۶ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید.

### روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

پس از طرح پرسش‌آغازی (شناسایی شاخص‌های مهارت ارتباطی)، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی با اساتید و صاحب‌نظران انجام گرفت که نتیجه‌ی آن تدوین مدل مفهومی تحقیق بود که در بردارنده‌ی شاخص‌های هشتگانه‌ی ذکر شده می‌باشد. لذا جهت پاسخگویی به پرسش‌آغازین تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با اساتید استفاده گردید.

اما در جمع‌آوری اطلاعات جهت پاسخگویی به سئوالات 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 رضایت‌شغلی کارکنان از یک پرسشنامه شامل ۱۸ سؤال استفاده گردید.

### روایی و پایایی پرسشنامه‌ها

مقصود از روایی آن است که آیا ابزار اندازه‌گیری می‌تواند خصیصه و ویژگی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش و ناروا سازد. (20) در این تحقیق جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها در ابتدا سعی شد از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده و با استفاده‌ی از آنها پرسشنامه‌ی ابتدایی تدوین گردید. پس از تدوین پرسشنامه‌ها، آنها را در اختیار تعدادی از اساتید و صاحب‌نظران و همچنین تعدادی از مدیران جامعه‌ی مورد مطالعه قرار داده و پس از اخذ نظرات جمع مذکور، اقدامات اصلاحی در پرسشنامه‌ها انجام گرفت.

در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا

داده و سپس به بررسی این مسأله در قالب طرح تحقیق پرداخته است و در نهایت نیز پیشنهادهای را در قالب بررسی‌های انجام شده ارائه می‌دهد.

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. (19)

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد، اشیاء و .... (واحد) که حداقل در یک صفت، مشترک باشند. (20) جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می‌خواهد به تحقیق درباره‌ی آنها بپردازد. (21)

جامعه‌ی آماری این پژوهش کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشند. البته به توصیه‌ی اساتید 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 است و برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شد:

$$n = \frac{Z^2 (1 - r^2)}{r^2 \cdot d^2}$$

که در این فرمول:

$n$  = تعداد نمونه می‌باشد، و با توجه به اینکه  $\alpha$  مساوی با ۰,۰۵ است، در نتیجه  $Z^2(\alpha/2)$  را مساوی  $(1,96)^2$  در نظر گرفته‌ایم.  $r$  یا همان ضریب همبستگی با توجه به داده‌های نمونه‌ی اولیه ۰,۷۲۱ به دست آمد و  $d$  نیز به عنوان درجه‌ی آزادی مساوی با ۰,۲ در نظر گرفته

تعداد ۳۱ پرسشنامه در جامعه‌ی مورد نظر توزیع و جمع‌آوری گردید و پس از وارد کردن داده‌ها، با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید.

فرمول محاسبه‌ی آلفای کرونباخ به شرح زیر است.

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left( 1 - \frac{\sum s_j^2}{s^2} \right)$$

که در این فرمول:  $j$  = تعداد زیرمجموعه‌ی سؤال‌های پرسشنامه و  $\sum s_j^2$  = واریانس نمرات هر زیر مجموعه و  $s^2$  = واریانس کل می‌باشد. 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 هر چه این عدد به یک نزدیکتر باشد بهتر است.

در این تحقیق همانطور که ذکر شد پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌ی اولیه، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که ضریب مورد نظر برای پرسشنامه‌ها تقریباً ۰,۹۴ تعیین گردید.

## روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های آماری مورد استفاده

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از روش‌های آماری زیر استفاده شده است:

۱- **آمار توصیفی:** به یک مجموعه از مفاهیم و روش‌های بکارگرفته شده جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه‌ی جدول، رسم نمودار و توصیف داده‌های جمع‌آوری شده، آمار توصیفی گفته می‌شود. بطورکلی، آمار توصیفی چکیده و تصویری از داده‌های مورد مشاهده را با کمک ارقام استاندارد و نمودارها ارائه می‌دهد.

در این تحقیق با استفاده از جداول و نمودارها به تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت شناختی، فراوانی شاخص‌های مهارت ارتباطی و همچنین سؤال باز پرسشنامه پرداخته‌ایم.

۲- **آمار استنباطی:** در آمار استنباطی همواره محقق با جریان نمونه‌گیری و انتخاب یک گروه کوچک موسوم به نمونه از یک گروه بزرگتر موسوم به جامعه‌ی آماری یا جمعیت اصلی سروکار دارد و پژوهشگر بوسیله‌ی داده‌ها و اطلاعات حاصله از نمونه به برآورد و پیشگویی ویژگی‌های جمعیت مورد مطالعه می‌پردازد. (20)

۲-۱) آزمون T با نمونه‌های جفت<sup>۱</sup> (دو نمونه‌ی وابسته): این آزمون برای تجزیه و تحلیل آزمایش‌هایی بکار می‌رود که هر فرد، حیوان یا شیء دو دفعه و در دو وضعیت متفاوت مورد مشاهده قرار گیرد. در این آزمایش‌ها، اغلب اندازه‌ی متغیر در دو وضعیت (قبل و بعد) مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرضیه‌ی صفر در طرح داده‌های جفت این است که اختلافی بین مقادیر میانگین در دو نمونه‌ی جفت از جامعه وجود ندارد در مقابل این فرض که بین مقادیر میانگین، اختلاف وجود دارد. آزمون فرض برابری دو میانگین وابسته و آماره آزمون آن به شکل زیر است: (22)

$$\begin{cases} H_0 : \mu_d = 0 \\ H_1 : \mu_d \neq 0 \end{cases} \quad t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S / \sqrt{n}}$$

در این تحقیق از این آزمون برای آزمون معنادار بودن تفاوت وضع موجود و مطلوب مهارت‌های ارتباطی استفاده شده است.

## ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۲</sup>

مطالعه‌ی رابطه‌ی بین متغیرها را در اصطلاح آماری مطالعه‌ی همبستگی می‌نامند. اندازه‌ی همبستگی<sup>۳</sup> بین متغیرها ضریب همبستگی نامیده می‌شود که معمولاً از صفر تا +۱ و از صفر تا -۱ تغییر می‌کند. ضریب همبستگی +۱ را همبستگی مثبت کامل و ضریب همبستگی -۱ را همبستگی منفی کامل می‌نامند و ضریب همبستگی صفر نشانگر آن است که بین دو متغیر هیچ نوع همبستگی وجود ندارد. هنگامی که داده‌ها دارای مقیاس

<sup>1</sup> Paired-Sample T Test

<sup>2</sup> Spearman

<sup>3</sup> Correlation Coefficient

<sup>4</sup> Pearson Product Moment Correlation

که در آن  $R_i$  و  $S_i$  رتبه‌های متناظر مقادیر داده‌ها و  $n$  تعداد مشاهدات است. این ضریب همبستگی که برای داده‌های رتبه‌ای به کار می‌رود، معادل ضریب همبستگی پیرسون در متغیرهای کمی است. (22)

در این تحقیق از ضریب همبستگی اسپیرمن جهت شناسایی نوع و میزان رابطه‌ی موجود بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و رضایت‌شغلی کارکنان استفاده شده است.

### نتیجه گیری

نتایج بدست آمده از بررسی توصیفی شاخص‌های مهارت ارتباطی‌همانطور که اشاره شد، 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 ۱. توزیع فراوانی شاخص‌های مهارت

شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران								مقادیر
تحریک فرهینتگی	نفوذ آرامانی والهام بخشی	مهارت اجتماعی	خودنظمی	مثبت‌گرایی	حمایتگری	همدلی	خودگشودگی	
۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	تعداد نمونه
۳,۲۱	۳,۳	۳,۲۳	۳,۱	۳,۲۶	۳,۱۴	۳,۱	۲,۹۴	میانگین
۳,۲۵	۳,۳۳	۳,۳۳	۳	۳۳,۳	۳	۳	۳	میانه
۳,۲۵	۳,۳۳	۳,۱۷	۳	۳	۳	۳	۲,۵	مد
۰,۵۴	۰,۴۸	۰,۴۲	۰,۷۲	۰,۵۳	۰,۵۲	۰,۴۷	۰,۷	انحراف معیار

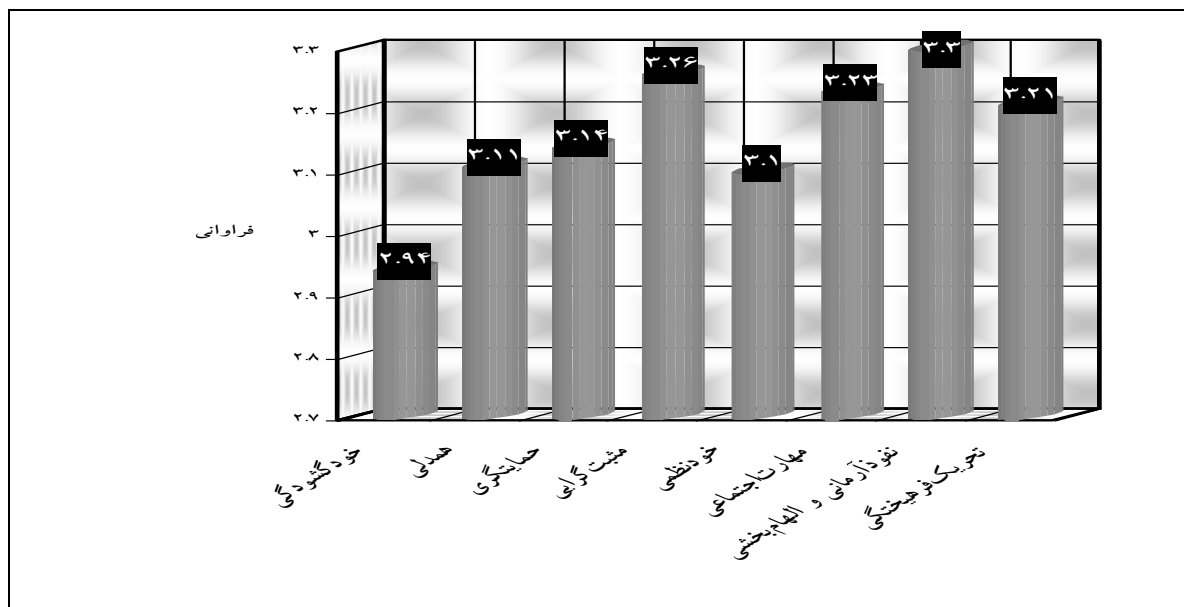
فاصله‌ای و نسبی هستند، ضریب همبستگی بین دو متغیر را می‌توان از طریق محاسبه‌ی ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون<sup>۱</sup> محاسبه کرد. اما در مواردی که داده‌ها دارای مقیاس رتبه‌ای باشند استفاده از فرمول گشتاوری پیرسون برای محاسبه‌ی ضریب همبستگی امکان پذیر نیست. در اینگونه موارد از فرمول رتبه‌ای اسپیرمن که بر اساس فرمول تفاوت زوج انحراف‌های پیرسون به دست آمده است استفاده می‌شود. (23)

ضریب همبستگی اسپیرمن ( $\rho$ ) به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i - \frac{n+1}{2})(S_i - \frac{n+1}{2})}{\frac{n(n^2-1)}{12}}$$

<sup>۱</sup>Pirsoon

نمودار ۱. توزیع فراوانی شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران



### نتایج بدست آمده از بررسی توصیفی سئوال باز پرسشنامه

در انتهای پرسشنامه یک سئوال باز مطرح شد با این مضمون که: قطعاً شاخص‌ها و مولفه‌های مهارت ارتباطی مدیران محدود به موارد ذکر شده در پرسشنامه نمی‌باشد، دیگر شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران را که به نظر شما می‌توانند در جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان موثر باشند در حد امکان تشریح نمایید.

پاسخ‌هایی که کارکنان به سئوال مذکور دادند، طیف وسیعی از شاخص‌ها را در بر می‌گرفت. لذا برای رعایت اختصار و البته امکان تجزیه و تحلیل کلی در مورد پاسخ‌ها، مواردی که دارای فراوانی بسیار پایین بودند حذف و موارد دارای فراوانی بالاتر در قالب جدول زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

در جدول و نمودار بالا، بالاترین مقدار مربوط به نفوذآرمانی و الهام‌بخشی بوده و کمترین مقدار نیز مربوط به خودگشودگی مدیران است. و به طور متوسط نیز مقدار شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران ۳,۱۸ می‌باشد. در بررسی توصیفی شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران مشخص شد که میانگین تمامی شاخص‌ها تقریباً بالای متوسط قرار دارد. با این تفاوت که شاخص‌هایی همچون نفوذآرمانی و الهام‌بخشی، مهارت اجتماعی و مثبت‌گرایی در وضعیت مناسب‌تری نسبت به سایر شاخص‌ها قرار دارند و شاخص خودگشودگی که یکی از مهمترین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران می‌باشد، دارای کمترین میانگین در بین شاخص‌های مذکور می‌باشد.

جدول ۲. شاخص‌های مطرح شده توسط کارکنان در سوال 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 خودرأیی در رفتار مدیران	۱۱
۸- رعایت ضوابط به جای سلاقی شخصی	۱۲
۹- برقراری روابط دوستانه با کارکنان	۸
۱۰- توجه به نیازهای خانواده کارکنان	۵

تصمیم‌گیری می‌توان دید. جالب توجه اینکه کارکنان به مواردی که در تئوری‌های اخیر رفتار سازمانی به آنها پرداخته شده، اشاره داشته‌اند. از جمله این موارد تأکید بر حضور مستمر 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 خانوادگی کارکنان به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران که می‌تواند موثر در افزایش رضایت شغلی کارکنان باشد اشاره داشته‌اند.

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 دربر 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

نتایج بدست آمده از آمار استنباطی (آزمون فرضیات)

آزمون فرضیه‌ی مهم اول

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu_d = 0 \quad \text{بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های ارتباطی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد} \\ H_1 : \mu_d \neq 0 \quad \text{بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های ارتباطی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد} \end{array} \right.$$

داده‌های مربوط به وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران و انجام آزمون T در جداول بعدی آمده است.

## T-Test

جدول ۳. وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران

آماره نمونه های جفت				
	میانگین	تعداد	انحراف معیار	دامنه تغییرات
موجود	۳,۱۸۶۲	۹۶	۰,۴۳۱۳۱	۰,۰۴۴۰۲
جفت: مطلوب	۴,۲۶۰۰	۹۶	۰,۴۶۸۵۳	۰,۰۴۷۸۲

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

آزمون با نمونه های جفت								
	تفاوت‌های زوجها					آماره آزمون	درجه آزادی	مقدار بحرانی
	میانگین	انحراف معیار	دامنه تغییرات	تفاوتها با ۹۵٪ فاصله اطمینان				
				حد پایین	حد بالا			
موجود-مطلوب جفت:	-۱,۰۷	۰,۵۴	۰,۰۵	-۱,۱۸	-۰,۹۶	-۱۹,۲۱۵	۹۵	۰,۰۰۰

ارتباطی در نمونه‌ی مورد مطالعه مشاهده شد. حال با توجه 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 مسئله به آن اشاره داشته و در نتایج تحقیق وجود این مسئله به وضوح قابل مشاهده است.

همانطور که در جدول فوق مشهود است، با انجام آزمون مربوطه، مقدار آماره‌ی آزمون ۱۹,۲۱۵ بدست آمد و  $P\text{-value} = ۰,۰۰۰$  محاسبه شد. لذا فرض صفر را رد می‌کنیم و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بدین معنی که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت

آزمون فرضیه مهم دوم (ابتدا فرضیه‌های اخص مربوط را بررسی نموده و در پایان آزمون فرضیه مهم دوم ارائه می‌شود) آزمون فرضیه‌ی اخص اول: رابطه‌ی بین خودگشودگی مدیران و رضایت‌شغلی کارکنان آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین خودگشودگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین خودگشودگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$



### Nonparametric Correlations

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

		رضایت شغلی	خودگشودگی
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۰,۶۷۸**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶
	خودگشودگی	رابطه معنادار	۰,۶۷۸**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶

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

خودگشودگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۶۷۸ می‌باشد.

همانطور که در جدول فوق آمده، با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-value} = ۰,۰۰۰۰$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین

آزمون فرضیه‌ی اخص دوم: رابطه‌ی بین همدلی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین همدلی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین همدلی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$

### Nonparametric Correlations

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

		رضایت شغلی	همدلی
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۰,۷۵۲**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶
	همدلی	رابطه معنادار	۰,۷۵۲**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶

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

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

طبق نتایج بدست آمده، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-value} = 0,000$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین هم‌مدلی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۷۵۲ می‌باشد.

آزمون فرضیه‌ی اخص سوم: رابطه‌ی بین حمایت‌گری مدیران و رضایت‌شغلی کارکنان  
آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین حمایت‌گری مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین حمایت‌گری مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$

### Nonparametric Correlations

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

		رضایت شغلی	حمایت‌گری
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۰,۶۶۰**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶
	حمایت‌گری	رابطه معنادار	۰,۶۶۰**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶

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

با توجه به جدول بالا، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-value} = 0,000$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین حمایت‌گری مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۶۶ می‌باشد.

آزمون فرضیه‌ی اخص چهارم: رابطه‌ی بین مثبت‌گرایی مدیران و رضایت‌شغلی کارکنان  
آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین مثبت‌گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین مثبت‌گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$

### Nonparametric Correlations

جدول ۸. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین مثبت گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

			رضایت شغلی	مثبت گرایی
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۱,۰۰۰	۰,۵۷۸**
		مقدار بحرانی	۰	۰,۰۰۰
		تعداد	۹۶	۹۶
	مثبت گرایی	رابطه معنادار	۰,۵۷۸**	۱,۰۰۰
		مقدار بحرانی	۰,۰۰۰	۰
		تعداد	۹۶	۹۶

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

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-value} = ۰,۰۰۰$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین مثبت‌گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۵۷۸ می‌باشد.

آزمون فرضیه‌ی اخص پنجم: رابطه‌ی بین خودنظمی مدیران و رضایت‌شغلی کارکنان

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین خودنظمی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین خودنظمی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$

### Nonparametric Correlations

جدول ۹. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین خودنظمی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

			رضایت شغلی	خود نظمی
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۱,۰۰۰	۰,۳۸۶**
		مقدار بحرانی	۰	۰,۰۰۰
		تعداد	۹۶	۹۶
	خود نظمی	رابطه معنادار	۰,۳۸۶**	۱,۰۰۰
		مقدار بحرانی	۰,۰۰۰	۰
		تعداد	۹۶	۹۶

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

با انجام آزمون مشاهده شد که، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-value} = ۰,۰۰۰$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین خودنظمی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۳۸۶ می‌باشد.

آزمون فرضیه‌ی اخص ششم: رابطه‌ی بین مهارت اجتماعی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین مهارت اجتماعی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین مهارت اجتماعی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$

### Nonparametric Correlations

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

		رضایت شغلی	مهارت اجتماعی
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۰,۷۹۷**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶
	مهارت اجتماعی	رابطه معنادار	۰,۷۹۷**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶

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

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-value} = ۰,۰۰۰$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین مهارت اجتماعی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۷۹۷ می‌باشد.

آزمون فرضیه‌ی اخص هفتم: رابطه‌ی بین نفوذآرمانی و الهام‌بخشی مدیران با رضایت شغلی کارکنان  
آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین نفوذ آرمانی و الهام بخشی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین نفوذ آرمانی و الهام بخشی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$

## Nonparametric Correlations

جدول ۱۱. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین مهارت اجتماعی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

		رضایت شغلی	نفوذ آرمانی و الهام بخشی
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۱,۰۰۰
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶
	نفوذ آرمانی و الهام بخشی	رابطه معنادار	۵۵**
		مقدار بحرانی	۰,۰۰۰
		تعداد	۹۶

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

معنی داری بین نفوذ آرمانی و الهام بخشی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۵۵۳ می باشد.

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-value} = ۰,۰۰۰$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می پذیریم. یعنی رابطه‌ی

آزمون فرضیه‌ی اخص هشتم: رابطه‌ی بین تحریک فرهیختگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین تحریک فرهیختگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین تحریک فرهیختگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$

## Nonparametric Correlations

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

		رضایت شغلی	تحریک فرهیختگی
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۰,۶۶۲**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶
	تحریک فرهیختگی	رابطه معنادار	۰,۶۶۲**
		مقدار بحرانی	۰,۰۰۰
		تعداد	۹۶

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

تحریک‌فره‌یختگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۶۶۲ می‌باشد.

همانطور که در جدول بالا آمده، با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P=0,000$  value = بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین

آزمون فرضیه‌ی مهم دوم: رابطه‌ی بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \quad \text{بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود ندارد} \\ H_0 : \rho \neq 0 \quad \text{بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد} \end{array} \right.$$

### Nonparametric Correlations

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

		رضایت شغلی	مهارت ارتباطی
ضریب اسپیرمن	رضایت شغلی	رابطه معنادار	۰,۸۰۲**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶
	مهارت ارتباطی	رابطه معنادار	۰,۸۰۲**
		مقدار بحرانی	۰
		تعداد	۹۶

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

کارکنان به این نتیجه رسیدیم که رابطه‌ی 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 خودنظمی بود.

با انجام آزمون مربوط، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار  $P\text{-value} = 0,000$  بدست آمد. لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. میزان ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فوق ۰,۸۰۲ می‌باشد.

به طور خلاصه در خصوص نتایج حاصل از بررسی رابطه‌ی بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی

مشتری است که، خدمت قبل از اینکه صادر شود، باید در درون سازمان وجود داشته باشد. (18)

### پیشنهاد ها

#### پیشنهاد هایی کاربردی برای مدیران

✓ در نتیجه گیری از تجزیه و تحلیل سؤال باز پرسشنامه گفتیم که کارکنان با درصد بالایی، متغیرهای ارزشی را یکی از اصلی ترین شاخص های مهارت ارتباطی مدیران مطرح نمودند. لذا به مدیران سازمان ها و خصوصاً سازمان مذکور توصیه می شود که، با توجه به مطلوبیت بالای متغیرهای ارزشی در نزد کارکنان، تلاش نمایند که در حد امکان به تقویت این شاخص ها در شخصیت و رفتار خود بپردازند. با توجه به تأکید کارکنان بر این شاخص ها و اینکه یکی از شاخصه های نفوذآرمانی و الهام بخشی، الگو گرفتن کارکنان از رفتار مدیران است، اثبات رابطه ی بین این شاخص و رضایت شغلی کارکنان، لزوم توجه به این شاخص بیش از پیش آشکار می گردد.

✓ از شاخص های دیگری که در تجزیه و تحلیل سؤال باز پرسشنامه به آنها اشاره داشتیم، برقراری روابط دوستانه با کارکنان و توجه به نیازهای خانوادگی کارکنان است. در خصوص برقراری روابط دوستانه با کارکنان، بحث های لازم در مورد اهمیت این مسئله در خودگشودگی، حمایتگری، همدلی و مهارت اجتماعی مدیران که همگی از شاخص های تأثیرگذار بر رضایت شغلی کارکنان می باشند، انجام شد. اما علاوه بر این روابط، توجه به نیازهای خانوادگی کارکنان که در اظهار نظرهای کارکنان بر آن تأکید شده است، باید مدنظر قرار گیرد. زیرا که، توجه به نیازهای خانوادگی کارکنان موجب پدید آمدن دید مثبت آنان نسبت به سازمان شده و این دید مثبت خانوادگی، بر دیدگاه کارکنان نسبت به سازمان و شغلشان تأثیر گذاشته و در نهایت بهبود رضایت شغلی کارکنان را فراهم می نماید.

✓ بی شک افزایش مهارت ارتباطی مدیران بدون وجود برنامه ای مدون در سطوح عالی سازمان ممکن نخواهد بود. لذا پیشنهاد می شود در برنامه های سالانه ی

### مقایسه نتایج تحقیق با تحقیقات گذشته

در تحقیقی که دیوید رافائل در دانشگاه هاوایی انجام داده است، حتی بدون در نظر گرفتن موقعیت های مدیریتی و غیرمدیریتی، رابطه ی مثبت و معنی داری بین توانایی برقراری ارتباط و رضایت شغلی مشاهده شده است. در بررسی نتایج مربوط به سؤال دوم تحقیق ایشان می بینیم که رابطه ی بین شاخص های مهارت ارتباطی با رضایت شغلی برای مدیران، منفی و برای غیرمدیران (کارکنان)، مثبت است و در نهایت نیز در بررسی نتایج مربوط به سؤال آخر تحقیق ایشان مشاهده می کنیم که بین مهارت ارتباطی غیرمدیران و رضایت شغلی آنها رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد و مقدار این رابطه نیز متوسط رو به بالا می باشد. هر چند که در این تحقیق رابطه ی بین مهارت ارتباطی مدیران و غیرمدیران با رضایت شغلی خود آنها مورد بررسی قرار گرفته، اما به طور کلی نتایج تحقیق رافائل هم جهت با تحقیق حاضر، رابطه ی مثبت و معنی داری را بین مهارت ارتباطی و رضایت شغلی نشان می دهد. (24)

در تحقیقی دیگر که توسط دبرا روتر و همکارانش در بیمارستان های متعدّد سه کشور هندوراس، ترینیداد و توباگو و مصر انجام گرفته، در نتایج تحقیق مشاهده شد که آموزش مهارت ارتباطی به کادر درمانی، موجب افزایش سطح مهارت ارتباطی آنها شده و در نهایت این افزایش، بهبود سطح رضایت بیماران (مشتریان برون سازمانی) را به دنبال داشته است. در تحقیق حاضر نیز مشاهده شد که بین تمامی شاخص های مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان، رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. جمع بندی نتایج این تحقیقات مباحثی را که در بیان مبانی نظری تحقیق مورد بررسی قرار دادیم مورد تأیید قرار می دهند. (25)

همانطور که بحث شد، فراهم نمودن رضایت مشتریان برون سازمانی، بدون توجه به رضایت کارکنان (مشتریان درون سازمانی)، فراهم نخواهد شد. نتایج تحقیق روتر تأییدکننده ی رابطه ی تعریف شده در زنجیره خدمت به

این نکته موجب می‌شود آنهایی که آرزوی ورود به سازمان را در سر می‌پرورانند، حتی قبل از ورود به سازمان به اهمیت این مسئله 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.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

✓ با توجه به نتایج بدست آمده، محقق پیشنهاد می‌کند که این رابطه در سطحی وسیع‌تر یعنی در قالب جامعه‌ای بزرگ‌تر در سطح ملی صورت گیرد.

✓ با توجه به اینکه در بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران، خودنظمی رابطه‌ی ضعیف‌تری را با رضایت‌شغلی داشت، محقق پیشنهاد می‌کند که در تحقیقات آینده در فرایند طراحی پرسشنامه سئوالات بیشتری جهت سنجش خودنظمی اختصاص داده شود تا نتایج روشن‌تری بدست آید.

✓ کارکنان در قالب سؤال باز جواب‌های جالب توجهی را ارائه دادند. یکی از شاخص‌هایی که در تحقیقات آینده می‌تواند به مدل مهارت ارتباطی مدیران اضافه شود تعهد سازمانی مدیران است که بررسی رابطه‌ی آن با رضایت شغلی کارکنان به محققین بعدی پیشنهاد می‌شود.

سازمان‌ها که در قالب بودجه‌ی سالیانه تبلور می‌یابد، برنامه‌هایی جهت افزایش مهارت ارتباطی مدیران پیش بینی شود.

✓ هر گونه 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 باید وجه عملی آموزش‌ها غالب باشد.

✓ واضح است که رابطه‌ی بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای دو طرفه است. هر چند 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 می‌باشد. در غیر اینصورت مدیری که در گذشته نشان داده واجد این مهارت‌ها می‌باشد 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.

✓ 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 آورده اند. 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



13. Johnson, R. P. & Indvik, J. Organization and Employees. Journal of Workplace Learning, Vol 11, Issue 3
14. 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, pp 265-280
15. Elliot, S. N. & Gresham, F. M. & McCloskey, G. (1988). Teachers and Observers Ratings of Children's Social Skills. Psycho educational Assessment. P 51
16. Langley, A. Emotional Intelligence- A New Evaluation for Management Development?. Career Development International, Vol 5, Issue 3. p 36
۱۷. سنجقی، محمد ابراهیم. (بهار و تابستان ۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد رهبری تحول آفرین. فصلنامه علمی- پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء(س)، سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸. صص ۳۱۲-۲۸۱
۱۸. هاپسون، باریه و لوگاریو، جک و مورگاترود، استیو و ریپلی، ترزا و اسکال، مایک و سمپسون، دن. (۱۳۸۱). مدیریت خدمت(فرهنگ مشتری گرایی). ترجمه: ایران نژادپاریزی، مهدی. تهران: نشر مدیران. صص ۶۰-۱۷
۱۹. تاجداری، پرویز. (۱۳۷۲). روشهای آماری بزبان ساده(ادراکی). تهران: انتشارات ایتا. صص ۴۵۷-۴۱۷
۲۰. خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی. صص ۲۹۹-۲۴۴
۲۱. سکاران، اوما. (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه: صائبی، محمد و شیرازی، محمود. تهران: نشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی. صص ۲۹۴
۲۲. نگهبان، علیرضا و مستجابی، فریدا. (۱۳۸۲). راهنمای روش تحقیق به کمک پرسشنامه. تهران: سازمان انتشارات جهاددانشگاهی شعبه واحد تهران. صص ۱۸۸-۱۳۳
۲۳. پاشاشریفی، حسن و نجفی زند، جعفر. (۱۳۷۶). روشهای آماری در علوم رفتاری. تهران: انتشارات سخن. صص ۱۲۷-۱۱۹
24. David, R. D. (2004). Communication Ability as a Predictor of Job satisfaction in Managerial and No managerial Positions. University of Hawaii at Manoa. pp 2-38
1. Beaulieu, L. J. (June 1992). Communication Process and Leadership. University of Florida Cooperative Extension Service. pp 3-5
۲. فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۲). ارتباطات انسانی. تهران: نشر موسسه خدمات فرهنگی رسا. صص ۱۲۰-۱۱۳
3. Goleman D. (1999). Working With Emotional Intelligence. London: Bloomsbury Publishing PLC. pp 26-27
۴. ازگلی، محمد. (۱۳۸۳). رهبری استراتژیک چشم انداز. تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین. صص ۲۲۰-۲۱۸
5. Kellett, J. B. & Humphrey, R. H. & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders. The Leadership Quarterly 17. pp 146-162
6. Wynn, R. & Wynn, M. (2005). Empathy as an Interactionally Achieved Phenomenon in Psychotherapy Characteristics of some Conversational Resources. Journal of Pragmatics. P 13
7. 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, pp 698-718
۸. 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: نشر نوشته. صص ۱۸۸-۱۸۷
۹. گلمن، دانیل. (اردیبهشت ۱۳۸۳). ویژگی‌های یک رهبر. ترجمه: شریفیان ثانی، مریم. گزیده مدیریت، شماره ۳۶. صص ۷۲-۶۲
۱۰. گلمن، دانیل. (۱۳۸۲). هوش هیجانی. ترجمه: پارسا، نسرین. تهران: انتشارات دانش. صص ۱۵۹-۸۹
11. Rozell, E. J. & Pettijohn, C. E. & Parker, R. S. (2002). An Empirical Evaluation of Emotional Intelligence. Management Development, Vol. 21 No. 4. pp 272-289
12. Wendell, F. L & Bell, C. H & Zawaski, R. A. (1983). Organization Development, Theory, Practice, and Research. Texas: Plano Texas Business Publications. P 84

25. Roter, D. & Negri, B. D. & Diprete, B. L. & Hernandez, O. & Rosebaum, J. (1999). Improving Interpersonal Communication between Health Care Providers and Clients. Usaid Quality Assurance Methodology Refinement. pp 12-138