

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی  
دوره ۴، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۵  
ص ص: ۹۸-۸۹

## ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام

محمدعلی قره<sup>۱</sup> - میترا رئیسی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، البرز، ایران ۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، واحد  
ری، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۵ / ۰۷ / ۱۳۹۳، تاریخ تصویب: ۱۱ / ۱۱ / ۱۳۹۳)

### چکیده

هدف از این تحقیق، بررسی ارتباط بین مهارت ارتباطی با تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام است. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است و به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۲ روی ۱۰۰ نفر از کارکنان انجام گرفت. نمونه‌گیری به تصادفی ساده صورت گرفت و به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ۳ نوع پرسشنامه استفاده شد. از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی برای داده‌ها استفاده شد و داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار PLS & SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد بین مهارت ارتباطی با اعتماد سازمانی ( $r = 0/47$ ،  $P \leq 0/01$ ) و تعهد سازمانی ( $r = 0/42$ ،  $P \leq 0/01$ ) و تعهد سازمانی با اعتماد سازمانی ( $r = 0/46$ ،  $P \leq 0/01$ ) رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین میزان اثر مهارت ارتباطی بر اعتماد سازمانی ( $\beta = 0/76$ ،  $t = 22/44$ ) و تعهد سازمانی ( $\beta = 0/49$ ،  $t = 4/04$ ) مثبت و معنادار است. در نهایت هرچه کارکنان از سطح مهارت‌های ارتباطی بالاتری برخوردار باشند، به همان نسبت سطح تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی آنها افزایش می‌یابد.

### واژه‌های کلیدی

اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، مهارت ارتباطی.

## مقدمه

سازمانی اعم از بهره‌وری، اثربخشی فعالیت‌ها و... همواره مورد ملاک و تأکید بوده است. با این حال، تبیین شرایط حاکم بر هر یک از این مؤلفه‌ها و ارتقای سطح کمی و کیفی آنان، تأثیر چشمگیری بر توسعه آن قابلیت‌ها داشته است (۵). فرجادی (۱۳۸۷) در پژوهش خود بیان کرد که امروزه رویکرد به موضوع مهارت‌های ارتباطی به‌منظور افزایش تعاملات کارکنان درون سازمان با یکدیگر و نیز با مدیران و سرپرستان و در نهایت ایجاد تعامل سازنده با مشتریان و ذی‌نفعان در سازمان‌ها بسیار مورد توجه بوده است. در حقیقت مفهوم ارتباطات سازمانی به فرایند انتقال اطلاعات به‌صورت حضوری یا استفاده از ابزار انتقال اطلاعات اشاره داشته است. طی این فرایند با وجود این اطلاعات نه تنها میزان آگاهی و درک کارکنان سازمان از رخدادها، دستورالعمل‌ها، برنامه‌های مدیریت و ... بیشتر شده، بلکه میزان همگرایی و تعامل سازنده بین افراد افزایش یافته و در این بین با ایجاد بازخورد اطلاعات در فرایند ارتباطات سازمانی، ضعف‌ها سنجیده شده و بازنگری می‌شود و این فرایند به‌صورت سلسله‌وار بر دو بعد مهم دیگر در سازمان اثر می‌گذارد و به‌نوعی هم‌افزایی نظام‌مند شکل خواهد گرفت و آن دو بعد ایجاد تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی است. در ایجاد تعهد و اعتماد سازمانی عواملی مؤثرند که از آن جمله می‌توان به درک متقابل، روحیه انگیزشی به‌علت ایجاد تعامل کار گروهی و ... اشاره داشت (۶). مالهورا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقات خود بیان کرد که تعهد سازمانی مفهومی است که در پی دستیابی به ماهیت دل‌بستگی که توسط افراد در سازمان شکل گرفته است، به‌وجود می‌آید. در واقع، تعهد سازمانی میزان تطابق و تعلق فرد را به سازمان منعکس می‌سازد. تعهد سازمانی را می‌توان حالتی تعریف کرد که در آن فرد شاغل خود را با سازمان خاص و اهداف آن همانندسازی

ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزارهای جامعه مدرن و از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی انسان است. در تعریف ارتباطات می‌توان گفت ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است؛ به‌گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. در صورتی که یکی از این عناصر (فرستنده، گیرنده یا پیام) موجود نباشد، هیچ‌گونه ارتباطی صورت نمی‌گیرد. به‌عبارتی مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به‌نحوه ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود (۷). رئیسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی نشان داد که شیوه‌های مختلف زندگی اجتماعی انسان‌ها و تدابیری که برای اداره امور و گردش کارها اتخاذ شده، موجب پیدایش سازمان‌های متنوع و متعددی شده است. سازمان در واقع نمونه‌ای از شبکه ارتباطات است؛ زیرا بین اجزای مختلف و پراکنده آن همبستگی و پیوند برقرار می‌شود که در صورت فقدان سیستم ارتباطی، مجموعه‌ای منفرد تلقی می‌شود که بین اجزای مختلف و پراکنده آن، برای نیل به هدف همبستگی وجود ندارد (۳). فهیم دوانی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقات خود نشان داد که سازمان‌های امروزی نیاز ارتباطات مناسب با مردم را درک کرده‌اند، ولی آنچه هنوز باقی مانده، عدم درک و آگاهی نسبت به چگونگی و چستی ارتباطات و همچنین نقش ارتباطات در درون یک سازمان است. بنابراین لزوم بهبود مهارت ارتباطی مورد نیاز کارکنان، ضرورتی انکارناپذیر است (۱۲). عظیمی (۱۳۹۰) نیز در تحقیقات خود بیان کرد که موضوع ارتباط بین مؤلفه‌های مختلف در سازمان‌ها اعم از سبک‌های مدیریتی، ارتباطات سازمانی، تعهد و اعتماد سازمانی و... تبیین اثرگذاری آنان بر یکدیگر و در نهایت تأثیر تلفیقی آنها بر ایجاد منافع

1. Raisy
2. Fahim Davani

3. Malhotra

می‌کند و آرزو دارد عضویت در آن سازمان را حفظ کند. از سویی دیگر به عقیده برخی روان‌شناسان، تعهد یک سازه پیچیده چندبعدی است. بر این اساس، انواع گوناگونی از تعهد از سوی متخصصان و صاحب‌نظران روان‌شناسی مطرح شده است. تعهد سازمانی شامل مؤلفه‌هایی زیر است: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری که تعهد عاطفی به وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان گفته می‌شود که منعکس‌کننده تمایل کارکنان به حمایت از اهداف سازمانی است. احتمالاً کارکنانی که با سازمان خود هویت می‌یابند و وابستگی عاطفی بیشتری به آن دارند، از اهداف سازمان خود بیشتر حمایت می‌کنند و اعتماد سازمانی و در نهایت عملکرد بهتری خواهند داشت (۱۴). می‌یر و هریسکوویچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) معتقدند که تعهد عاطفی می‌تواند تجارب مثبت و برخوردهای درون سازمان را توسعه دهد، تجاربی که با کارمندانی که سازمان رفتار آنها را پشتیبانی می‌کند، ارتباط برقرار می‌کند. علاوه بر این کارمندان می‌توانند مفهومی از توانایی شخصی و خودارزشی را توسعه دهند. همچنین معتقدند که تعهد عاطفی با احساس تعلق، دلبستگی و وفاداری کارمندان به سازمان مرتبط است. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به سبب هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. تعهد مستمر درک هزینه را توسعه می‌دهد (سود در مقابل ضرر) و مستلزم آن است که کارکنان از این سودها و ضررها آگاه باشند. بنابراین کارکنان متفاوت که با شرایط یکسان روبه‌رو می‌شوند، ممکن است سطوح مختلف تعهد مستمر را تجربه کنند (۱۶). میشل<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقات خود بیان کرده که بعد سوم تعهد سازمانی تعهد هنجاری است که یک نوع احساس وظیفه برای ادامه کار در سازمان را منعکس می‌کند و کارکنان با سطح بالای تعهد هنجاری احساس

می‌کنند که باید با سازمان باقی بمانند. همچنین معتقد است که تعهد هنجاری به باقی ماندن کارکنان در سازمان به علت احساس وفاداری یا وظیفه منجر می‌شود، زیرا آنها احساس می‌کنند که این کار صحیحی برای انجام دادن است. علاوه بر این معتقد است تعهد هنجاری بر مبنای قرارداد روانی بین سازمان و کارمند، بر مبنای تعهدات متقابل آنها ایجاد می‌شود (۱۸). ماتیو<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) در تحقیقات خود تعهد سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: تعهد سازمانی نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی به خصوص روان‌شناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک‌بعدی به آن بوده است. همچنین توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب‌وکار از جمله کوچک‌سازی و ادغام شرکت‌ها در یکدیگر، عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته و به همین سبب بررسی آن بی‌مورد است. اما عده‌ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیتش را از دست نداده است و همچنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش روان‌شناسان باشد. از این‌رو آگاهی از آن برای مدیران و کارکنان سازمان ضروری به نظر می‌رسد (۱۵). مالهورا (۲۰۰۴) در پژوهشی نشان داد که موضوع تعهد سازمانی که خود منبعث از مؤلفه‌هایی مانند حیطه شغل، استقلال و خودمختاری در کار، نبود چالش شغلی، تخصیص وظایف، مشوق‌های مالی و معنوی و... است، تأثیر عمیقی بر ایجاد اعتماد سازمانی

1. Meyer & Hrrscovitch
2. Michael

3. Mathieu

در افراد داشته و سبب شده است تا افراد سازمان بیش از گذشته خود را محرم سازمان و جزء کلیدی سازمان بدانند و هر گونه احساس انفعال را کاهش و میزان دلبستگی سازمانی را افزایش دهند. در این زمینه موضوع تعهد سازمانی نیز اهمیت زیادی دارد، زیرا گاهی به علت فضای بی‌اعتمادی، اعضای سازمان درصد بر می‌آیند تا سازمان را ترک کنند و در پی شغل دیگر باشند. به همین سبب بررسی‌های نگرشی می‌تواند ابزار ارزشمندی برای درک بهتر مدیران از کارکنان در سازمان باشد. تعهد سازمانی کارکنان سبب افزایش اعتماد سازمانی می‌شود و عملیات سازمان را تسهیل می‌کند و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران در اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت، خدمات‌رسانی به مشتری را نشان می‌دهد. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که در ادارات کل تربیت بدنی، کارکنانی که مهارت ارتباطی بالاتری دارند، دارای تعهد سازمانی بیشتری در محیط سازمانی و همچنین اعتماد سازمانی بالاتری هستند (۱۴).

میکلائی (۱۳۹۱) در تحقیقات خود اعتماد سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: اعتماد سازمانی یکی از موضوعات مهم در رفتار و روابط انسانی است که حس اعتماد کارکنان به مدیر، سازمان و سهامداران در زندگی سازمانی، رفتار سازمانی و روابط بین کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این می‌تواند انتظاری باشد مبنی بر اینکه دیگران آسیب‌پذیرند و می‌تواند ضرر و زیانی به آنها وارد کند. یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران است. امروزه اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، سیاسی و سازمانی به‌طور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است. در مطالعات سازمانی نیز از اعتماد به‌عنوان عامل بنیادی برای سازمان‌های اثربخش نام برده می‌شود و متخصصان رهبری و محققان به اهمیت ایجاد اعتماد در بین نیروی کار اذعان

دارند. مطالعه ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که اعتماد عاملی حیاتی و ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی است (۹). فکس<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) در تحقیقات خود بیان کرده که بالا بودن اعتماد درون‌سازمانی ضعف در سایر منابع برای ارتقای بهره‌وری را تا حدی جبران می‌کند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعتماد، تأثیرات درون‌فردی و بین‌فردی ایجاد می‌کند و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو گفته می‌شود بالا بودن اعتماد سازمانی مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری سازمانی، کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان به آینده، حل تعارضات و در نهایت ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. پایین بودن اعتماد درون‌سازمانی، نوعاً افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و اعتصابات لاینحل، مانع‌تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی و ... را در پی خواهد داشت (۱۳). چاوشی (۱۳۸۶) در پژوهش خود نشان داد که در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی، شکاف بسیاری بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبه‌رو می‌شوند، زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آنها را در تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند و اینها همه سبب ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود. نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه‌پراکنی، تضاد، سیاسی‌کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بسیاری از سازمان‌ها می‌گیرد و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در چنین

1. Fox

است. روش و نوع نمونه‌گیری تصادفی ساده است. در این روش با توجه به حجم جامعه آماری ۹۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد که برای پیش‌بینی افت آزمودنی ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

۱. پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی‌ای<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) شامل ۱۸ سؤال در طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (۱۱).

۲. پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) شامل ۲۴ سؤال در طیف لیکرت هفت‌گزینه‌ای (۱۷).

۳. پرسشنامه اعتماد سازمانی تامی‌ای بو<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) شامل ۳۳ سؤال در طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (۱۹).

روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظرهای کارشناسان تربیت بدنی تعیین شد و پایایی هر سه پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۹ و ۰/۹۵ به دست آمد.

روش آماری مورد استفاده در این تحقیق، آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد داده‌ها بود و برای تحلیل فرضیات تحقیق از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون،  $t$  تک‌نمونه‌ای، آزمون مانوا (برای تفاوت‌های میانگین چند متغیر وابسته در یک متغیر مستقل چندوجهی)، رگرسیون (روش حداقل مربعات سهمی یا PLS)، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (برای سنجش طبیعی داده‌ها) و مدل مفهومی استفاده شد و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار PLS & SPSS<sup>۲۱</sup> تجزیه و تحلیل شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

از مجموع ۱۰۰ آزمودنی شرکت‌کننده در این پژوهش ۵۹ درصد پاسخگویان مرد و ۴۱ درصد آنها زن بودند. ۲۵

سازمانی صحبت از مباحثی مانند خودمدیریتی، خودکنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت جامع کیفیت و ... بی‌فایده است. بیشتر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید، زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌هاست (۲). مرتضوی (۱۳۸۳) در تحقیقی نشان داد که تأثیرگذاری هر یک از این مؤلفه‌ها بر یکدیگر به منظور توسعه سازمان و افزایش توان رقابتی و میزان بهره‌وری به‌طور چشمگیری افزایش داشته است. بنابراین در این زمینه موضوع مهارت‌های ارتباطی در کنار تعهد و اعتماد سازمانی اهمیت زیادی دارد و این سه عامل نقش بارزتری در اجرای موفق برنامه‌ها خواهند داشت. مدیران و کارکنان سازمان‌ها می‌توانند با عنایت بیشتر به مهارت‌های ارتباطی و تقویت هرچه بیشتر تعهد سازمانی در مسیر اعتماد سازمان گام بلندتری بردارند (۷). در این پژوهش با توجه به اهمیت متغیرهای مهارت ارتباطی با تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی و با توجه به اینکه تاکنون در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام به بررسی و اهمیت این موضوع پرداخته نشده است، محقق بر آن شد به ضرورت و اهمیت آکادمیک و علمی این پژوهش بپردازد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر راهبردی توصیفی، از نظر مسیر اجرا پیمایشی، از نظر مقطع زمانی حال‌نگر و نحوه جمع‌آوری داده‌ها روش میدانی است که با پخش کردن پرسشنامه در بین نمونه آماری به دست آمد. جامعه آماری تحقیق شامل همه مدیران، کارکنان اجرایی و اداری اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام (در مجموع ۱۳۰ نفر) است. نمونه براساس روش جدول نمونه‌گیری کرجسی<sup>۱</sup> به دست آمده

2. Barton, G. A  
3. Meyer & Allen  
4. Tami. A.bo

1. Kersge

درصد پاسخگویان کمتر از ۳۰ سال، ۴۵ درصد آنها نیز همچنین ۱۰ درصد آنها دارای مدرک دیپلم، ۱۴ درصد کاردانی، ۶۳ درصد کارشناسی و ۱۳ درصد نیز کارشناسی ارشد داشتند. ۱۰ درصد آنها مدیر، ۱۱ درصد معاون، ۶۸ درصد کارمند، ۴ درصد مربی و ۷ دیگر نیز سایر مشاغل بودند.

#### جدول ۱. نتایج ضریب همبستگی بین متغیرها

متغیرها	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
مهارت ارتباطی با اعتماد سازمانی	۰/۴۷	۰/۲۲	۰/۰۰۱
مهارت ارتباطی با تعهد سازمانی	۰/۴۲	۰/۱۸	۰/۰۰۱
تعهد سازمانی با اعتماد سازمانی	۰/۴۶	۰/۲۱	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۱ بین مهارت ارتباطی با اعتماد سازمانی ( $r=0/47$ ،  $P\leq 0/001$ ) و بین مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی ( $r=0/42$ ،  $P\leq 0/001$ ) و بین اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی ( $r=0/46$ ،  $P\leq 0/001$ ) مشاهده شد.

#### جدول ۲. نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه اعتماد سازمانی با مؤلفه‌های مهارت ارتباطی

متغیرها	مهارت کلامی	مهارت شنود	مهارت بازخورد
r	۰/۲۵	۰/۴۵	۰/۳۸
اعتماد سازمانی			
Sig	۰/۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۲ بین اعتماد سازمانی با مؤلفه مهارت کلامی ( $r=0/25$ ،  $P\leq 0/05$ ) و بین اعتماد سازمانی با مؤلفه مهارت شنود ( $r=0/45$ ،  $P\leq 0/01$ ) و بین اعتماد سازمانی با مؤلفه مهارت بازخورد ( $r=0/38$ ،  $P\leq 0/01$ ) مشاهده شد.

#### جدول ۳. نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه تعهد سازمانی با مؤلفه‌های مهارت ارتباطی

متغیرها	مهارت کلامی	مهارت شنود	مهارت بازخورد
r	۰/۳۱	۰/۴۶	۰/۲۶
تعهد سازمانی			
Sig	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۹

با توجه به نتایج جدول ۳ بین تعهد سازمانی با مؤلفه مهارت کلامی ( $r=0/31$ ،  $P\leq 0/01$ ) و بین تعهد سازمانی با مؤلفه مهارت شنود ( $r=0/46$ ،  $P\leq 0/01$ ) و بین تعهد سازمانی با مؤلفه مهارت بازخورد ( $r=0/26$ ،  $P\leq 0/01$ ) مشاهده شد.

جدول ۴. نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه مهارت ارتباطی با مؤلفه‌های تعهد سازمانی

متغیرها	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
r	۰/۴۰	۰/۳۳	۰/۳۴
مهارت ارتباطی	Sig	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۴ بین مهارت ارتباطی با مؤلفه تعهد عاطفی ( $r = 0/40$ ،  $P \leq 0/05$ ) و بین مهارت ارتباطی با مؤلفه تعهد مستمر ( $r = 0/33$ ،  $P \leq 0/05$ ) و بین مهارت ارتباطی با مؤلفه تعهد هنجاری ( $r = 0/34$ ،  $P \leq 0/05$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۵. نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه اعتماد سازمانی با مؤلفه‌های تعهد سازمانی

متغیرها	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
r	۰/۴۶	۰/۳۷	۰/۳۴
اعتماد سازمانی	Sig	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۵ بین اعتماد سازمانی با مؤلفه تعهد عاطفی ( $r = 0/46$ ،  $P \leq 0/05$ ) و بین اعتماد سازمانی با مؤلفه تعهد مستمر ( $r = 0/37$ ،  $P \leq 0/05$ ) و بین اعتماد سازمانی با مؤلفه تعهد هنجاری ( $r = 0/34$ ،  $P \leq 0/05$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۶. الگوریتم مدل ساختاری سازه‌ها

شاخص	مقدار برآورد	مجذور اثر	T-Statistic	نتیجه
مهارت ارتباطی ← اعتماد سازمانی	۰/۷۶	۰/۵۸	۲۲/۴۴	تأیید
مهارت ارتباطی ← تعهد سازمانی	۰/۴۹	۰/۲۴	۴/۰۴	تأیید

\*ملاک تأیید خارج بودن T-Statistic از (±۱/۹۶) است.

جدول ۶ الگوریتم مدل ساختاری اثر مهارت ارتباطی بر اعتماد سازمانی و اثر مهارت ارتباطی بر تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بین مهارت ارتباطی بر اعتماد سازمانی ( $\beta = 0/76$ ،  $t = 22/44$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. همان‌طور که مشاهده می‌شود بین تعهد سازمانی ( $\beta = 0/49$ ،  $t = 4/04$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که بین مهارت ارتباطی با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری ( $r = 0.47, P \leq 0.01$ ) وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های شامقلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) همخوانی دارد؛ او در تحقیقات خود بیان داشت مهارت‌های ارتباطی موجب سلامت سازمانی (اعتماد) می‌شود و رابطه معناداری بین این دو متغیر دیده شده است (۴).

نتایج نشان داد که بین مهارت ارتباطی با تعهد سازمانی ( $r = 0.42, P \leq 0.01$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های ماتيو (۱۹۹۰) همخوانی دارد که در تحقیقات خود بیان داشت بین مهارت ارتباطی مدیران و انگیزه و تعهد کاری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. همچنین تقویت مثبت و انگیزه قوی به تشویق، رضایت، تعهد و اعتماد کارکنان نسبت به کار منجر می‌شود و در افزایش بهبود آموزش تأثیر دارد (۱۵).

نتایج نشان داد که بین تعهد سازمانی با اعتماد سازمانی ( $r = 0.46, P \leq 0.01$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های اسماعیلی گیوی (۱۳۹۰) همخوانی دارد. او در تحقیقات خود نشان داد هرچه تعهد کارکنان در سطح بالاتری قرار داشته باشد، به همان نسبت موجب خواهد شد که سطح اعتماد سازمانی در بین کارکنان افزایش یابد (۱).

نتایج نشان داد که بین اعتماد سازمانی با مؤلفه مهارت کلامی ( $r = 0.25, P \leq 0.05$ ) و اعتماد سازمانی با مؤلفه مهارت شنود ( $r = 0.45, P \leq 0.01$ ) و اعتماد سازمانی با مهارت بازخورد ( $r = 0.38, P \leq 0.01$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های هنزایی‌زاده (۱۳۸۰) همخوانی دارد. وی در تحقیقات خود بیان کرد مدیران برای دستیابی به اهداف مورد نظر

سازمان، باید این مهارت‌ها (مهارت‌های کلامی، شنود، بازخورد) را در خود تقویت کرده و به آن توجه کنند (۱۰).

نتایج نشان داد که بین تعهد سازمانی با مؤلفه مهارت کلامی ( $r = 0.31, P \leq 0.01$ ) و تعهد سازمانی با مؤلفه مهارت شنود ( $r = 0.46, P \leq 0.01$ ) و تعهد سازمانی با مهارت بازخورد ( $r = 0.26, P \leq 0.01$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های مروتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) همخوانی دارد. وی در تحقیقات خود بیان کرد بین مهارت ارتباطی شنود، تعهد و سابقه کاری مدیران رابطه مثبت وجود دارد (۸).

نتایج نشان داد که بین مهارت ارتباطی با مؤلفه تعهد عاطفی ( $r = 0.40, P \leq 0.05$ ) و مهارت ارتباطی با مؤلفه تعهد مستمر ( $r = 0.33, P \leq 0.05$ ) و مهارت ارتباطی با مؤلفه تعهد هنجاری ( $r = 0.34, P \leq 0.05$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بدان معنا که مدیران دارای تعهد سازمانی و کارآمد، از شیوه مدیریت اثربخش استفاده می‌کنند، به کارکنان خود احترام می‌گذارند و با آنها ارتباط اثربخش برقرار می‌کنند، به رابطه‌مداری اهمیت می‌دهند که این خود سبب افزایش تعهد سازمانی در کارکنان می‌شود. نتایج نشان داد که بین اعتماد سازمانی با مؤلفه تعهد عاطفی ( $r = 0.46, P \leq 0.05$ ) و اعتماد سازمانی با مؤلفه تعهد مستمر ( $r = 0.37, P \leq 0.05$ ) و مهارت اعتماد سازمانی با مؤلفه تعهد هنجاری ( $r = 0.34, P \leq 0.05$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های میکلائی (۱۳۹۱) همخوانی دارد که در پژوهش خود نشان داد بین اعتماد سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان‌ها رابطه معناداری وجود دارد، ولی بین اعتماد سازمانی و تعهد مستمر رابطه معنادار وجود نداشت و بین اعتماد سازمانی و تعهد هنجاری رابطه معنادار وجود دارد



نتایج نشان داد که بین مهارت ارتباطی بر تعهد سازمانی ( $\beta=0/49$ ,  $t=4/04$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته بدان معناست که هرچه کارکنان از مهارت‌های ارتباطی بیشتری برخوردار باشند، به همان نسبت میزان تعهد آنها نسبت به سازمان متبوعشان افزایش می‌یابد.

و در آخر بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد (۹).  
نتایج نشان داد که بین مهارت ارتباطی بر اعتماد سازمانی ( $\beta=0/76$ ,  $t=22/44$ ) اثر مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته بدان معناست که هرچه کارکنان مهارت‌های ارتباطی بیشتری داشته باشند، به همان نسبت شرایط به وجود آمدن اعتماد سازمانی در بین آنها افزایش پیدا می‌کند.

### منابع و مآخذ

۱. اسماعیلی گیوی، محمدرضا (۱۳۹۰). "بررسی نقش صفات شخصیت، تعهد و اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی". فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی سازمانی، سال دوم، ش ۸، ص ۳۸-۲۹.
  ۲. چاوشی، سید محمدحسین (۱۳۸۶). "بررسی رابطه هوش عاطفی مدیران و میزان اعتقاد زیردستان به آنان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم، ص ۲۶.
  ۳. رئیسی، پرویز (۲۰۱۰). "ارتباط بین هوش عاطفی با مهارت‌های ارتباطی مدیران بیمارستان آموزشی قزوین". مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، سال دهم، دوره ۶، ش ۱، ص ۶۲-۵۲.
  ۴. شاهقلی، محمد (۱۹۹۸). "بررسی مدیریت مشارکتی و ارتباط آن با تعهد سازمانی دبیران دبیرستان دخترانه دولتی مشهد". نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، ش ۲، ص ۳۰-۲۲.
  ۵. عظیمی، حسین (۱۳۹۰). "راهبردهای توسعه اعتماد سازمانی در نهادهای اداری". تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ص ۱۶-۱۲.
  ۶. فرجادی، غلامعلی (۱۳۸۷). "بررسی ارتباط بین نیروی انسانی با بازار کار و اشتغال". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم، ص ۳۸-۲۸.
  ۷. مرتضوی، سعید و مهربان، حمید (۱۳۸۳). "بررسی رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران". مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، دوره ۲، ش ۶، ص ۱۲۳.
  ۸. مروتی، محمد و فراهانی، مجید (۲۰۰۸). "بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی پرستاران کارفرما دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوق یزد". مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، سال دوازدهم، دوره ۱، ش ۶، ص ۱۷۰-۱۶۴.
  ۹. میکلائی، مجتبی (۱۳۹۱). "بررسی ارتباط اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان". مجله حمل‌ونقل توسعه، ش ۹، ص ۱۱۸-۱۱۲.
  ۱۰. هنزایی‌زاده، زهرا (۱۳۸۰). "ارتباط بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، ص ۳۸-۲۸.
11. Burton, G. E. (1990). "Exercises in management manual". Boston: Houghton Mifflin College, pp: 171-194.

12. Fahimdavani, H. (2005). "Relationship between emotional intelligence and communicational skills with conflict management strategies in educational and executive managers of country physical education colleges: developing a model". PhD Dissertation, Graduate studies and Research Campus, Tehran Islamic Azad University, pp: 245-248.
13. Fox, A. (1974). "Beyond contract: work power, and trust relationship". London: Faber & Faber, pp: 143-153.
14. Malhotra, N., Mukherjee, A. (2004). "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer- contact employees in banking call centers". *Journal of Service Marketing*, 18, pp: 162-174.
15. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents-correlates and consequences of organizational commitment". *Psychology Bulletin*, 01(108), pp: 194-171.
16. Meyer, J. P., Hrrscovitch, R. M. (2002). "Commitment in the work place toward a general model". *Human Resource Management Review*, 2(9), pp: 116-140.
17. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1991). "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78, pp: 538-551.
18. Michael, O., Court, D., Petal, P. (2009). "Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators". *International Journal of Educational Management*, 13(3), pp: 266-288.
19. Tami, E. B. (2002). "Trust within organization". *Personal Review*, 11(3), pp: 289-306.

Archive of SID