

نقش درک حمایت سازمانی در رابطه‌ی بین ارتباطات مؤثر و کارکردهای رفتار سازمانی

علی رضاییان*

حمید رامین‌مهر**

دریافت: ۱۳۹۰/۲/۲۲

پذیرش: ۱۳۹۰/۹/۱۶

چکیده

در عصر کنونی اهمیت ارتباطات میان مدیر و کارمند بر کسی پوشیده نیست. پژوهش‌ها نشان داده است برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان موجب افزایش رضایت، تعهد، اعتماد، وفاداری، رفتار شهروندی سازمانی و ... می‌شود و در نهایت نیز منجر به موفقیت سازمان می‌گردد. این مقاله بر اساس نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی، بررسی مبانی نظری و تحقیقات صورت‌گرفته در حوزه‌ی ارتباطات میان‌فردی، چارچوبی ارائه می‌کند که منجر به بهبود کارکردهای رفتار سازمانی نظیر رضایت شغلی، تعهد شغلی و وابستگی شغلی خواهد شد. در این راستا متغیر ادراک از حمایت سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه‌ی میان ادراک از ارتباطات مؤثر و کارکردهای رفتار سازمانی در شهرداری شهر تهران مورد بررسی قرار گرفته است به منظور انجام پژوهش پرسشنامه‌ی طراحی و میان ۱۱۰ نفر از کارکنان شهرداری شهر تهران توزیع شد. نتایج پژوهش نشان داد ادراک از ارتباطات مؤثر (ارتباطات کلامی و غیرکلامی) در وضعیت نسبتاً نامناسبی قرار دارد. همچنین ادراک از ارتباطات مؤثر بر ادراک از حمایت سازمانی تأثیر مثبت و ادراک از حمایت سازمانی بر کارکردهای رفتار سازمانی تأثیر مثبتی دارد. به عبارت دیگر نقش میانجی ادراک از حمایت سازمانی در رابطه‌ی بین ادراک از ارتباطات مؤثر و ادراک از حمایت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت و بر مبنای آن پیشنهادهایی جهت بهبود ارتباطات ارائه گردید. مفاهیم کلیدی: ادراک از ارتباطات مؤثر، ادراک از حمایت سازمانی، تعهد و رضایت شغلی، وابستگی شغلی

* استاد دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

** دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

در عصر اطلاعات مدیران در دنیای ایما و اشاره، نوشتار و گفتار عمل می کنند. بیشتر وقت مدیران در ارتباط با دیگران می گذرد و این ارتباطات آن ها را برای تحقق هدف هایشان هماهنگ می سازد (رضایان، ۱۳۸۹). با اطمینان خاطر می توان گفت هر لیستی از مهارت های مورد انتظار مدیران مهارت های ارتباطی را در بر می گیرد. چنان چه از تمامی مدیران اجرایی و ارشد سازمان ها در کلیه کشورهای و صنایع مختلف خواسته شود مهم ترین مهارت های یک مدیر را بیان کنند، پاسخ همه ی آن ها ارتباط مؤثر با کارمند را در بر خواهد گرفت (Eccles & Nohria, ۱۹۹۷; Mintzberg, ۱۹۷۳). در طول روز کارمندان به مدیران ایمیل و پیغام می فرستند، از طریق تلفن با آن ها ارتباط برقرار می کنند، در جلسات به طور مکرر درباره ی موضوعات مختلف بحث می کنند و به طور مکرر گزارش وضعیت می دهند. در هر یک از این فعالیت ها امکان برقراری ارتباط درست یا نادرست وجود دارد (Trautman, ۲۰۰۹). همان طور که هتسلی و مک جنت (۲۰۰۵) بیان کرده اند «در جهان بهترین ایده ها نیز چنان چه نتوانند به طور اثربخشی ارتباط برقرار کنند، با شکست روبه رو می گردند».

اگرچه وظایف مدیریتی با ظهور چالش هایی نظیر تغییرات تکنولوژیکی، تنوع نیروی کار، جهانی سازی و تأکید بر گروه های کاری تغییر یافته است همچنان هم به برقراری ارتباطات مؤثر مدیران با کارکنان تاکید شده است (Linstead, Fulop, & Lilley, ۲۰۰۴). مهارت های ارتباطی مدیران اعتماد لازم را جهت تشویق دیگران به پیروی، تقویت و ایجاد می کند. بدون برقراری ارتباطات مؤثر، مدیر رهبر مؤثری نیست. در حقیقت توان برقراری ارتباطات مؤثر چیزی است که مدیر را قادر می سازد به موقعیت رهبری نزدیک شود (Bowman, Jones, Peterson, Gronuski, & Mahoney, ۱۹۶۴). ارتباطات ضعیف درون سازمان می تواند هزینه بر باشد و به طور مستقیم بر سطح عملیاتی سازمان (کارکنان) اثر گذارد. برای مثال تصور کنید مدیری از کارمندی می خواهد گزارش مربوط به طرح پیشنهادی فن آوری جدید را که توسط هیئت مدیره ی شرکت مورد بررسی قرار خواهد گرفت، اصلاح کند. مدیر به کارمند دستور می دهد چند پاراگراف را حذف و نکات جدیدی به آن اضافه نماید. اما به دلیل عدم برقراری ارتباطات مؤثر نمی تواند به کارمند بفهماند که هدف او تهیه ی مطلبی برای اعضای هیئت مدیره است که باید خلاصه، قانع کننده و نسبتاً کلی باشد، نه دارای جزئیات زمان بندی و توضیح دقیق روش های کار و فرایندها. به تبع کارمند تغییراتی را در گزارش ایجاد می کند اما به دلیل این که از هدف غایی آگاه نیست، نیازه ای مدیر برآورده نخواهد شد. از این رو

مدیر تصمیم می‌گیرد گزارش را خود اصلاح کند و به طور ضمنی نیز به این نتیجه می‌رسد که کارمندش قادر به انجام کار در آینده نخواهد بود. هزینه‌ی این فعالیت برای سازمان شامل زمان از دست رفته‌ی کارمند، زمان اضافی که مدیر صرف کرد و همچنین به طور نامشهود شامل ناامیدی و ناکامی هر دو می‌شود. این وضعیت موجب می‌شود مدیر به دلیل بی‌میلی نسبت به تفویض وظایف مشابه به کارمند دچار تحلیل رفتگی شود و در مقابل کارمند نیز رشد نخواهد کرد (Messmer, ۲۰۰۴). تا چه حد این وضعیت در سازمان‌های ما اتفقی می‌افتد؟ به عبارت دیگر تا چه حد ارتباطات مؤثر بین مدیر و کارمند در سازمان‌های ما وجود دارد و چه راه‌کارهایی جهت بهبود ارتباطات پیشنهاد می‌گردد؟ هدف اصلی این مقاله پاسخ به این سؤالات بر مبنای توسعه‌ی مدل ادراکی از ارتباطات مؤثر است. این مدل بر اساس نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی و پژوهش‌های صورت گرفته در ادبیات نظری تحقیق توسعه پیدا کرده و ادراک کارمندان از ارتباطات مؤثر و ادراک از حمایت سازمانی^۱ را در شهرداری شهر تهران مورد بررسی قرار داده است.

ارتباطات مؤثر

تمام شواهد آشکارا حکایت از آن دارد که مهارت ارتباطات گفتاری و نوشتاری نه تنها برای کسب شغل بلکه در عملکرد مؤثر در کار نیز حیاتی و دارای اهمیت فراوان است (Benson, ۱۹۸۳). ارتباط مؤثر، ارتباطی است که فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده‌ی پیام برساند. به عبارت دیگر، محرکی را به عنوان آغازگر مدنظر فرستنده با محرک مشهود گیرنده که از خود بروز می‌دهد، در یک راستا قرار دهد و آن را به گونه‌ای نزدیک به هم مورد توجه قرار می‌دهد (سید جوادین، ۱۳۸۳). پژوهش‌هایی که مدیریت سازمان‌ها را مطالعه کرده‌اند نشان می‌دهند تقریباً ۸۰ درصد زمان مدیران صرف ارتباطات بین فردی می‌شود (Eccles and Nohria, ۱۹۹۱; Mintzberg, ۱۹۷۳). گزارش‌های دیگری نشان می‌دهد سرپرستان یک سوم تا دو سوم زمان خود را صرف برقراری ارتباط با زیردستان و غالباً از نوع ارتباطات چهره به چهره می‌کنند (Penfield, ۱۹۷۴). در حقیقت، مطالعات گذشته درباره‌ی این‌که مدیران چه قدر از زمان خود را صرف فعالیت‌های مختلف می‌کنند نشان داد که ارتباطات حدود ۷۰ درصد از زمان آن‌ها را به خود اختصاص داده است (Eccles and) (Nohria, ۱۹۹۱; Mintzberg, ۱۹۷۳). مطالعاتی مربوط به دانشگاه هاروارد درباره‌ی این‌که چه چیزی موجب موفقیت سازمان می‌شود می‌گوید افراد پیشرو در کسب و کارها کسانی هستند که قادر به برقراری ارتباط سالم و مؤثرند و کارها را از طریق افراد دیگر انجام

می‌دهند (Bowman et al., ۱۹۶۴). همچنین برخی از مدیران اجرایی معتقدند «رابطه‌ی مستقیمی میان سودآوری و توانایی در برقراری ارتباطات با کارکنان وجود دارد» و گفته می‌شود «بهره‌برداری خوب با ارتباطات خوب رابطه‌ی تنگاتنگی دارد» (رضایان، ۱۳۸۹).

کارکردهای رفتار سازمانی

آرمسترانگ معتقد است طبق پژوهش‌های صورت گرفته، رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از ادراکات^۲ و نگرش‌های آنان باشد. بدیهی است که مدیران بیشتر علاقه‌مند به دانستن آن دسته از ادراکات و نگرش‌هایی هستند که با کار و سازمان در ارتباط است. کوپر (۲۰۰۵) در این مورد سه نگرش عمده را که بیشترین توجه و تحقیق را از سوی پژوهشگران جلب کرده‌اند، بیان می‌کند که عبارتند از:

- رضایت شغلی^۳: به نگرش کلی فرد درباره‌ی شغلش اطلاق می‌شود. رابینز (۲۰۰۷) رضایت شغلی را نگرش کلی فرد درباره‌ی کار می‌داند. به عقیده‌ی وی نگرش ارزیابی یا برآوردی است که به صورت مطلوب یا نامطلوب درباره‌ی شیء، فرد یا رویدادی صورت می‌گیرد.

- تعهد سازمانی^۴: عبارت است از احساس وابستگی فرد به سازمانی که در آن کار می‌کند. فرد متعهد سازمان را معرف خود می‌داند (Mayer, ۲۰۰۱).

- وابستگی شغلی^۵: پایداری شغلی هر فرد، به درجه یا میزانی اطلاق می‌گردد که شخص شغلش را معرف خود و کار و عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبار قلمداد می‌کند (بوالقون، ۱۳۸۴).

از طرف دیگر یکی از توانایی‌های یک مدیر لایق و توانا تأثیر بر کارکنان برای تغییر رفتار و ادراکات آن‌هاست. این وضعیت ضمن حفظ رابطه با کارکنان، از آسیب رساندن به شخصیت آنان جلوگیری می‌کند. مدیر برای انجام این کار از تکنیک ارتباطات مؤثر بهره می‌گیرد (مشبکی، ۱۳۸۵). تلفیق احساسات کارمندان، همدلی با آن‌ها، بازخور دادن و بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان دهنده‌ی شنیدن درد دل‌ها و درک احساسات اوست ارتباط مؤثر تلقی می‌شود.

چارچوب مفهومی و ارائه‌ی مدل تحقیق

در جو فعلی، که مشاغل با تلاطم و تغییر توصیف می‌شوند، ممکن است کارکنان تعهد شغلی کمتری نسبت به کارفرمایان نشان دهند. روسو (۱۹۹۸) دو راه کلیدی برای نشان دادن وابستگی شغلی و رضایت شغلی کارکنان ارائه کرده است. اولین راه، تقویت ادراک

عضویت سازمانی^۶ است و دومین راه نشان دادن توجه و حمایت سازمانی . روسو پیشنهاد می‌کند زمانی که عضویت سازمانی به فرد طیف گسترده ای از منابع را ارائه می‌کند (شامل وجهه و اعتبار^۷، حمایت شخصی و توجه به زندگی خانوادگی) و همچنین مدیران با برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان به آن ها توجه بیشتری می‌نمایند، کارکنان نیز به سازمان اعتماد می‌کنند، تعهد بیشتری نسبت به سازمان نشان می‌دهند و رضایت شغلی شان افزایش خواهد یافت. شویگر و دنسی (۱۹۹۱) نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که ارتباطات دوجانبه‌ی مؤثر بین مدیریت و کارکنان از طریق خبرنامه ها، تلفن‌ها و جلسات هفتگی و ... موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد شغلی و اعتماد و صداقت کارکنان می‌شود. تحقیقی که اثربخشی ارتباطات بین مدیر و کارمند و تأثیر آن را بر تعهد شغلی (Brunetto and Farr-Wharton, ۲۰۰۴) مورد بررسی قرار داده بود به این نتیجه رسید که برقراری ارتباطات مؤثر یک متغیر پیش بین برای تعهد سازمانی است . به عبارت دیگر چنان چه مدیران بتوانند مهارت‌های ارتباطات مؤثر را فرا گیرند و در برقراری روابطشان آن ها را به طور مؤثری به کار گیرند، کارمندان تعهد شغلی بیشتری از خود نشان می‌دهند. امروزه مدیران بای‌د سبکی را انتخاب کنند که از تنازع و سلطه اجتناب شود زیرا پژوهش‌ها نشان می‌دهد ارتباطات مؤثر موجب مشارکت بیشتر کارکنان و رضایت شغلی آنان خواهد شد (Van Ess Coeling & Cukr, ۲۰۰۰). به عبارت دیگر روابط مبتنی بر کیفیت بالاتر به افزایش توانایی زیردستان برای مشارکت کمک خواهد کرد (Yrle, Hartman, & Galle Jr., ۲۰۰۳). همچنین اینسپین و دل (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که ارتباطات سازمانی اثربخش موجب افزایش رضایت شغلی و عملکرد کارکنان خواهد شد و در نهایت منجر به موفقیت سازمان خواهد گشت (Baskin, Aronoff, & Lattimore, ۱۹۹۶). مرور پژوهش‌های گذشته و مبانی نظری پژوهش راجع به نقش ارتباطات مؤثر در بهبود کارکردهای رفتار سازمانی منجر به شکل‌گیری فرضیه‌ی زیر شد.

فرضیه‌ی ۱. بین ارتباطات مؤثر و پیامدهای رفتار سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

در نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی^۸ بلاو (۱۹۶۴) مبادله رابطه‌ای همراه با احترام و اعتماد توصیف می‌شود. در هر مبادله چنانچه افراد درک کنند با ارزش و مورد حمایت هستند و مورد احترام قرار گرفته‌اند، در مقابل اعتماد می‌کنند و تعهد بیشتری از خود نشان می‌دهند (Blau, ۱۹۶۴). مطالعات نشان داده است ادراک از ارتباطات مؤثر به طور مثبتی با ادراک فرد از

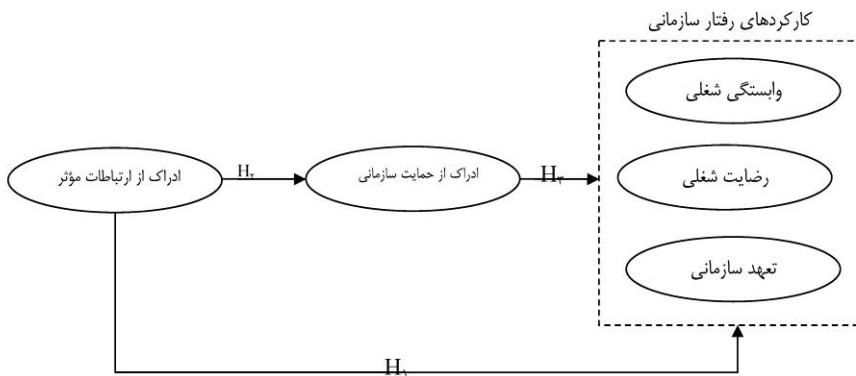
حمایت سازمانی در ارتباط است. ادراک از حمایت سازمانی موجب تعهد بالاتر، وابستگی و رضایت شغلی بیشتر می شود و فرد را مجاب می کند با تلاش بیشتری جبران نماید (Samsup & Sung, ۲۰۰۵). از نظر برگر و کالابرس (۱۹۷۵) افراد ارتباط برقرار می کنند تا عدم اطمینان را کاهش دهند. شاپیرو، شپارد و چراسکین (۱۹۹۲) پیشنهاد کردند که ارتباطات مؤثر موجب افزایش ادراک فرد از حمایت سازمانی می شود. به عبارت دیگر، مدیران از طریق ارتباطات مؤثر قادر به ایجاد تفاهم با کارکنان شان هستند و ارتباطات مؤثر یکی از مکانیزم‌های افزایش احترام دو جانبه و اعتماد است (Ahmed, Shields, White, & Wilbert, ۲۰۱۰). مبانی نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی و پژوهش‌های صورت‌پذیرفته در حوزه‌ی حمایت سازمانی منجر به شکل‌گیری فرضیات ذیل شد:

فرضیه‌ی ۲. بین ادراک از ارتباطات مؤثر و ادراک از حمایت سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۳. بین ادراک از حمایت سازمانی و کارکرد‌های رفتار سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۴. ادراک از حمایت سازمانی در رابطه‌ی بین ادراک از ارتباطات مؤثر و کارکردهای رفتار سازمانی نقش میانجی دارد.

با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر پژوهش‌های گذشته، مدل مفهومی شکل ۱ طراحی شده است.^۹



شکل ۱ - مدل مفهومی تحقیق

روش پژوهش

از آن جا که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای ادراک از ارتباطات م مؤثر، ادراک از حمایت سازمانی و کارکردهای رفتار سازمانی نظیر تعهد، رضایت و وابستگی شغلی است، تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری^{۱۱} است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه های اخیر روش های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه هایی درباره‌ی روابط بین متغیرهای مشاهده شده^{۱۱} و متغیرهای مکنون^{۱۲} است. از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آن جا که اکثر متغیرهای موجود در پژوهش های مدیریتی، به ویژه رفتار سازمانی، به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می باشد، ضرورت استفاده از این مدل ها روز به روز بیشتر می شود (Segares, ۱۹۹۷).

در مدل تحلیلی پژوهش ادراک از ارتباطات م مؤثر، متغیر برون زا و ادراک از حمایت سازمانی و کارکردهای رفتار سازمانی متغیرهای درون‌زا هستند. از جهتی دیگر می توان ادراک از ارتباطات م مؤثر را متغیر مستقل، ادراک از حمایت سازمانی را متغیر میانجی و کارکردهای رفتار سازمانی را متغیر وابسته در نظر گرفت. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۹ سؤال برای ادراک از ارتباطات م مؤثر، ۷ سؤال برای ادراک از حمایت سازمانی، ۱۵ سؤال برای کارکردهای رفتار سازمانی (۶ سؤال برای رضایت شغلی، ۴ سؤال برای تعهد شغلی و ۵ سؤال برای وابستگی شغلی) با طیف پنج تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه‌ی اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها به ترتیب، ۹۲/۱ درصد برای ادراک از ارتباطات م مؤثر، ۸۳/۵ درصد برای ادراک از حمایت سازمانی، ۸۰/۳ درصد برای کارکردهای رفتار سازمانی (۹۲/۴ درصد برای رضایت شغلی، ۸۴/۸ برای تعهد شغلی و ۹۰/۲ برای وابستگی شغلی) به دست آمد. این اعداد نشان دهنده‌ی این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

به منظور سنجش روایی سوالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می آید (بازرگان، ۱۳۸۱). تحلیل

عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می شود و متغیرها از نوع مکنون می باشد، لازم و ضروری است (کلاین، ۱۳۸۰). در تحلیل عاملی اکتشافی متغیر ادراک از ارتباطات موثر و ادراک از حمایت سازمانی و کارکردهای رفتار سازمانی مقدار KMO، بترتیب برابر ۰/۸۵، ۰/۸۳ و ۰/۸۵ به دست آمد که این امر بیانگر کفایت نمونه گیری برای متغیرهای تحقیق است. همچنین از آنجا که ضریب معناداری آزمون بارتلت ۱۳ برابر صفر بود (کوچکتر از ۰/۰۵) تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد. همچنین پس از اینکه مدل فرضی تحقیق تأیید شد برای صحت مدل های اندازه گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که نتایج نشان داد تمام بارهای عاملی ۱۴ بالای ۰/۵ بوده که بیانگر روایی همگرا می باشد. همانطور که از جدول شماره ۱ مشخص است ۹ سوال طراحی شده برای ارتباطات موثر در دو عامل قرار گرفتند که عامل اول ارتباطات کلامی موثر و عامل دوم ارتباطات غیر کلامی موثر نام گذاری گردیدند. به عبارت دیگر ادراک از ارتباطات موثر را به دو دسته ارتباطات کلامی و غیر کلامی موثر طبقه بندی نمودیم.

جدول ۱ - ماتریس چرخش یافته عاملی متغیر ادراک از ارتباطات موثر

سؤالات	نسبت اشتراک	عامل	
		ارتباطات غیر کلامی موثر	ارتباطات کلامی موثر
ستون ۱	۰/۷۵۱	۰/۰۰۲	۰/۸۰۲
ستون ۲	۰/۶۸۵	۰/۰۷۹	۰/۷۸۴
ستون ۳	۰/۷۷۴	۰/۱۴۲	۰/۸۱۷
ستون ۴	۰/۶۱۳	۰/۰۸۲	۰/۷۹۲
ستون ۵	۰/۶۲۸	۰/۷۸۴	۰/۰۳۸
ستون ۶	۰/۸۱۳	۰/۸۳۲	۰/۰۲۲
ستون ۷	۰/۸۰۵	۰/۸۴۳	۰/۰۲۶
ستون ۸	۰/۸۳۴	۰/۸۵۹	۰/۱۳۹
ستون ۹	۰/۷۹۱	۰/۸۸۱	۰/۰۸۵

جدول ۲ - ماتریس چرخش یافته عاملی متغیر ادراک از حمایت سازمانی

سئوالات	نسبت اشتراک	عامل
		ادراک از حمایت سازمانی
Support ۱	۰/۷۶۸	۰/۷۶۷
Support ۲	۰/۸۱۰	۰/۸۴۲
Support ۳	۰/۷۹۰	۰/۸۲۵
Support ۴	۰/۷۵۳	۰/۷۵۰
Support ۵	۰/۷۸۴	۰/۸۲۰
Support ۶	۰/۸۹۴	۰/۸۹۷
Support ۷	۰/۶۰۵	۰/۶۹۳

همانطور که انتظار می رفت تمامی ۷ سوال مربوط به ادراک از حمایت سازمانی در یک عامل به نام ادراک از حمایت سازمانی قرار گرفتند.

جدول ۳ - ماتریس چرخش یافته عاملی متغیر کارکرد های رفتار سازمانی

سئوالات	نسبت اشتراک	عامل		
		رضایت شغلی	تعهد شغلی	وابستگی شغلی
Commit ۱	۰/۷۶۲	۰/۰۰۲	۰/۸۰۲	۰/۳۳۹
Commit ۲	۰/۶۵۵	۰/۲۳۱	۰/۶۵۲	۰/۰۱۹
Commit ۳	۰/۶۹۳	۰/۰۷۹	۰/۷۸۴	۰/۲۵۵
Commit ۴	۰/۷۶۶	۰/۱۴۲	۰/۸۱۷	۰/۱۹۵
Involve ۱	۰/۶۲۰	-۰/۰۳۲	۰/۰۹۲	۰/۸۶۱
Involve ۲	۰/۶۲۴	-۰/۰۹۰	۰/۰۲۸	۰/۵۸۴
Involve ۳	۰/۷۹۹	۰/۰۴۵	۰/۰۲۲	۰/۷۹۵
Involve ۴	۰/۸۴۵	۰/۰۰۸	۰/۲۲۶	۰/۸۶۸
Involve ۵	۰/۷۶۵	۰/۱۲۴	۰/۰۱۳	۰/۷۹۲
baJ Satis ۱	۰/۸۵۱	۰/۸۴۸	-۰/۳۳۹	۰/۰۲۸
aJb Satis ۲	۰/۷۸۲	۰/۸۸۱	۰/۰۸۵	۰/۰۸۱
baJ Satis ۳	۰/۸۳۲	۰/۸۹۵	۰/۰۰۳	۰/۰۸۱
baJ Satis ۴	۰/۷۲۰	۰/۸۱۸	۰/۱۹۶	-۰/۰۴۹
baJ Satis ۵	۰/۷۷۱	۰/۸۶۴	-۰/۰۳۱	-۰/۰۷۸
baJ Satis ۶	۰/۶۰۱	۰/۷۶۷	۰/۰۹۱	۰/۰۱۳

همانطور که انتظار می رفت تمامی سوالات مربوط به کارکردهای رفتار سازمانی در ۳ عامل خلاصه گردیدند که بترتیب تعهد شغلی، وابستگی شغلی و رضایت شغلی نام گذاری گردیدند و مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارکنان شهرداری تهران می باشد. به دلیل مشخص بودن چهارچوب نمونه گیری و عمومیت (درگیر بودن) متغیرهای رفتاری برای همه اعضای جامعه، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. تعداد جامعه آماری کارکنان برابر با ۵۰۴ می باشد. واریانس برای یک نمونه ۳۰ تایی پیش آزمون برابر با ۰.۲۳ شده است. بر طبق فرمول نمونه گیری از جامعه محدود، نمونه ای با حجم ۱۱۹ نفر انتخاب گردید:

یافته های پژوهش

تحلیل تأثیر متغیرهای جمعیت شناختی بر متغیرهای تحقیق

علاوه بر اطلاعات مربوط به توزیع متغیرهای جمعیت شناختی، این متغیرها را می توان به عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفت و بر اساس آن، وضعیت انواع متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی تحقیق را تحلیل کرد. برای تحلیل تأثیر متغیرهای جمعیت شناختی بر متغیرهای تحقیق از آزمون تحلیل واریانس استفاده می شود. این آزمون برابری یا عدم برابری میانگین انواع متغیرهای تحقیق را در بین گروههای مختلف ناشی از عوامل کنترل بررسی می کند. فرضیه H_0 عدم تفاوت معنادار بین گروه های تحصیلی و فرضیه H_1 تفاوت معنادار بین گروه های تحصیلی را ادعا می کند. همان گونه که در جدول؟ مشاهده می شود، مقادیر معناداری در مورد کلیه متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرضیه H_0 تأیید و فرضیه H_1 رد می شود. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده مشخص می شود که تفاوت میان گروه های تحصیلی در پاسخ به متغیرهای تحقیق تأیید نمی گردد و لذا می توان استدلال نمود که جنسیت و سطح تحصیلات بر متغیرها تأثیر نمی گذارد.

جدول ۴- آزمون تحلیل واریانس تأثیر جنسیت بر متغیرهای تحقیق

متغیرها	F	عدد معناداری (sig)
ادراک از ارتباطات مؤثر	۷/۴۱	۰/۲۴
ادراک از حمایت سازمانی	۵/۳	۰/۲۲
کارکرد های رفتار سازمانی	۴/۵۱	۰/۳۳

جدول ۵- آزمون تحلیل واریانس تأثیر مدرک تحصیلی بر متغیرهای تحقیق

متغیرها	F	عدد معناداری (sig)
ادراک از ارتباطات مؤثر	۰/۳۶	۰/۸۳
ادراک از حمایت سازمانی	۲/۳۸	۰/۵۲
کارکرد های رفتار سازمانی	۷/۹۵	۰/۱۰

بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

ابتدا به منظور آزمون نرمال بودن از آزمون کولموگروف- اسمرینوف استفاده گردید. تمام متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال بودند. در نتیجه از آزمون های پارامتریک و بطور اخص آزمون میانگین یک جامعه می توان استفاده نمود. به عبارت دیگر به منظور بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. بر طبق این آزمون، در صورتی بین وضعیت متغیر و میانگین در نظر گرفته شده (عدد ۳ در وسط طیف لیکرت) تفاوت معنادار وجود نخواهد داشت که، عدد معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ باشد. همچنین چنانچه حد بالا و پایین هر دو مثبت باشند می توان وضعیت متغیر را مناسب ارزیابی نمود و در صورت منفی بودن حد بالا و پایین هر دو، وضعیت متغیر نامناسب است.

ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

جدول؟ ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق را نشان می دهد. برای مثال بین ارتباطات مؤثر و تمام کارکردهای رفتار سازمانی و همچنین بین ادراک از حمایت سازمانی و تمام کارکردهای رفتار سازمانی رابطه معنادار وجود دارد..

جدول ۶- آزمون میانگین یک جامعه آماری ($H_0: \mu = 3$)

وضعیت متغیر	حد بالا	حد پایین	عدد معناداری	انحراف معیار	میانگین	نام متغیر
نامناسب	-۰/۱۰۴۶	-۰/۴۴۱۹	۰/۰۰۲	۰/۸۹۶۵۳	۲/۷۲۶۷	ادراک از ارتباطات موثر
مناسب	۰/۵۷۳۱	-۰/۲۸۱۴	۰/۲۱۳	۰/۷۱۰۱۸	۳/۰۲۷۰	ادراک از حمایت سازمانی
مناسب	۰/۴۸۶۱	۰/۱۲۹۱	۰/۰۰۱	۰/۹۴۸۸۲	۳/۳۰۷۶	کارکرد های رفتار سازمانی
مناسب	۰/۸۳۱۲	۰/۴۸۸۶	۰/۰۰۰	۰/۹۱۰۶۶	۳/۶۵۹۹	وابستگی شغلی
مناسب	۰/۲۴۸۵	۰/۱۲۲۴	۰/۰۰۲	۰/۹۸۵۹۶	۳/۳۶۳۱	تعهد سازمانی
مناسب	۰/۴۰۴۶	۰/۱۷۵۶	۰/۰۰۰	۰/۶۰۸۸۷	۳/۲۹۰۱	رضایت شغلی

جدول ۷- ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

		ارتباطات موثر	ادراک از حمایت	رضایت شغلی	تعهد شغلی	وابستگی شغلی
ارتباطات موثر	ضریب همبستگی	۱	۰/۵۵۳**	۰/۴۴۷**	۰/۵۴۵**	۰/۳۳۶**
	عدد معناداری		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱
ادراک از حمایت	ضریب همبستگی	۰/۵۵۳**	۱	۰/۵۱۷**	۰/۷۰۰**	۰/۳۲۷**
	عدد معناداری	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳
رضایت شغلی	ضریب همبستگی	۰/۴۴۷**	۰/۵۱۷**	۱	۰/۷۰۰**	۰/۲۸۵**
	عدد معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۲
تعهد شغلی	ضریب همبستگی	۰/۵۴۵**	۰/۷۰۰**	۰/۷۰۰**	۱	۰/۰۵۰
	عدد معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۰۰۶
وابستگی شغلی	ضریب همبستگی	۰/۳۳۶**	۰/۳۲۷**	۰/۲۸۵**	۰/۰۵۰	۱
	عدد معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۳	۰/۰۰۲	۰/۰۰۶	

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل (ادراک از ارتباطات مؤثر)، متغیرهای میانجی (ادراک از حمایت سازمانی) و متغیر وابسته (کارکردهای رفتار سازمانی) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این سه متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی^{۱۵} مرتبه اول و دوم صورت گرفته است. تحلیل عاملی تاییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های بدست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار برده می‌شود و باینگر مدل اندازه‌گیری است (Byrne, ۱۹۹۴).

الف) مدل اندازه‌گیری متغیر ادراک از ارتباطات مؤثر

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم ادراک از ارتباطات مؤثر نشان داد که مدل اندازه‌گیری ادراک از ارتباطات مؤثر مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری ادراک از ارتباطات مؤثر است.

ب) مدل اندازه‌گیری متغیر ادراک از حمایت سازمانی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی ادراک از حمایت سازمانی نشان داد که مدل اندازه‌گیری ادراک از حمایت سازمانی مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری ادراک از ارتباطات مؤثر است.

ج) مدل اندازه‌گیری متغیر کارکردهای رفتار سازمانی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم کارکردهای رفتار سازمانی نشان داد که مدل اندازه‌گیری کارکردهای رفتار سازمانی مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری کارکردهای رفتار سازمانی است.

بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

همان‌طوریکه ملاحظه می‌گردد مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی به سر می‌برد. در مورد روابط بین اجزای مدل این نتایج بدست آمده است:

ادراک از ارتباطات موثر بر روی ادراک از حمایت سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۶۱ می باشد (فرضیه ۲) و همچنین خود ادراک از حمایت سازمانی نیز بر روی کارکردهای رفتار سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۶۲ می باشد (فرضیه ۳)، لذا فرضیه شماره ۴ یعنی میانجی بودن ادراک از حمایت سازمانی در رابطه بین ادراک از ارتباطات موثر و کارکرد های رفتار سازمانی نیز تایید می شود. با تایید نقش میانجی ادراک از حمایت سازمانی، ادراک از ارتباطات موثر دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰/۳۷۸ بر روی کارکردهای رفتار سازمانی می باشد. همچنین رابطه بین ادراک از ارتباطات موثر نیز با کارکردهای رفتار سازمانی دارای اثر مثبت و معنادار برابر با ۰/۲۳ می باشد (فرضیه ۱)

مقایسه با مدل های جایگزین (رقیب)

با توجه به اینکه هدف اصلی مقاله حاضر بررسی نقش میانجی ادراک از حمایت سازمانی در رابطه میان ادراک از ارتباطات موثر و کارکردهای رفتار سازمانی می باشد متغیر میانجی ثابت در نظر گرفته شده است اما جای متغیرهای مستقل و وابسته عوض گردیده است. به عبارت دیگر در مدل جایگزین کارکردهای رفتار سازمانی نقش متغیر مستقل، ادراک از حمایت سازمانی نقش متغیر میانجی و ادراک از ارتباطات موثر نقش متغیر وابسته دارد. با توجه به اینکه توجیح تئوریک برای مدل جایگزین نیز وجود دارد مدل جایگزین دوباره اجرا گردیده تا روابط جدید مورد بررسی قرار گیرد. نتایج اجرای مدل جایگزین در نگاره ۴ و نگاره ۵ مورد بررسی قرار گرفته است.

در مورد روابط بین اجزای مدل این نتایج بدست آمده است :

ادراک از حمایت سازمانی بر روی ادراک از ارتباطات موثر دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۴۲ می باشد. کارکردهای رفتار سازمانی نیز اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۴۸ بر ادراک از حمایت سازمانی دارد اما رابطه معناداری میان کارکرد های رفتار سازمانی و ادراک از ارتباطات موثر پیدا نشد.

شاخص های برازش مدل نیز نسبتاً مناسب می باشند زیرا مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از عدد ۳ است و شاخص RMSEA، GFI، AGIF و NFI بترتیب برابر با ۰/۰۷۹، ۰/۹۰، ۰/۸۸ و ۰/۹۳ می باشد. البته بایستی ذکر مدل جایگزین نسبت به مدل اصلی مقاله (مدل مفهومی) دارای برازش نسبتاً بدتری است ولی با توجه به اینکه هر دو مدل دارای برازش هستند از هر دو مدل در پیشنهادات و ارائه راهکارها استفاده شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بررسی یافته‌های تحقیق بر اساس مدل معادلات ساختاری بر اساس مدل مفهومی تحقیق و بر اساس مدل جایگزین (رقیب) نشان می‌دهد که نقش میانجی ادراک از حمایت سازمانی در رابطه بین ادراک از ارتباطات مؤثر و کارکردهای رفتار سازمانی تایید شده است که این یافته با یافته‌های تحقیقات گذشته همخوانی دارد. بررسی یافته‌ها بر اساس آزمون میانگین یک جامعه آماری نشان داد که وضعیت تمامی متغیرهای تحقیق (بجز ادراک از ارتباطات مؤثر) مناسب می‌باشد. وضعیت مناسب ادراک از حمایت سازمانی با یافته قبلی یعنی تاثیرگذاری ادراک از حمایت سازمانی بر روی کارکردهای رفتار سازمانی همخوانی دارد. همچنین وضعیت نامناسب ادراک از ارتباطات مؤثر با یافته قبلی یعنی تاثیرگذاری کمتر بر کارکردهای رفتار سازمانی تقریباً همخوانی دارد. به نظر می‌رسد با بهبود ادراک از حمایت سازمانی، می‌توان شاهد تاثیرگذاری ادراک از حمایت سازمانی بر روی کارکردهای رفتار سازمانی بود. در پایان برای بهبود وضعیت متغیرهای ادراک از ارتباطات سازمانی و نتایج بدست آمده از روابط بین متغیرها پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

ارتباطات سازمانی

تلاش در جهت بهبود احترام و اعتماد دو جانبه که موجب تسهیل در برقراری ارتباطات می‌گردد، در برقراری "ارتباطات حمایت‌گر" باشید.

تلاش در جهت بهبود شنود مؤثر و استفاده از فنونی نظیر بازخور دادن در هنگام تعامل و تکرار بیانات کارکنان به زبانی دیگر که موجب می‌شود کارکنان توجه بیشتر مدیر را درک کنند. "گوش کنید نه بشنوید". سعی کنید در هنگام گوش کردن تمام حواس شما به کارمندان باشد.

تلاش در جهت بهبود ارتباطات شفاهی (کلامی). سعی کنید با زبانی ساده تر و شفاف تر صحبت کنید و از اینکه پیام بصورت درست انتقال یافته اطمینان حاصل کنید. با زمانی که وضعیت مبهمی پیش می‌آید سعی کنید از ارتباطات کلامی و رودررو استفاده کنید تا ارتباطات نوشتاری. همچنین با افراد از گروه‌های مختلف با زبان خودشان صحبت کنید.

تلاش در جهت بهبود همدلی کردن با کارکنان که موجب می‌شود کارکنان احساس راحتی بیشتری کنند و در مقابل تعهد و رضایت بیشتری داشته باشند.

تلاش در جهت استفاده بیشتر از کانال مختلف ارتباطی با کارکنان مانند ارتباطات شفاهی (رو در رو، تلفنی و ...) و ارتباطات نوشتاری (نامه، ایمیل و ...) در موقعیت های مختلف از کانال های ارتباطی مختلفی استفاده کنید.

تلاش در جهت بهبود ارتباطات نوشتاری. در ارتباطات نوشتاری حتماً پیگیری کنید زیرا موجب برقراری ارتباط دائمی تری می گردد. زمانی از ارتباطات نوشتاری استفاده کنید که وضعیت نسبتاً شفاف است و کارکنان رویه های را بدرستی دانند.

تلاش در جهت بهبود ارتباطات غیر کلامی (زبان بدن، حرکات دست و پا و ...) تلاش کنید آداب و رسوم افراد با فرهنگ های مختلف را بشناسید و حرکات بدن و بطور کلی ارتباطات غیر کلامی خود را با آن تطبیق دهید.

حمایت سازمانی

تلاش در جهت توجه بیشتر به افراد نظیر وجه و اعتبار، مسائل خانوادگی آنان. مشکلات خانوادگی افراد بر کار آنها و کارایی سازمان تاثیر بسزایی دارد. سعی کنید افراد را تا جایی که وارد حوزه خصوصی آنها نمی شود کمک کنید.

تلاش در جهت بهبود حمایت احساسی و عاطفی در موقعیت های دشوار برای کارکنان؛ به نحوی با کارکنان برخورد کنید که احساس کنند می توانند به شما تکیه کنند. با توجه به اینکه حمایت سازمانی نهایتاً توسط فرد ادراک می شود بسیار مهم است که مدیر از فرایندهای ادراکی در ذهن افراد نسبتاً آگاه باشد؛ یعنی مدیر باید بتواند ادراک فرد از حمایت های سازمانی را تحلیل کند. هم از عوامل مادی نظیر اضافه کاری، وام، کارانه و ... و هم از عوامل معنوی نظیر تشویق در گروه، برگزاری جشن به مناسبت های مختلف و ... سعی کنید حمایت کارکنان را جلب نمایید. برای ارزش انسانی آنها اهمیت قائل شوید و با آنها با احترام برخورد کنید تا آنها هم در مقابل رضایت، تعهد و وابستگی شغلی بیشتری نشان دهند و در نهایت نیز سازمان به موفقیت دست یابد.

پی نوشت ها

۱. Perception Of Supportiveness
۲. Perception
۳. Job Satisfaction
۴. Organizational Commitment
۵. Job Involvement
۶. Organizational Membership

۷. status
۸. Social Exchange Theory
۹. در تمام مدل‌ها متغیرها به صورت مکنون است به همین خاطر شکل آن‌ها به صورت بیضی است.
۱۰. Structural equation modeling
۱۱. Observed variables
۱۲. Latent variables
۱۳. Bartlet
۱۴. Factor Loading
۱۵. Confirmatory factor analysis

منابع

- بوالتون، رابرت. (۱۳۸۴). *روانشناسی روابط انسانی*. ترجمه قاسم کبیری، علی. تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضاییان، علی. (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی* (چاپ دهم). تهران: سمت
- سرمد، ز.، بازرگان، ع. و حجازی، ا. (۱۳۸۱). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگاه.
- سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۸۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: نگاه دانش.
- کلاین، پ. (۱۳۸۰). *راهنمای آسان تحلیل عاملی*. ترجمه صدرالسادات س. ج. و مینایی، ا. تهران: سمت.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سرمه.
- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (۲۰۱۰). Managerial communication: The link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, ۱۴(۱).
- Ainspan, N., & Dell, D. (۲۰۰۰). *Employee communication during the mergers*. New York: Conference Board.
- Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (۱۹۹۶). *Public relations: The profession and the practice* (۴th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Benson, G. L. (۱۹۸۳). On the compos: How well do business schools prepare graduates for the business world? *Personnel*, ۶۳-۶۵.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (۱۹۷۵). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, ۱, ۹۹-۱۱۲.
- Blau, P. (۱۹۶۴). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

- Bowman, G. W., Jones, L. W., Peterson, R. A., Gronuski, J. A., & Mahoney, R. M. (۱۹۶۴). What helps or harms promotability? *Harvard Business Review*, ۴۲(۱), ۶-۱۸.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (۲۰۰۴). Does the talk affect your decision to walk: A comparative pilot study examining the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism. *Management Decision*, ۴۲(۳/۴), ۵۷۹-۶۰۰.
- Byrne, M. B. (۱۹۹۴). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Sage Publications.
- Cooper, W. H. (۲۰۰۵). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin*, ۹۰, ۲۱۸-۲۴۴.
- Eccles, R. G., & Nohria, N. (۱۹۹۱). *Beyond the hype: Rediscovering the essence of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhodes, L. (۲۰۰۱). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, ۸۶, ۴۲-۵۱.
- Hattersley, M. E., & McJannet, L. (۲۰۰۵). *Management communication: Principles and practice*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Linstead, S., Fulop, L., & Lilley, S. (۲۰۰۴). *Management and organization*. New York: Palgrave MacMillan.
- Mayer, J. D. (۲۰۰۱). A field guide to emotional intelligence. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry* (pp. ۳-۲۴). New York: Psychology Press.
- Messmer, M. (۲۰۰۴). *Closing the communication gap*. Handbook of Business Strategy.
- Mintzberg, H. (۱۹۷۳). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Rowe.
- Penfield, R.V. (۱۹۷۴). Time allocation and effectiveness of managers. *Personnel Psychology*, ۲۷, ۲۴۵-۲۵۵.
- Robbins, S. P. (۲۰۰۷). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (۱۹۹۸). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, ۱۹, ۲۱۷-۲۳۳.

- Samsup, J., & Sung, W. S. (۲۰۰۵). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, ۳۱, ۲۷۷-۲۸۰.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (۱۹۹۱). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, ۳۴(۱), ۱۱۰-۱۳۵.
- Segares, A. H. (۱۹۹۷). Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information system. *International Journal of Management Science*, ۲۵(۱).
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (۱۹۹۲). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, ۳۶۵-۳۷۷.
- Trautman, S. (۲۰۰۹). Supply management. *ABI/Information Global*, ۱۴(۱), ۳۲.
- Van Ess Coeling, H., & Cukr, P. L. (۲۰۰۰). Communication styles that promote perceptions of collaboration, quality, and nurse satisfaction. *Journal of Nursing Care Quality*, ۱۴(۲), ۶۳-۷۴.
- Yrle, A. C., Hartman, S. J., & Galle Jr., W. P. (۲۰۰۳). Examining communication style and leader-member exchange: Considerations and concerns for managers. *International Journal of Management*, ۲۰(۱), ۹۲-۱۰۰.

^۱ -Perception Of Supportiveness

^۲ -Perception

^۳ -Jon Satisfaction

^۴ -Organizational Commitment

^۵ -Job Involvement

^۶ -Organizational Membership

^۷ - status

^۸ -Social Exchange Theory

^۹ در تمام مدل‌ها متغیرها به صورت مکنون است به همین خاطر شکل آن‌ها به صورت بیضی است.

^{۱۰} Structural equation modeling

^{۱۱} Observed variables

^{۱۲} Latent variables

^{۱۳} -Bartlet

^{۱۴} - Factor Loading

^{۱۵} Confirmatory factor analysis