



تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۹

حکمرانی و توسعه

دوره ۲، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰

صفحه ۱۰۱-۸۷

Investigating the impact of Strengthening Employees' Communication Skills on Extra-Role Performance with the Mediating Role of Communication Effectiveness

Peyman Bigdeli^{1*}, Homa Doroudi²

Abstract

Communication between Individuals is one of the necessary conditions for survival and continuity of social life. The emergence of new organizations along with its own special complexities on the one hand and the widespread use of technology on the other hand, have transformed today's organizations in terms of communication. In fact, without communication, there would be no organization. This shows the importance of effective communication in organizations and its impact on the behavior of individuals and groups. It seems that having effective communication skills is the mystery of managers' success in the field of organization and a fundamental solution to deal with organization's problems. Effective communication is a key component of an organization's internal communication system. Numerous factors, such as strengthening communication skills with two components of transparent communication and two-way communication (symmetric) affect this issue and Improve employees' extra-role performance. Therefore, the main purpose of this research is to investigate the effect of strengthening employees' communication skills on extra-role performance with the mediating role of communication Effectiveness. This research is an applied purpose which has been conducted by cross-sectional survey method. The statistical population included all employees of the national exclusion headquarters, of which 270 people were selected as members based on the Cochran's formula and using simple random sampling method. The data collection tool was a questionnaire. Regression method was used to analyze the data. Finally, the results showed that the communication effectiveness has a mediating role in the relationship between strengthening employees' communication skills and extra-role performance.

Keywords: Communication Skills, Communication Effectiveness, Extra-Role Performance

1. PhD. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author), E-mail: p.bigdeli@ut.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran, E-mail: homa_doroudi@yahoo.com

بررسی تأثیر تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر عملکرد فرانشی با نقش میانجی اثربخشی ارتباطات

پیمان بیگدلی^{۱*}، هما درودی^۲

چکیده

ارتباطات میان افراد از شرایط لازم برای ادامه حیات و استمرار زندگی اجتماعی است. پیدایش سازمان‌های نوین همراه با پیچیدگی‌های خاص خود از یک طرف و کاربرد وسیع تکنولوژی از طرف دیگر، سازمان‌های امروزی را از بعد ارتباطات دگرگون ساخته است. در واقع بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت. این سخن اهمیت ارتباطات مؤثر در سازمان‌ها و تأثیر آن بر رفتار افراد و گروه‌ها را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد که داشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر، رمز و راز موفقیت مدیران در عرصه سازمان و راه‌حل بنیادی برای مقابله با مسائل سازمان است. ارتباطات اثربخش جزء اصلی سیستم ارتباطات داخلی در یک سازمان محسوب می‌شوند. عوامل متعددی از جمله تقویت مهارت‌های ارتباطی با دو مؤلفه ارتباط شفاف و ارتباط دوجانبه (متقارن) بر این امر اثر می‌گذارد و موجب افزایش عملکرد فرانشی کارکنان می‌گردد. بر این اساس، هدف اصلی از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر عملکرد فرانشی با نقش میانجی اثربخشی ارتباطات است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که به شیوه پیمایشی - مقطعی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستاد محرومیت‌زدایی کل کشور بوده است که از این میان، بر اساس فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۷۰ نفر به‌عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآورده داده‌ها پرسشنامه بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش رگرسیون استفاده شده است. درنهایت، نتایج نشان داد که اثربخشی ارتباطات نقش میانجی در رابطه بین تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و عملکرد فرانشی دارد.

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، اثربخشی ارتباطات، عملکرد فرانشی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: p.bigdeli@ut.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران، رایانامه: homa_doroudi@yahoo.com

مقدمه

در عصر حاضر که ارتباطات درون‌سازمانی محور و پایه سایر کنش‌های کارکنان را در سازمان تشکیل می‌دهد، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ارتباطات و تقویت مهارت‌های ارتباطی می‌تواند منجر به تعالی و یا پس‌رفت فرد، سازمان و یا جامعه، شود (هوآنگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ به‌گونه‌ای که می‌توان گفت، مهارت برقراری ارتباطات شفاف^۲ در زمینه ارتباطات داخلی می‌تواند موجب افزایش اعتماد کارمندان، اعتبار سازمانی و نیز تعامل کارکنان با یکدیگر شود. در همین راستا، محققان اخیراً مفهوم شفافیت در فرایندهای ارتباطات داخلی را به کار برده‌اند. ارتباط شفاف به‌عنوان ارتباط سازمانی که در آن هم اطلاعات مثبت و هم اطلاعات منفی رد و بدل می‌گردد، تعریف می‌شود. همچنین، مدل متقارن در مدیریت استراتژیک بر این موضوع تمرکز دارد که چگونه افراد، سازمان‌ها و مردم از ارتباطات استفاده می‌کنند تا ایده‌ها و رفتارهای خود را تنظیم کنند، نه اینکه سعی کنند آن را کنترل یا دست‌کاری کنند، که این موضوع نیز اهمیت ارتباطات دوجانبه را نشان می‌دهد که خود نیز از مفاهیم شفافیت و سازمان‌های شفاف نشأت می‌گیرد. هر دوی ارتباطات شفاف و دوجانبه می‌توانند موجب اثربخشی هر چه بیشتر ارتباطات میان افراد سازمان شوند. اثربخشی ارتباطات شامل دو دسته رفتارهای ارتباطی معنابخشی^۳ و رفتارهای ارتباطی درک معنا^۴ است که پایه و اساس آن را شکل می‌دهند. اساس نظری رفتار ارتباطی معنابخشی از فرایندهای شناختی ناشی می‌شود که با نسبت‌دادن معنا به محرک‌های محیطی ایجاد می‌گردد؛ به عبارت دیگر، معنابخشی شامل فرایندهای اجتماعی صحبت کردن و عمل به‌منظور ایجاد یک درک قابل قبول از نشانه‌ها، علاوه بر احساسی که از طریق اتصال یک نشانه به یک چارچوب ایجاد می‌شود، است. رفتارهای ارتباطی معنابخشی می‌توانند تحت تأثیر رفتارهای ارتباطی دیگران قرار بگیرند؛ زیرا کارکنان به‌عنوان افرادی که رفتارهای ارتباطی داوطلبانه را در سازمان انتقال می‌دهند، اطلاعات کسب‌شده را به‌صورت داخلی و خارجی به کارکنان و گروه‌های داخلی مرتبط منتقل می‌کنند. همچنین، رفتار ارتباطی درک معنا به دنبال آن است تا مشارکت کارکنان و پاسخگویی سازمانی از طریق کلمات، اقدامات و تصمیمات در یک سازمان را بالا برده و همچنین انتشار آن به دیگران را تقویت و تقویت کند (کیم^۵، ۲۰۱۸).

-
1. Huong et al.
 2. Transparent Communications
 3. Sensemaking
 4. Sensegiving
 5. Kim

از سوی دیگر، امروزه در سازمان‌ها شاهد رفتارهایی داوطلبانه و اختیاری از سوی برخی افراد با عنوان رفتارهای فرانش^۱ هستیم، که این رفتارها به‌منظور کمک به سازمان و افراد آن انجام می‌گیرد، بدون اینکه پاداشی برای آن در نظر گرفته شده باشد (تورنی و ویلسون^۲، ۲۰۰۹؛ مارینوا^۳ و همکاران، ۲۰۱۰). یکی از عواملی که نقش بسزایی در بروز چنین رفتارهایی در سازمان‌ها دارد، تقویت مهارت‌های ارتباطی میان کارکنان است؛ به‌گونه‌ای که می‌توان گفت، هر چه کارکنان ارتباطات مؤثرتری با یکدیگر برقرار کنند، امکان افزایش عملکردی فراتر از نقش‌های واگذارشده به آنها بیشتر خواهد شد؛ از این‌رو با توجه به آنچه گفته شد، در این پژوهش سعی شده است تا تأثیر تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان با دو بعد ارتباط شفاف و ارتباط دوجانبه متقارن بر عملکرد فرانش با نقش میانجی‌گری اثربخشی ارتباطات مورد بررسی قرار گیرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارتباطات مؤثر در روابط انسانی

ارتباطات، مهم‌ترین عامل بقای یک سازمان محسوب می‌شود. ما هر روز به گونه‌های مختلف با یکدیگر در ارتباط هستیم تا اندیشه‌ها، احساسات و تمایلات خود را به یکدیگر منتقل کنیم (هرینگتون^۴، ۲۰۱۳). ارتباط مؤثر به ارتباطی گفته می‌شود که فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده پیام برساند؛ اما این فقط یکی از معیارهای مؤثر بودن است. عموماً ارتباطات زمانی مؤثر است که محرک موردنظر فرستنده با محرک گیرنده در یک راستا قرار دهد و آن دو را به‌گونه‌ای نزدیک به هم مورد توجه قرار دهد؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت، ارتباط زمانی مؤثر است که عکس‌العمل مطلوبی در گیرنده ایجاد کند (رحیمی، ۱۳۸۰) و زمانی کامل است که معنی و مفهومی که در ذهن فرستنده است و قصد دارد آن را ارسال کند (معنی موردنظر یا منظور) با آنچه گیرنده از آن دریافت می‌کند (معنی مورد مشاهده یا مشهود) یکی باشد (فرهنگی، ۱۳۹۱: ۱۵). دو عامل اصلی که هنگام برقراری ارتباطات باید مدنظر قرار گیرند، یکی شفافیت در ارتباطات است و دیگری برقراری ارتباط به‌صورت دوجانبه.

-
1. Extra-role
 2. Turni & Wilson
 3. Marinova et al.
 4. Herington

الف) ارتباط شفاف

ارتباط شفاف، از مفاهیم شفافیت و سازمان‌های شفاف نشأت می‌گیرد و به معنی در اختیار قرار دادن همه اطلاعات مثبت و منفی به کارکنان است. شفافیت ارتباطی را می‌توان شامل سه بخش اطلاع‌رسانی، مشارکتی و جوابگویی دانست؛ بنابراین با توجه به این مفاهیم، شفافیت را می‌توان به‌عنوان اطلاعاتی که صادق، قابل توجه و مفید هستند، تعریف نمود. در همین رابطه می‌توان گفت، ارتباطات داخلی یک سازمان زمانی شفاف است که کارمندان تصمیمات سازمانی را درک کنند و باور داشته باشند که سازمان حقیقت را به آنها می‌گوید. به همین منظور، سازمان‌ها باید برای شفاف بودن، اقدامات و تصمیمات خود را برای همه کارمندان بیان کنند (کیم، ۲۰۱۸).

ب) ارتباط دوجانبه متقارن

ارتباط دوجانبه متقارن، یک سیستم متقارن دوطرفه ارتباطی است که ارتباط سازمان را با ایجاد روابط باز، مبتنی بر اعتماد و معتبر با حوزه‌های استراتژیک کارمندان مؤثرتر می‌سازد. یک سازمان می‌تواند از طریق ارتباط دوجانبه متقارن درک متقابل، حل تعارض و ایجاد رابطه با کارمندان خود را بهبود بخشد؛ به عبارت دیگر، این نوع ارتباط به‌عنوان مؤثرترین راه برقراری ارتباط با کارکنان سازمان است. در زمینه ارتباطات داخلی، ارتباط دوجانبه متقارن یک فرهنگ مشارکتی را پرورش می‌دهد که زمینه را برای گفت‌وگو، بحث و گفتمان در بین کارمندان در مورد مسائل مختلف فراهم می‌کند. چنین فرهنگ مشارکتی باعث افزایش اعتماد به نفس کارمندان و صلاحیت آنان شده و در نهایت، منجر به تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و تقسیم قدرت در سازمان می‌شود؛ بنابراین، این نوع ارتباط به کارمندان اجازه دسترسی در فرایندهای تصمیم‌گیری را می‌دهد (کیم، ۲۰۱۸).

اثربخشی ارتباطات

بدیهی است که ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت آن مؤثر باشد. ارتباط مؤثر می‌تواند به‌عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شود و مدیران باید نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (مورهد و گریفین^۱، ۲۰۰۱). به‌طور کلی می‌توان گفت که هدف هر ارتباطی اطمینان یافتن از این امر است که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق شده و در

یک راستا قرار گیرند (هونگ و همکاران^۱، ۲۰۰۵)؛ از این رو، بر ارتباطات مؤثر بسیار تأکید شده است؛ زیرا اگر ارتباطات اثربخش باشد، نقش اصلی خود را ایفا می‌کند و در موفقیت همه مدیران و کارکنان مؤثر خواهد بود (پرسی^۲، ۲۰۰۸). حیطة ارتباطات اثربخش فقط به حوزه انتقال دانش و اطلاعات محدود نیست، بلکه ارتباطات واقعی این است که یادگیری، احساس، فکر، یا رفتار گیرنده همان چیزی شود که فرستنده قصد داشته است (سسیل و راثول^۳، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، ارتباطات اثربخش زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام، آن را همان‌گونه تفسیر نماید که موردنظر فرستنده باشد. اثربخشی ارتباطات به دو مؤلفه رفتار ارتباطی معنابخشی و رفتار ارتباطی درک معنا تقسیم می‌شود، که در ادامه به شرح هر یک پرداخته شده است.

الف) رفتار ارتباطی معنابخشی

اساس نظری فرایند معنابخشی از فرایندهای شناختی ناشی می‌شود که با نسبت دادن معنا به محرک‌های محیطی ایجاد می‌شود؛ به عبارت دیگر، معنابخشی در زمینه یک بحران شامل فرایندهای اجتماعی صحبت کردن و عمل به‌منظور ایجاد یک درک قابل قبول از نشانه‌ها، علاوه بر احساسی که از طریق اتصال یک نشانه به یک چارچوب ایجاد می‌شود، تعریف می‌گردد. فرایندهای معنابخشی می‌توانند تحت تأثیر رفتارهای ارتباطی دیگران قرار بگیرند؛ زیرا کارکنان به‌عنوان افرادی که رفتارهای ارتباطی داوطلبانه را انتقال می‌دهند، اطلاعات کسب‌شده را به‌صورت داخلی و خارجی به کارکنان و گروه‌های داخلی مرتبط منتقل می‌کنند. کارمندی که فعال‌تر از بقیه هستند، اطلاعات انتخاب‌شده را انتخاب و توزیع می‌کنند (کیم، ۲۰۱۸).

ب) رفتار ارتباطی درک معنا

رفتار ارتباطی درک معنا عبارت است از رفتارهای فعال و داوطلبانه کارمندان برای نفوذ بر دیگران از طریق ارسال اطلاعات ارزشمند و مرتبط با سازمان به حوزه‌های داخلی و خارجی. ارسال اطلاعات، اطلاعات مرتبط با سازمان را به حوزه‌های داخلی و خارجی انتقال می‌دهد، که روند تلاش برای نفوذ معنابخشی را توضیح می‌دهد (کیم، ۲۰۱۸).

1. Hung et al.
2. Percy
3. Cecil & Rothwel

عملکرد فرانشس

عملکرد فرانشس، طی سه دهه گذشته در بین محققان علوم رفتاری به صورت گسترده‌ای مطرح شده و از آن به عنوان یکی از عوامل موفقیت سازمان‌هایی که در اندیشه ایجاد مزیت‌های رقابتی هستند، یاد می‌شود (پودساکف و همکاران^۱، ۲۰۰۰). تا قبل از دهه ۹۰ میلادی، محققان در مطالعات خود برای بررسی رابطه میان عملکرد شغلی و اثربخشی سازمانی، اکثراً به عملکرد درون‌نقشی کارکنان توجه می‌کردند. عملکرد درون‌نقشی به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می‌شود که در شرح وظایف رسمی سازمان بیان می‌شود. تقریباً دو دهه قبل، محققان بین عملکرد درون‌نقشی و عملکرد فرانشسی تفاوت قائل شده‌اند (هوآی^۲، ۱۹۹۹). عملکرد فرانشسی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان باز می‌گردد که اختیاری هستند و معمولاً پاداش رسمی در پی ندارند؛ اما تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی می‌گذارند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۹). گراهام^۳ اعتقاد دارد که عملکرد کاری باید به صورت مجزا از عملکرد فرانشس مورد ملاحظه قرار گیرد؛ بنابراین، دیگر مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرانشس وجود نخواهد داشت. از دیدگاه وی، عملکرد فرانشس را باید به عنوان یک مفهوم جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است، مورد توجه قرار داد (کاسترو و همکاران^۴، ۲۰۰۲). در ادامه، به بررسی برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با موضوع پژوهش پرداخته می‌شود.

جمشیدی و همکاران (۱۳۹۷)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و عملکرد فرانشس کارکنان پرداختند، به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های ارتباطی و عملکرد فرانشس رابطه معناداری وجود دارد و با افزایش سطح مهارت‌های ارتباطی میزان عملکرد فرانشس، افزایش خواهد یافت. در تحقیق دیگری، خلفی (۱۳۹۷)، به بررسی مهارت‌های ارتباطی و عوامل مرتبط با آن پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که به کارگیری مهارت‌های ارتباطی در هر یک از ابعاد آن (گوش دادن، کنترل عاطفی، توانایی دریافت و ارسال پیام، بینش نسبت به فرایند ارتباط، ارتباط توأم با قاطعیت)، در سطح متوسطی قرار دارد. همچنین بین جنسیت، سن، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی و مهارت‌های ارتباطی آنان رابطه معناداری وجود دارد؛ اما بین رشته تحصیلی با مهارت‌های ارتباطی، رابطه معناداری مشاهده نشد. همچنین سمندری و مهربانی (۱۳۹۴)، در تحقیقی به بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی عملکرد ارتباطی کارکنان پرداختند. در این تحقیق بیان شد که ارتباطات صحیح در

1. Podsakoff et al.
2. Hui
3. Graham
4. Castro et al.

سازمان می‌تواند در اثربخشی کارکنان مؤثر است؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که نحوه مناسب مبادله پیام روشن بودن، شفاف بودن و کلامی بودن در اثربخشی کارکنان تأثیر مثبت دارد. مدیران از طریق ایجاد روابط درست با کارکنان و مبادله مناسب پیام و ایجاد شبکه‌های ارتباطی نیرومند با استفاده از مهارت‌های ارتباطی می‌توانند روحیه گروهی افراد و اثربخشی آنها را بهبود بخشند. در تحقیقی دیگر، موغلی و گلزاری فر (۱۳۹۳)، به بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رفتارهای شهروندی سازمانی پرداختند. آنها بیان کردند که اثربخشی مدیریت در سازمان‌ها همواره مورد تأکید بوده است. اهمیت این پژوهش در این است که رفتارهای خارج از نقش کارکنان را مکمل رفتارهای درون‌نقشی آنان در نظر می‌گیرد و مدیریت سازمان را عاملی مهم در بروز رفتارهای برون‌نقشی کارکنان در نظر می‌گیرد. نتایج این تحقیق نشان داد که علی‌رغم ساختارهای بوروکراتیک، مهارت و قدرت مدیران در برقراری ارتباط توانسته‌اند تا حد زیادی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را افزایش دهد. نظری و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی به بررسی اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی بر اثربخشی سازمانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد، بین مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی با بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ارتباط معناداری وجود دارد.

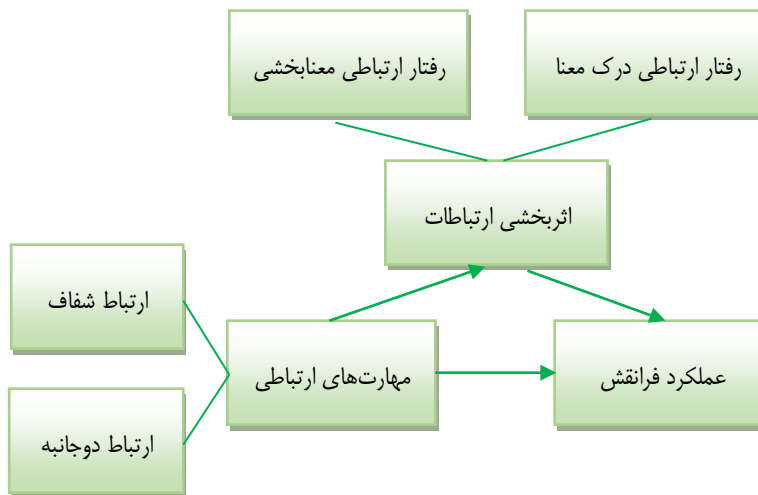
کیم^۱ در سال ۲۰۱۸ در تحقیقی که با عنوان "ارتقاء رفتارهای ارتباطی کارکنان برای معنابخشی و معنادگی در شرایط بحران" انجام داد، بیان نمود که کارمندان مثبت، ارزشمند و داوطلب می‌توانند با گوش دادن و پاسخ دادن، نگرانی‌های خود را کاهش و منافع خود را افزایش دهند، مشارکت خود را در مدیریت بحران تشویق می‌کند و پاسخگویی سازمانی را از طریق کلمات، اقدامات و تصمیمات در طول بحران بالا ببرند. کانگ و سونگ^۲ (۲۰۱۷)، نیز پژوهشی با عنوان "چگونه ارتباط متقارن کارکنان به تعامل کارکنان و رفتارهای ارتباطی کارکنان مثبت منجر می‌شود"، انجام دادند. هدف از این مطالعه، بررسی چگونگی تلاش‌های یکپارچه ارتباطات داخلی شرکت بر روی درک کارکنان از نتایج ارتباطات با شرکت و رفتارهای ارتباطی کارکنان در مورد شرکت با دیگران و قصد فروش آنها بود. یافته‌های این تحقیق نشان داد که اثرات مدیریت ارتباطات کارکنان و ارتباطات متقارن داخلی در حقیقت فراتر از کارکنان مثبت است تا نتایج واقعی مدیریت. درنهایت، لی^۳ در سال ۲۰۱۷، در تحقیقی به بررسی تأثیر ارتباطات در رفتارهای ارتباطی کارکنان پرداخت. هدف از این تحقیق، بررسی رفتارهای ارتباطی مختلفی بود که کارکنان با توجه به سطح موقعیت آنها و تأثیرات روابط آنها درک می‌کردند که درنهایت نتایج

1. Kim
2. Kang & Sung
3. Lee

نشان داد، کسانی بیشترین احتمال موفقیت را دارند که نه تنها در بیان ایده‌ها برای حل مسئله، بلکه در ارسال اطلاعات مثبت در مورد سازمان خود در سطح بالا قرار دارند.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش تأثیر تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان در عملکرد فرانشس با توجه به نقش میانجی‌گری اثربخشی ارتباطات مدنظر است؛ بنابراین مدل مفهومی پژوهش با توجه به بررسی مبانی تئوریکی مختلف و تحقیقات پیشین در قالب شکل ۱، ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین گردیده است:

فرضیه‌های پژوهش:

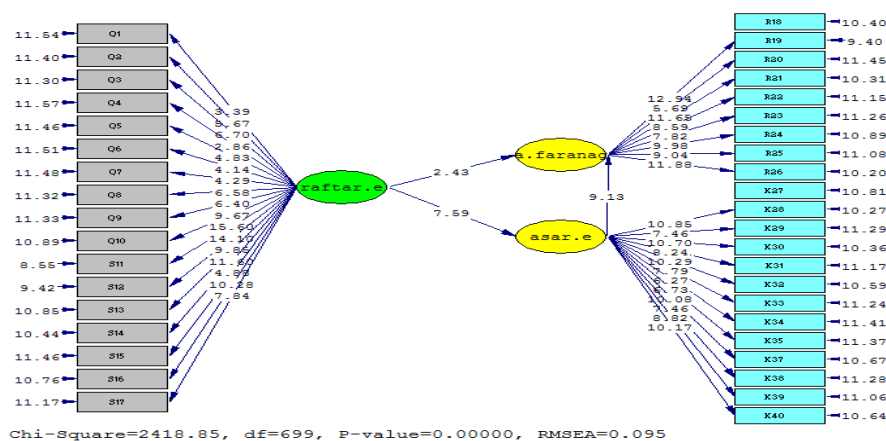
۱. تقویت مهارت‌های ارتباطی بر اثربخشی ارتباطات تأثیر معناداری دارد.
۲. تقویت مهارت‌های ارتباطی بر عملکرد فرانشس تأثیر معناداری دارد.
۳. اثربخشی ارتباطات بر عملکرد فرانشس تأثیر معناداری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی-مقطعی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ستاد محرومیت‌زدایی کل کشور به تعداد ۹۰۰ نفر بوده است که از این میان، بر اساس فرمول کوکران، ۲۷۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که در میان اعضای نمونه آماری توزیع گردید. به‌منظور سنجش روایی صوری سؤالات پرسشنامه و ابعاد آن نظر چند نفر از خبرگان منتخب از میان اعضای هیأت علمی دانشگاه گرفته شد و اصلاحات پیشنهادی از سوی آنها انجام گرفت. همچنین، به‌منظور سنجش پایایی سؤالات پرسشنامه‌ها، یک نمونه اولیه شامل ۲۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد که میزان پایایی با روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که این میزان پایایی نشان‌دهنده قابلیت اطمینان مطلوب ابزار پژوهش می‌باشد. درنهایت، جهت تحلیل داده‌ها نیز با توجه به سطح سنجش متغیرها و تعداد آنها از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی از نرم‌افزارهای SPSS و lisrel استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار lisrel استفاده شده است. شکل ۲، مدل معادله ساختاری رابطه بین تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و عملکرد فرانش با نقش میانجی اثربخشی ارتباطات را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل معادله ساختاری رابطه بین تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و عملکرد فرانش با نقش میانجی اثربخشی ارتباطات

در ادامه، در جدول ۱، خلاصه یافته‌های پژوهش و ضرایب مسیر معادلات ساختاری ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه یافته‌های پژوهش و ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

مسیر	ضریب استاندارد β	مقدار t	نتایج آزمون فرضیه‌ها	نوع رابطه
تقویت مهارت‌های ارتباطی ← اثربخشی ارتباطات	۰/۵۶	۷/۵۶	تأیید	معناداری
تقویت مهارت‌های ارتباطی ← عملکرد فرانشس	۰/۱۳	۲/۴۳	تأیید	معناداری
اثربخشی ارتباطات ← عملکرد فرانشس	۰/۸۳	۹/۱۳	تأیید	معناداری

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه مقدار آماره t در رابطه بین تقویت مهارت‌های ارتباطی و اثربخشی ارتباطات، تقویت مهارت‌های ارتباطی و عملکرد فرانشس، و اثربخشی ارتباطات و عملکرد فرانشس بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین می‌توان گفت که فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید می‌باشند؛ به‌گونه‌ای که بین متغیر تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و اثربخشی ارتباطات، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و حدود ۵۶ درصد از تغییرات اثربخشی ارتباطات توسط متغیر تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان تبیین می‌شود. همچنین، بین متغیر تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و عملکرد فرانشس، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و حدود ۱۳ درصد از تغییرات عملکرد فرانشس توسط متغیر تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان تبیین می‌شود. علاوه بر این، بین متغیر اثربخشی ارتباطات و عملکرد فرانشس، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و حدود ۸۳ درصد از تغییرات عملکرد فرانشس توسط متغیر اثربخشی ارتباطات تبیین می‌شود. براین اساس می‌توان گفت که اثربخشی ارتباطات در رابطه بین تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و عملکرد فرانشس، نقش میانجی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

طی سال‌های اخیر، بسیاری از محققان به این نتیجه دست یافته‌اند که ارتباطات، مهم‌ترین فاکتور خرید بقای جامعه محسوب می‌شود. ما همواره به گونه‌های مختلفی با یکدیگر در ارتباط هستیم تا اندیشه‌ها، احساسات و تمایلات خود را به یکدیگر منتقل کنیم. یک ارتباط ساده با یک مجموعه ارتباطات، خواسته و ناخواسته، از پیش تعیین شده یا اتفاقی تعریف می‌گردد؛ اما ارتباطات مؤثر آن است که

فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده پیام برساند که این تنها یکی از معیارهای مؤثر بودن آن است. تقویت رفتارهای ارتباطی کارکنان موجب افزایش اثربخشی ارتباطات شده و این افزایش، تأثیر بسزایی بر عملکرد فرآیندهای و در نهایت نائل شدن به اهداف سازمانی خواهد داشت؛ بنابراین در راستای تحقق بخشیدن به اهداف سازمان، تلاش به منظور به کارگیری و شناخت مناسب‌ترین راه‌های تقویت رفتارهای ارتباطی از طریق شناخت و چگونگی به کارگیری رفتارهای ارتباطی مختلف ارتباطی با کیفیت که موجب افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان سازمان خواهد شد، ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، در این پژوهش به بررسی تأثیر تقویت رفتارهای ارتباطی کارکنان بر عملکرد فرآیندها با نقش میانجی اثربخشی ارتباطات در ستاد محرومیت‌زدایی کشور پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد که تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان در ستاد محرومیت‌زدایی کشور نقش مهمی بر عملکرد فرآیندهای کارکنان و همچنین، اثربخشی ارتباطات دارد. علاوه بر این، اثربخشی ارتباطات نیز بر عملکرد فرآیندهای کارکنان مؤثر است و به عبارتی، در رابطه بین تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و عملکرد فرآیندهای آنان، نقش میانجی دارد.

همان‌طور که از نتایج پژوهش حاضر مشخص گردید، مدیران تمایل زیادی جهت تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان دارند و همواره در تلاش هستند که اطلاعات شفاف و درست را در اختیار کارکنان قرار دهند و ارتباطات دوطرفه را طوری تقویت کنند که هیچ تعارضی در میان نباشد و همین امر نیز موجب شده است تا انتقال اطلاعات بین حوزه‌های داخلی و خارجی سازمان صورت بگیرد و اثربخشی ارتباطات نیز در سازمان افزایش یابد و از طرفی، موجب افزایش عملکرد فرآیندهای کارکنان در سازمان نیز شود. در حقیقت مدیرانی که اطلاعات شفاف و صریح در اختیار کارکنان قرار می‌دهند و همچنین در تصمیمات سازمانی از نظرات کارکنان خود استفاده می‌کنند، ارتباطات مؤثری با کارکنان دارند و همین امر سبب می‌شود تا اطلاعات شغلی و کاری نیز به راحتی بین آنها تبادل شود. در حقیقت از نتایج این پژوهش می‌توان استنباط کرد، مدیرانی که فرصت کافی را برای شنیدن صحبت‌های کاری و شخصی کارکنان اختصاص می‌دهند، به آنها این جرأت را می‌دهند که بدون هیچ ترسی نقدها و نظرات خود را نسبت به سازمان بیان کنند و همین امر آنها را تشویق می‌کند تا عملکردی فراتر از آنچه برای آنها مشخص شده است، داشته باشند. در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، پیشنهادات زیر به مدیران ارشد ستاد محرومیت‌زدایی کل کشور ارائه می‌شود:

۱. اطلاعات قانونی، شفاف و درست را به موقع و صریح در اختیار کارمندان قرار دهند و در این زمینه به سانسور و دست‌چین کردن اطلاعات مبادرت نکنند و همه اطلاعات مثبت و منفی را تا جایی که به اهداف سازمانی آسیب جدی وارد نمی‌کند، در اختیار آنان قرار دهند.

۲. سامانه‌ای طراحی شود تا کارکنان بتوانند نظرات تخصصی خود را در اختیار مدیران قرار دهند، تا بدین‌وسیله مدیران نیز بتوانند این نظرات را در تصمیمات سازمانی مورد استفاده قرار دهند؛ به عبارت دیگر، مدیران باید در تصمیم‌گیری‌های خود هر چه بیشتر کارکنان سازمان را شریک نمایند و طی برگزاری نشست‌های فکری از به‌کارگیری ایده‌های جدید آنان جهت بهتر شدن اجرای فعالیت‌ها استفاده نمایند.

۳. سیاست‌های جدید مصوب‌شده را در اسرع وقت در اختیار کارکنان قرار دهند و سامانه پیامکی یا اینترنتی ایجاد شود تا اطلاعات شغلی و کاری سریعاً بین مدیران و کارکنان تبادل شود.

۴. مدیران ارشد زمانی را صرف شنیدن مشکلات و نیازهای کارکنان نمایند و به کارکنان اجازه دهند که حوزه‌های مختلف عملکردی سازمان را مورد نقد و بررسی قرار دهند و فضایی ایجاد شود که همه نقدها و نظرات بیان شود و کارکنان در بیان دیدگاه‌های خود ترسی نداشته باشند.

۵. کارکنان را به سمت اقدامات داوطلبانه در راستای اهداف سازمانی سوق دهند و از آنها بخواهند که در طول شبانه‌روز از طریق ایجاد پست در فضای مجازی و ارتباطات حقیقی، اقدام به حمایت از سازمان نمایند و به‌طور داوطلبانه با سازمان‌های مشابه ملاقات کرده و با آنها از اهداف سازمانی خود جهت تعامل بیشتر صحبت کنند.

منابع

جمشیدی، سارا؛ نظری، رسول؛ شکیب‌زاد، میثم (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان. *چهارمین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی/ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین*.

خلفی، منیژه (۱۳۹۷). بررسی مهارت‌های ارتباطی و عوامل مرتبط با آن در بین کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر زنجان. *دومین اجلاس دانش و فناوری روانشناسی، علوم تربیتی و جامعه‌شناسی ایران، تهران*.

رحیمی، شهرام (۱۳۸۰). ارتباطات مناسب، کلید مدیریت تأثیرگذار. *ماهنامه تدبیر*، ۵، ۱۱۱.

سمندری، لطفاله؛ مهربانی، نوراله (۱۳۹۴). بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی عملکرد ارتباطی کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش. *سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی*.

فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۱). *ارتباطات انسانی*. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوازدهم.

قلی پور، آرین؛ طهماسبی، رضا؛ نوریان، عباس (۱۳۸۹). بررسی تأثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی. *مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴(۶۶)، ۱۴۸-۱۲۳.

موغلی، علیرضا؛ گلزاری فر، مهدی (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان؛ مطالعه موردی شهرداری تهران. *همایش بین‌المللی مدیریت*، تهران، مؤسسه سفیران فرهنگی مبین.

نظری، رسول؛ احسانی؛ محمد؛ گنجویی، فریده اشرف؛ قاسمی، حمید (۱۳۹۱). اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو. *دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، ۴(۱۶)، ۱۵۷-۱۷۳.

Castro, C.B., Armari, E.M., & Ryan, D.M. (2002). The influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 55-63.

Cecil, R. D., & Rothwel, W. (2007). *Next generation management development*. America. John Wiley & sons, Inc.

Herington, McPhail, R., & Guilding, Ch. (2013). The evolving nature of hotel HR performance measurement systems and challenges arising: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 68-75.

Hui, C. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: a Chinese case. *Organizational behavior and human decision processes*, 77, 3-21.

Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R.D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: the impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50(2-3), 112-124.

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The

mediation of employee-organization relationship. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.

Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451-475.

Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 542-555.

Marinova, S. V., Moon, H., & Van Dyne, L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human relations vule*, 63(10), 1463-1485.

Moorhead, G., & Griffin, R.W. (2001). *Organizational behavior: Management people and Organizations*. Houghton Mifflin.

Percy, L. (2008). Strategic Integrated Marketing Communications. *International Journal of Advertising*, 23, 113-227.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Turni, D. L., & Wilson, G. L. (2009). From discretionary to required: The migration of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 201-218.