

## بررسی ارتباط مهارت‌های ارتباطی با نگرش سازمانی هیئت‌علمی استخدامی و مدعو رشته تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور

حمید قاسمی<sup>۱</sup>، فریده هادوی<sup>۲</sup>، منوچهر ططری<sup>۳</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، ایران
۲. دانشیار تربیت‌بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، ایران\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۱۵

### چکیده

یکی از ابعاد رفتار سازمانی، شناخت مهارت‌های ارتباطی افراد با هدف دستیابی به بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی است. این پژوهش به تحلیل اثرهای مهارت‌های ارتباطی بر نگرش سازمانی هیئت‌علمی استخدامی و مدعو تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور پرداخته است. پژوهش از نوع توصیفی بود که به روش پیمایشی انجام شده است. ۸۰ نفر هیئت‌علمی استخدامی و ۷۰۰ نفر مدرس مدعو تربیت‌بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل دادند. تمام جامعه هیئت‌علمی به‌عنوان نمونه و از مدرسان مدعو ۲۵۰ نفر به‌صورت تصادفی خوشه‌ای به‌عنوان نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند. ابزارهای اندازه‌گیری پرسش‌نامه‌های مهارت‌های ارتباطی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بودند. روایی صوری و منطقی پرسش‌نامه‌ها به کمک اساتید دانشگاه‌ها و صاحب‌نظران بخش مدیریت انجام شد و پایایی از روش ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمد که برای هر کدام از پرسش‌نامه‌ها به‌ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۸ و ۰/۸۸ محاسبه شد. از روش‌های آمار توصیفی برای طبقه‌بندی نمره‌های خام و ترسیم جداول و نمودارها و از آمار استنباطی (کلوموگروف - اسمیرنوف، تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون چندگانه) برای بررسی فرضیه پژوهش استفاده شد. نتایج نشان داد که همبستگی مهارت‌های ارتباطی و ابعاد نگرش سازمانی معنادار است. همچنین، ضرایب رگرسیون چندگانه حاکی از این است که تأثیر دو مؤلفه مهارت‌های ارتباطی (کلامی و بازخورد) بر نگرش سازمانی معنادار است و تأثیر مؤلفه شنود بر نگرش سازمانی معنادار نیست؛ بنابراین، با توجه به اهمیت مهارت‌های ارتباطی در پیش‌بینی نگرش سازمانی به‌نظر می‌رسد که مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی را برای رسیدن به سطح بهینه تمامی مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی به‌ویژه مهارت شنود به‌کار گیرند.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های ارتباطی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش سازمانی

## مقدمه

موفقیت در هر سازمانی بستگی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد شد که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کار گیرند (هاشمی‌مطلق و مظفری، ۱۳۸۹). ارتباطات مؤثر<sup>۱</sup> یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است؛ زیرا، اطلاعات به‌عنوان یک داده مهم، در سایه ارتباطات مؤثر وارد سازمان می‌شوند و هنگامی که به سازمان راه یافتند، دوباره به سیستم ارتباطی کارآمد نیاز دارند تا پردازش شوند و مانند خون در رگ‌های سازمان جریان یابند (کوزه‌چیان، ۱۳۸۲). ارتباطات از مهم‌ترین ابزارهای جامعه مدرن و از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی انسانی هستند. در تعریف ارتباطات می‌توان گفت که انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است؛ به‌گونه‌ای که برای هر دو قابل‌فهم و واضح باشند (کوزه‌چیان، ۱۳۸۲؛ قبادی، ۱۳۸۷). توانایی برقراری ارتباط درست، یکی از مهارت‌های اساسی زندگی اجتماعی است و اهمیت آن در زندگی انسان به‌حدی است که برخی از صاحب‌نظران مبنای رشد انسانی، آسیب‌های فردی و پیشرفت‌های بشری را در فرایند ارتباط دانسته‌اند (چانت، جانکینسون، راندل و رسل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). افزون‌براین، توانایی ارتباطی مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان و موفقیت افراد در کار است. داشتن توانایی، مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی برای مدیران بسیار اهمیت دارد؛ زیرا، بیش از ۲۵ درصد از مشکلات مربوط به روابط افراد در سازمان، به‌دلیل وجود مشکلات ارتباطی در سطح فردی و سازمانی است (نظری، احسانی، اشرف‌گنجوی و قاسمی، ۱۳۹۱؛ جیمز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

رضاییان (۱۳۹۱) سه نوع مهارت ارتباطی را معرفی کرده است که عبارت‌اند از: شنود مؤثر، مهارت کلامی و بازخورد. فرایند کشف رمز و تعبیر و تفسیر فعال پیام‌های کلامی را شنود مؤثر (گوش‌دادن فعال) گویند؛ بنابراین، به‌نظر می‌رسد که برای ایجاد و حفظ روابط خوب و مطلوب و جلوگیری از اختلاف‌نظرها، کشمکش‌ها و سوءتفاهم‌ها باید فن دقیق گوش‌دادن و شنیدن را آموخت و به‌کار بست. نظری و همکاران (۱۳۹۱) بیان کردند که اگر افراد در محل کار به شکل مناسبی ارتباط برقرار نکنند، زمان را تلف می‌کنند، منابع را هدر می‌دهند، در رسیدن به اهداف با شکست مواجه می‌شوند و روابط آن‌ها با یکدیگر خراب می‌شود؛ بنابراین، مهارت‌های ارتباطی آن‌ها از اهمیت حیاتی برای سازمان به‌شمار می‌روند (نظری و همکاران، ۲۰۱۲)؛ در نتیجه، مجهز کردن افراد به

- 
1. Effective Communication
  2. Chant, Jenkinson, Randle & Russell
  3. James
  4. Selma & Aysegul

مهارت‌های لازم از جمله مهارت‌های برقراری ارتباط باعث خواهد شد تا سازمان به نظام آموزشی اثربخش با کارایی و اعتبار بالایی دست یابد (باقیانی‌مقدم و ممیزی، ۱۳۹۱). پژوهشگران داخلی و خارجی زیادی بر اهمیت کسب مهارت‌های ارتباطی توسط کارکنان سازمان تأکید داشته‌اند. دوبرین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و سلما و آیسگول<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) بر لزوم انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی و متغیرهای دیگر موجود در محیط کاری کارکنان تأکید داشته‌اند تا اهمیت این مقوله در ارتباط با متغیرهای موجود در سازمان آشکار شود؛ بنابراین، توجه به زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آن‌ها به سمت اهداف سازمانی نکته‌ای ضروری به نظر می‌رسد. با وجود مطالب بیان‌شده راجع به مهارت‌های ارتباطی و لزوم توجه جدی به آن‌ها باید بیان کرد که اهمیت‌شان در ارتباط با دیگر متغیرهای موجود در سازمان و محیط سازمان نظیر نگرش سازمانی سنجیده می‌شود. به گفته پژوهشگرانی نظیر واکولا و نیکولوا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) و کریر و بورکیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، نگرش سازمانی کارکنان یک سازمان است که منجر به طی کردن مسیر پیشرفت و روبه‌جلوی سازمان می‌شود؛ به گونه‌ای که هر اندازه کارکنان سازمان از تعهد سازمانی و رضایت شغلی - که به گفته بتمن و استراسر<sup>۱</sup>، دو مؤلفه اصلی نگرش سازمانی هستند - به میزان بیشتری برخوردار باشند، بهره‌وری کل سازمان افزایش می‌یابد. هر اندازه که تعهد سازمانی و رضایت شغلی به‌عنوان متغیرهای نگرش سازمانی در سطوح بالایی باشند، می‌توانند به سطوح بالای عملکرد سازمانی منجر شوند. افزون‌براین، نگرش نشان‌دهنده نحوه احساس شخص درباره چیزی است. تعهد سازمانی یک نگرش کاری است که به‌طور مستقیم به مشارکت و تمایل به ماندن کارکنان در سازمان مربوط می‌شود و ارتباط مشخصی با عملکرد سازمانی دارد (هاشمی‌مطلق و مظفری، ۱۳۸۹). به عقیده همتی‌عفیف (۱۳۹۱)، کارکنان ورزیده که عموماً دارای تعهد زیاد کاری، عاطفی و هنجاری هستند، از مهارت‌های ارتباطی قوی‌ای برخوردارند؛ به گونه‌ای که هر اندازه شخص به سازمان خود علاقه‌مند باشد، سعی می‌کند مهارت‌های ارتباطی متناسب با آن را کسب کند. باید بیان کرد که مفهوم مهم دیگر در ارتباط با بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی است. همان‌طور که اشاره شد، پژوهشگران در پژوهش‌های زیادی به این نتیجه رسیده‌اند که هر اندازه کارکنان از رضایت شغلی زیادی برخوردار باشند، به عملکرد سازمانی قابل‌قبولی می‌رسند (کریر و بورکیو، ۲۰۰۹؛ آزالیا، عمر، ماستور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ احمد، احمد و علیشاه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). رضایت شغلی کارکنان نگرشی کلی است که کارکنان نسبت به شغلشان دارند و

- 
1. Dubrin
  2. Selma & Aysegul
  3. Vakola & Nikolaou
  4. Carriere & Bourque
  5. Azalea, Omar & Mastor
  6. Ahmad, Ahmad & Ali Shah

به طور مستقیم به نیازهای فردی شامل چالشی بودن کار، پاداش‌های یکسان، محیط کاری حمایتی و همکاران ارتباط پیدا می‌کند (هاشمی مطلق و مظفری، ۱۳۸۹). دیویس و نیواستور<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) رضایت شغلی را در قالب احساسات خوشایند و ناخوشایندی تعریف کردند که کارکنان در رویارویی با کارشان دارند. در پژوهشی که همتی‌عفیف (۱۳۹۱) انجام داد، به این نتیجه دست یافت که هر اندازه مهارت‌های ارتباطی کارکنان قوی و چگونگی استفاده از آن‌ها برای کارکنان میسر باشد، میزان رضایت شغلی کارکنان بالا و رضایتمندی ارباب رجوع نیز به دست می‌آید. افزون‌براین، بین هر سه بعد مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نظری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی نتیجه گرفتند که بین مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، ویژگی‌های شخصیتی به عنوان شاخص مناسبی نقش مؤثری در پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی، روابط بین فردی و اثربخش سازمانی مدیران ورزشی دارند. کریر و بورکیو (۲۰۰۹) دریافتند که ارتباطات مؤثر و مهارت‌های ارتباطی بالا، عاملی قوی در افزایش رضایتمندی و تعهد سازمانی کارکنان است. به عقیدهٔ دو برین (۲۰۱۰)، ارتباطات گسترده و مؤثر بین مدیران و کارمندان عاملی ضروری در جهت حل مشکلات و به دست آوردن موفقیت و همچنین، توسعه و بهبود اثربخشی و تعهد سازمانی است. لیکاتا و هوپرا<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و هوی و میسکل<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز دریافتند که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطهٔ معناداری وجود دارد.

با توجه به مطالبی که بیان شد، پژوهشگران مطالعه حاضر بر آن شدند که اثر مهارت‌های ارتباطی را بر نگرش سازمانی هیئت‌علمی استخدامی و مدعو رشته تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور بررسی کنند و به این سؤال پاسخ دهند که چه رابطه‌ای بین مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر مهارت‌های ارتباطی بر نگرش سازمانی هیئت‌علمی استخدامی و مدعو تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور بود. روش پژوهش حاضر از نظر راهبرد، توصیفی و از نظر مسیر اجرا، پیمایشی بود که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری هیئت‌علمی رشته تربیت‌بدنی پیام‌نور کل کشور ۸۰ نفر است که به دلیل محدودیت و نیز به دست آمدن نتایج قابل‌تعمیم‌تر، با

---

1. Davis & Newstorm  
2. Licata & Harper  
3. Hoy & Miskel

استفاده از نمونه‌گیری سودار تمامی جامعه به روش سرشماری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین، جامعه آماری مدرسان مدعو در رشته تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور (بالتر از کارشناسی‌ارشد و حدود ۷۰۰ نفر) در نیم‌سال اول ۹۳-۱۳۹۲ برآورد شدند که برای انتخاب اعضای مدعو، جامعه آماری درسراسر کشور به پنج خوشه تقسیم شدند (استان‌های شمالی، جنوبی، شرقی، غربی و مرکزی). سپس، درمیان استان‌های حاضر، در هرکدام از خوشه‌ها مراکز پیام‌نور مشخص شدند و به‌شکل تصادفی ساده و با استناد به جدول مورگان از هرکدام از خوشه‌ها ۵۰ نفر انتخاب شدند که در مجموع ۲۵۰ نفر شوند. درنهایت و پس از تماس‌های مکرر تلفنی و فرستادن پنج بار ایمیل و مراجعه حضوری، در مجموع ۷۰ پرسش‌نامه از اعضای هیئت‌علمی استخدامی و ۲۰۰ پرسش‌نامه از مدرسان مدعو بازگردانده شدند و تجزیه و تحلیل آماری شدند. در پژوهش حاضر، از سه پرسش‌نامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد: الف- پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای.<sup>۱</sup> (۱۹۹۰). این پرسش‌نامه شامل ۱۸ ماده در سه خرده‌مقیاس است که شش آیتم مربوط به مهارت کلامی، شش آیتم مربوط به مهارت شنود و شش آیتم مربوط به مهارت بازخورد هستند (بارتون، استیسی و فورتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). این پرسش‌نامه برای انجام پژوهش‌های ایرانی تأیید شده است (کشتکاران، حیدری و باستانی، ۱۳۹۰؛ باقیانی‌مقدم و ممیزی، ۱۳۹۱)؛ ب- پرسش‌نامه‌های نگرش سازمانی: این بخش از پرسش‌نامه‌های رضایت شغلی و تعهد سازمانی تشکیل شده است. پرسش‌نامه رضایت شغلی که در این پژوهش استفاده شده است، توسط سوسان<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) و ترجمه مقیمی (۱۳۹۲) تهیه شده است. این پرسش‌نامه شامل ۱۳ آیتم درزمینه سنجش میزان رضایت شغلی افراد در سازمان است. همچنین، پرسش‌نامه تعهد سازمانی که در این پژوهش به‌کار رفته است، توسط لینا، آوکس و لورتا<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) و ترجمه مقیمی (۱۳۹۲) تهیه شده است. این پرسش‌نامه شامل ۲۴ آیتم در سه خرده‌مقیاس است که هشت آیتم آن مربوط به سنجش میزان تعهد عاطفی، هشت آیتم مربوط به سنجش میزان تعهد مستمر و هشت آیتم دیگر مربوط به سنجش میزان تعهد هنجاری افراد نسبت به سازمان است. افزون‌براین، پرسشنامه‌های مورد استفاده براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت نمره‌گذاری شده‌اند. روایی صوری و منطقی پرسش‌نامه‌ها به کمک اساتید دانشگاه‌ها و صاحب‌نظران بخش مدیریت انجام شد و پایایی از طریق روش ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمد که برای هرکدام از پرسش‌نامه‌ها، به‌ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۴ و ۰/۸۸ محاسبه شد.

- 
1. Barton J.A
  2. Barton, Stacey & Fortnum
  3. Susan
  4. Lina, Aukse & Loreta

در این پژوهش، از روش‌های آمار توصیفی برای طبقه‌بندی نمره‌های خام و ترسیم جداول و نمودارها و از آمار استنباطی (کلوموگروف- اسمیرنوف برای تعیین نحوه توزیع داده‌ها، تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون چندگانه و تی مستقل برای مقایسه متغیرهای پژوهش بین هیئت‌علمی و مدرسان مدعو و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی) برای بررسی فرضیه پژوهش استفاده شد.

## نتایج

تجزیه و تحلیل‌های توصیفی نشان داد که در مجموع ۷۵/۹ درصد از نمونه‌ها مرد و ۲۴/۱ درصد زن هستند که بیشتر نمونه‌ها؛ یعنی ۵۵/۵ درصد دارای گرایش تحصیلی مدیریت ورزشی هستند. ۲۸/۲ درصد با مدرک دکتری و ۷۱/۸ درصد با مدرک کارشناسی ارشد مشغول به تدریس هستند. افزون‌براین، بیشتر شرکت‌کنندگان؛ یعنی ۷۲ درصد از نمونه‌ها دارای مرتبه مربی، ۲۴/۴ درصد استادیار و فقط نه نفر (۳/۳ درصد) دانشیار و یک نفر استاد تمام (۰/۳۷ درصد) هستند. در جدول شماره یک خلاصه‌ای از ویژگی‌های توصیفی نمونه‌های پژوهش آورده شده است.

جدول ۱- خلاصه‌ای از ویژگی‌های توصیفی نمونه‌های پژوهش (به تعداد)

نوع اشتغال		هیئت علمی	مدعو	کل
جنس	مرد	۵۶	۱۴۹	۲۰۵
	زن	۱۴	۵۱	۶۵
تأهل	متاهل	۶۳	۱۵۸	۲۲۱
	مجرد	۷	۴۲	۴۹
سن	۲۵-۲۹	۰	۱۶	۱۶
	۳۰-۳۴	۳۳	۹۹	۱۳۲
	۳۵-۴۰	۲۵	۷۵	۱۰۰
	>۴۰	۱۲	۱۰	۲۲
مرتبه	مربی	۶۱	۱۳۳	۱۹۴
	استادیار	۷	۵۹	۶۶
	دانشیار	۱	۸	۹
	استاد	۱	۰	۱
مدرک	ارشد	۶۱	۱۳۳	۱۹۴
	دکتری	۹	۶۷	۷۶

ادامه جدول ۱- خلاصه‌ای از ویژگی‌های توصیفی نمونه‌های پژوهش (به تعداد)

نوع اشتغال	هیئت علمی	مدعو	کل
مدیریت	۵۷	۹۳	۱۵۰
فیزیولوژی	۵	۲۷	۳۲
بیومکانیک	۲	۲۵	۲۷
رفتار	۲	۲۵	۲۷
آسیب	۳	۱۷	۲۰
عمومی	۱	۱۳	۱۴

در جدول شماره دو، میانگین پاسخ‌ها به تفکیک هیئت علمی استخدامی و مدعو مشاهده می‌شود.

جدول ۲- توصیف وضعیت پاسخ نمونه‌های پژوهش به متغیرها و مؤلفه‌های آن‌ها

متغیر	میانگین پاسخ‌ها		حداقل	حداکثر
	هیئت علمی	مدعو		
مهارت‌های ارتباطی	۴/۰۵	۴/۰۵	۱	۵
مهارت کلامی	۴/۴۰	۴/۴۲	۱	۵
مهارت شنود	۴/۳۹	۴/۴۳	۱	۵
مهارت بازخورد	۴/۱۳	۴/۰۶	۱	۵
نگرش سازمانی	۴/۲۰	۳/۶۲	۱	۵
رضایت شغلی	۴/۲۶	۳/۳۵	۱	۵
تعهد سازمانی	۴/۱۴	۳/۸۹	۱	۵
تعهد عاطفی	۴/۳۴	۴/۰۹	۱	۵
تعهد هنجاری	۴/۰۵	۳/۸۸	۱	۵
تعهد مستمر	۴/۰۴	۳/۷۰	۱	۵

در بخش تجزیه و تحلیل‌های استنباطی پژوهش، برای تعیین طبیعی یا غیرطبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده شد. در جدول شماره سه نتایج آن نشان داده است. طبق نتایج ارائه شده در جدول شماره سه، تمامی توزیع‌ها در سطح معناداری ۰/۰۵ طبیعی هستند؛ بنابراین، در ادامه تجزیه و تحلیل‌های آماری از آزمون‌های پارامتری استفاده شده است.

1. Kolmogorov-Smirnov

جدول ۳- نتایج آزمون کلوموگروف- اسمیرنوف برای تعیین طبیعی یا غیرطبیعی بودن توزیع داده‌ها

مهارت‌های ارتباطی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	نگرش سازمانی	آماره Z
۱/۳۵۴	۱/۰۷۵	۰/۹۹۶	۰/۴۴۳	
۰/۰۵۱	۰/۱۹۸	۰/۲۷۴	۰/۹۹۰	سطح معناداری

در تجزیه و تحلیل‌های استنباطی برای بررسی ارتباط بین متغیر مهارت‌های ارتباطی و مؤلفه‌های آن با نگرش سازمانی و متغیرها و مؤلفه‌های آن‌ها، از آزمون همبستگی پیرسون<sup>۱</sup> استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره چهار مشاهده می‌شود.

طبق اطلاعات ارائه شده در جدول شماره چهار، ارتباط بین همه ابعاد مهارت‌های ارتباطی (مهارت‌های کلامی، مهارت‌های شنود، مهارت‌های بازخورد و مهارت‌های ارتباطی به‌طور کلی) و همه ابعاد مختلف نگرش سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و نگرش سازمانی به‌طور کلی) در سطح یک درصد مثبت و معنادار است؛ بدین معنای افزایش مهارت‌های کلامی، مهارت‌های شنود، مهارت‌های بازخورد و به‌طور کلی، مهارت‌های ارتباطی هیئت‌علمی استخدامی و مدعو دانشگاه پیام‌نور، منجر به افزایش سطح نگرش سازمانی آن‌ها به‌صورت کلی و نیز افزوده شدن نگرش در همه ابعاد آن خواهد شد.

جدول ۴- رابطه بین ابعاد مختلف مهارت‌های ارتباطی و ابعاد مختلف نگرش سازمانی

مهارت ارتباطی	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	نگرش سازمانی
مهارت کلامی	$r=0/676$ $P=0/001$	$r=0/58$ $P=0/001$	$r=0/518$ $P=0/001$	$r=0/716$ $P=0/001$	$r=0/447$ $P=0/001$	$r=0/646$ $P=0/001$
مهارت شنود	$r=0/505$ $P=0/001$	$r=0/418$ $P=0/001$	$r=0/341$ $P=0/001$	$r=0/514$ $P=0/001$	$r=0/289$ $P=0/001$	$r=0/242$ $P=0/001$
مهارت بازخورد	$r=0/453$ $P=0/001$	$r=0/456$ $P=0/001$	$r=0/446$ $P=0/001$	$r=0/549$ $P=0/001$	$r=0/338$ $P=0/001$	$r=0/472$ $P=0/001$
مهارت‌های ارتباطی	$r=0/681$ $P=0/001$	$r=0/608$ $P=0/001$	$r=0/560$ $P=0/001$	$r=0/747$ $P=0/001$	$r=0/646$ $P=0/001$	$r=0/646$ $P=0/001$

1. Pearson



با توجه به معنادار بودن مقادیر به‌دست‌آمده برای همبستگی‌ها، از رگرسیون با هدف تعیین میزان اثر مهارت‌های ارتباطی بر نگرش سازمانی استفاده شد که در جدول شماره پنج نتایج آن ارائه شده است.

با توجه به مقادیر ارائه‌شده در جدول شماره پنج، معادله خطی حاصل از تحلیل رگرسیون مقدار  $F$  به‌دست‌آمده معنادار است ( $F = 109/711$ ،  $P < 0/001$ ) و مقادیر ضرایب استاندارد شده به‌دست‌آمده برای مهارت‌های ارتباطی ( $0/528 = \beta$ ،  $P < 0/001$ ) معنادار است و بدین‌معنا است که با تغییر یک واحد در متغیر مهارت‌های ارتباطی، میزان  $0/528$  تغییر در نگرش سازمانی به‌وجود خواهد آمد.

جدول ۵- میزان تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر نگرش سازمانی اعضا

عنوان متغیر	ضریب غیر استاندارد	خطای معیار	ضریب استاندارد بتا	آماره تی
C: ضریب ثابت	۳۹/۴۷۷	۶/۹۳۶	-----	۵/۶۸۷**
X <sub>1</sub> : مهارت‌های ارتباطی	۰/۹۸۸	۰/۰۹۴	۰/۵۲۸	۱۰/۵۰۷**

\*\* معناداری در سطح یک درصد \* معناداری در سطح پنج درصد

همچنین، برای مشخص شدن تأثیر هرکدام از مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی بر نگرش سازمانی از رگرسیون خطی به روش ورود هم‌زمان استفاده شد که نتایج آن را در جدول شماره شش مشاهده می‌کنید.

جدول ۶- میزان تأثیر ابعاد مختلف مهارت‌های ارتباطی بر نگرش سازمانی اعضا

عنوان متغیر	ضریب غیر استاندارد	خطای معیار	ضرایب استاندارد بتا	آماره تی
C: ضریب ثابت	۱/۰۵۷	۰/۲۰۸	-----	۵/۰۷۸**
X <sub>1</sub> : مهارت کلامی	۰/۴۶۴	۰/۰۶۷	۰/۴۹۲	۶/۹۲۷**
X <sub>2</sub> : مهارت شنود	۰/۰۳۰	۰/۰۴۲	۰/۰۴۵	۰/۷۲۴ <sup>ns</sup>
X <sub>3</sub> : مهارت بازخورد	۰/۱۳۳	۰/۰۴۶	۰/۱۶۹	۲/۸۶۶**

\*\* معناداری در سطح یک درصد \* معناداری در سطح پنج درصد

با توجه به نتایج ارائه‌شده، مقدار  $F$  به‌دست‌آمده معنادار است ( $F = 58/106$ ،  $P < 0/001$ ) و مقادیر ضرایب استاندارد شده به‌دست‌آمده برای دو مؤلفه مهارت کلامی ( $\beta = 0/492$  و  $P < 0/001$ ) و مهارت بازخورد ( $\beta = 0/169$  و  $P < 0/004$ ) معنادار است. در این میان، مهارت کلامی با دارا بودن ضریب استاندارد شده بیشتر، تأثیر بیشتری بر نگرش سازمانی دارد و بدین‌معنا است که با تغییر یک

واحد در متغیر مهارت کلامی، میزان  $0/492$  تغییر در نگرش سازمانی به وجود خواهد آمد؛ اما ضرایب به دست آمده درباره مهارت شنود مقادیر معناداری را نشان نداد ( $P < \beta$ ,  $470/0 = 0/169$ ). همچنین، طبق مقدار ضریب تعیین تعدیل یافته<sup>۱</sup>، این سه متغیر توانسته اند ۴۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند.

همچنین، در مورد اثر مهارت ارتباطی بر مؤلفه های نگرش سازمانی، به ترتیب مقادیر ضرایب استاندارد برای تعهد سازمانی ( $P < \beta$ ,  $001/0 = 0/588$ ) و برای رضایت شغلی ( $P < \beta$ ,  $001/0 = 0/330$ ) به دست آمد که در سطح معناداری یک درصد معنادار بود.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر مهارت های ارتباطی بر نگرش سازمانی هیئت علمی استخدامی و مدعو تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بود. بیشتر پاسخ گویان (۷۵/۹ درصد) مرد بودند که با توجه به اینکه رشته تربیت بدنی عموماً رشته ای دوجنسیتی و از آن مهم تر دارای دروس عملی متعددی است، به نظر می رسد در این خصوص باید تجدیدنظر لازم انجام شود تا بتوان تمام برنامه های مورد نیاز در خصوص افزایش میزان مهارت های ارتباطی را که می توانند تأثیر بسزایی در افزایش نگرش سازمانی داشته باشند، با رویکرد مناسبی برای هر دو جنس به کار برد. ییلماز، کوماگیز، بالچی-سلک و ارن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی به تفاوت معنادار سطح مهارت های ارتباطی بین زنان و مردان دست یافته بودند. همچنین، یسیل<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تفاوت معناداری را بین مهارت های ارتباطی اساتید از نظر متغیر جنسیت نشان داد؛ بنابراین، به نظر می رسد نیاز به انجام پژوهش های بیشتری در این زمینه به تفکیک جنسیت وجود دارد؛ هر چند در نمونه آماری مورد نظر پژوهش قصد انتخاب بیشتر مردان وجود نداشت؛ اما با توجه به جامعه مورد نظر، به ناچار بیشتر نمونه را مردان تشکیل دادند. اولکان و داکلیک<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که مهارت های ارتباطی به طور قابل توجهی با توجه به جنس، سن، سطح درآمد و موقعیت اجتماعی تغییر می یابند. بیشتر نمونه ها بالای ۳۰ سال بودند و ۸۷/۱ درصد کل نمونه ها دارای مرتبه مربی بودند.

نتایج حاصل از آزمون گشتاوری پیرسون نشان می دهد که ارتباط بین مهارت های ارتباطی و نگرش سازمانی در سطح یک درصد مثبت و معنادار است؛ بدین معنا که افزایش سطح مهارت های ارتباطی منجر به افزایش سطح نگرش سازمانی خواهد شد. همچنین، نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که

1. R<sup>2</sup> Adj
2. Yilmaz, Kumcagiz, Balci-Celik & Eren
3. Yesil
4. Ulukan & Dalkilic

با تغییر یک واحد در متغیر مهارت‌های ارتباطی، میزان  $0/528$  تغییر در نگرش سازمانی به وجود خواهد آمد. افزون‌براین، با تغییر یک واحد در متغیر مهارت‌های ارتباطی، میزان  $0/588$  تغییر در تعهد سازمانی و میزان  $0/330$  تغییر در رضایت شغلی به وجود خواهد آمد؛ به طوری که تمامی این تأثیرات در سطح معناداری یک درصد معنادار هستند. در بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی و نگرش سازمانی مشخص شد که مقادیر ضرایب استاندارد شده به دست آمده برای دو مؤلفه مهارت کلامی و مهارت بازخورد معنادار است و در این میان، مهارت کلامی ارتباط بیشتری با نگرش سازمانی دارد؛ اما ضرایب به دست آمده در رابطه با مهارت شنود مقادیر معناداری را نشان نداد.

در مطالعات احمد<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) این نتایج حاصل شد که ارتباطات پایه و اساس سازمان‌ها هستند و در درون سازمان‌ها و زیرمجموعه‌های آن‌ها رابطه مثبت و روشنی با بسیاری از متغیرها از جمله رضایت شغلی، جو سازمانی، انگیزه و تعهد سازمانی وجود دارد که این یافته با نتایج پژوهش حاضر از نظر ارتباط هم‌خوانی دارد. طاهری‌زاده، سلیمی و صالحی‌زاده (۱۳۹۰) نیز در پژوهش‌های خود بیان کردند که مهارت کلامی در بین مهارت‌های ارتباطی برای اساتید با هدف تدریس آنان، از دیدگاه دانشجویان در مرتبه نخست قرار می‌گیرد و با تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد که با نتایج پژوهش حاضر از نظر ارتباط نیز به طور کلی هم‌خوانی دارد و همچنین، از نظر اینکه مهارت کلامی در مرتبه اول هم‌خوانی قرار دارد، همسو است (طاهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰). رابینز<sup>۲</sup> (۱۳۸۹) نیز معتقد است عواملی چون تحریف پیام و ابهام در پیام، موجب تضعیف اطمینان می‌شوند؛ از این رو، بر رضایت و تعهد کارکنان اثری منفی خواهد داشت. در ادامه همین پژوهش، رابینز در یافته‌های حاصل از مطالعه‌ای دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی اظهار کرد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش هال، گونری و آندره ژوسکی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) نیز با نتایج پژوهش حاضر همسو است. به عقیده وی، می‌توان بیان کرد توانایی صحبت کردن یکی از چهار مهارت عملکردی اصلی است. امیری، کوهستانی و آهنجان (۱۳۷۸) مطرح کردند که بین مهارت‌های کلامی با رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد که این یافته با پژوهش حاضر همسو است. البته می‌توان گفت که توانایی صحبت کردن به گونه‌های متنوع و رساندن پیام به شیوه جذاب باعث احساس رضایت در شنونده می‌شود. همچنین، نتایج مطالعه هنگست<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) مشخص کرد زمانی که در یک محیط، ارتباط بین افراد به خوبی صورت گیرد، گفت‌وگوی میان آن‌ها به درک متقابل، توافق عمل و رضایت بیشتری منجر می‌شود

- 
1. Ahmad
  2. Robins
  3. Hall, Gunnery & Andrzejewski
  4. Hengst

که این مطلب با نتایج پژوهش حاضر همسو است. اشتباه در چهارچوب‌بندی و انتقال پیام موجب رضایت‌نداشتن خواهد شد که این مطلب با نتایج این پژوهش همسو است. مهارت کلامی یکی از شاخه‌های مهارت‌های ارتباطی است که می‌تواند عامل مهمی در انتقال درست پیام و دریافت بازخورد باشد (پترسون، راگتز و منچاکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). توانایی ایجاد ارتباط مؤثر یک مربی و توانایی انتقال فکر یک مربی در قالب کلام صحیح می‌تواند به رضایت بیشتر منجر شود و درنهایت، موجب بهره‌وری چشمگیر خواهد شد که مطالعات گوناگون تمامی این موارد را تأیید می‌کنند.

پژوهشگرانی نظیر احمد، احمد و علیشاه (۲۰۱۰) بیان کردند که مهارت بازخورد مؤثر موجب اثربخشی شبکه ارتباطی می‌شد و در نتیجه، عملکرد اعضای سازمان و رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد. این مطلب با پژوهش حاضر همسو است. مطالعه رنجبریان (۱۳۷۵) که نشان داد ارتباطات قوی اجتماعی در محیط کار و ایجاد بازخورد کاری و غیره، تعهد سازمانی و رضایت شغلی را ارتقا می‌بخشد، با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. درحقیقت، به‌نظر می‌رسد بازخورد در یک ارتباط دوجانبه خود به یک مهارت دیگر از انواع مهارت‌های ارتباطی تبدیل می‌شود و موجب آسان‌شدن ارتباطات و کمترشدن تنش‌ها و درنهایت، موجب رضایت کاری برای هر دو طرف می‌شود.

پژوهشگران متعددی از جمله هلریگل و جان<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، هوی و میسکل<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) و جوهاچ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) ارتباط معنادار بین مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی را تأیید کرده‌اند. یسیل (۲۰۱۰) نیز رابطه بین مهارت‌های ارتباطی اساتید و نگرش آن‌ها را نسبت به حرفه تدریس مثبت و معنادار ارزیابی کرد. هم‌تی‌عفیف (۱۳۹۱) در پژوهش خود مطرح کرد که بین هر سه بعد مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنود و بازخورد) با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و این دقیقاً با نتایج پژوهش حاضر همسو است. کریر و بورکیو<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز به این نتیجه دست یافتند که هر اندازه کارکنان یک سازمان به‌ویژه مدیران رده بالا از مهارت‌های ارتباطی قوی‌ای برخوردار باشند، به همان میزان رضایت شغلی بالاتر و تعهد سازمانی بیشتری در کارکنان سازمان وجود خواهد داشت. در این راستا، آن‌ها به ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی و رضایت شغلی به‌همراه تعهد سازمانی اشاره کرده‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است.

نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که مهارت‌های ارتباطی در کل می‌توانند به‌عنوان متغیر پیش‌بین مقادیر معناداری را برای نگرش سازمانی پیش‌بینی کنند و این مهم در ارتباط با مؤلفه‌های کلامی و

- 
1. Petersen, Ragatz & Monczka
  2. Hellriegel & John
  3. Hoy & Miskel
  4. Jo Hatch
  5. Carriere & Bourque

بازخورد نیز معنادار بود؛ اما در ارتباط با مهارت شنود (گوش‌دادن) مقادیر معناداری را نشان نداد که بدین معنا است مهارت شنود با وجود ارتباط مثبت و معنادارش با نگرش سازمانی، متغیر خوبی برای پیش‌بینی نگرش سازمانی نیست. به گفته هلریگل (به نقل از امیری، ۱۳۷۸)، شاید این نبود معناداری روابط رگرسیونی به این دلیل باشد که بیشتر مدرسان تمایل دارند ارزشیابی اولیه خویش را براساس آزمون‌های کتبی بگیرند و پس از گرفتن بازخورد از آن، برای ادامه کار برنامه‌ریزی کنند؛ بنابراین، از این حیث که مهارت شنود نتوانسته است متغیر پیش‌بین مناسبی برای نگرش سازمانی باشد، که با یافته‌های امیری و همکاران (۱۳۷۸) همسو است.

همان‌طور که نتایج حاصل از این پژوهش و پژوهش‌های مشابه نشان داد، تعهد سازمانی که خود متأثر از عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی است و از پیامدهای تعیین‌کننده‌ای در عملکرد سازمان‌ها از جمله مراکز آموزشی و پژوهشی برخوردار است، با مهارت‌های ارتباطی (کلامی، بازخورد و شنود) همبستگی مثبت و رابطه‌ای معناداری دارد؛ بنابراین، می‌توان بیان کرد که مهارت کلامی به‌عنوان قابلیت نفوذ و توان متقاعدسازی افراد، مهارت گوش‌دادن به‌عنوان مصداق رعایت احترام به دیگران در ارتباطات اجتماعی و مهارت بازخورد به‌عنوان نوعی اعمال کنترل بر فرایند ارتباطات که از آن‌ها با عنوان مهارت‌های انسانی نیز نام برده می‌شود، اهمیت خود را در این پژوهش برای اثرگذاری بر متغیر بسیار مهم نگرش سازمانی همسو با پژوهش‌های انجام‌شده در کشور و سایر کشورها نشان دادند. شایان ذکر است که نگرش سازمانی منجر به طی کردن مسیر پیشرفت و روبه‌جلوی سازمان می‌شود؛ به‌گونه‌ای که هر اندازه کارکنان سازمان از تعهد سازمانی و رضایت شغلی بیشتری برخوردار باشند، بهره‌وری کل سازمان افزایش می‌یابد. عوامل متعددی در ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی دخالت دارند (آزلیا و همکاران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، اکنون به‌نظر می‌رسد افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی تنها از طریق این عوامل کافی نیستند؛ بلکه عواملی نظیر مهارت‌های ارتباطی می‌توانند عوامل تأثیرگذاری بر افزایش نگرش سازمانی (تعهد سازمانی و رضایت شغلی) افراد شاغل در سازمان‌ها از جمله اساتید دانشگاه‌ها باشند که نتایج این پژوهش و مطالعات مشابه داخلی و خارجی این موضوع را به‌وضوح تأیید می‌کند. شاید به این دلیل باشد که مهارت‌های ارتباطی می‌توانند تفکراتی را که موجب بروز خلاقیت و مهندسی مجدد شوند، مشخص کنند. حال، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهای زیر مطرح می‌شوند:

الف- مسئولان مربوط از ظرفیت زیاد مهارت‌های ارتباطی اساتید تربیت‌بدنی دانشگاه برای پیشبرد اهداف درون‌سازمانی و البته کشور استفاده کنند؛ به‌شکلی که این ظرفیت را برای توسعه تمام سازمان‌های مشابه معرفی کنند؛

ب- با توجه به تأکید بیشتر کشورهای توسعه‌یافته بر منابع انسانی خود (هادوی، ۱۳۹۲)، مطالعات تطبیقی دربارهٔ ارتباط مهارت‌های ارتباطی با نگرش سازمانی در کشورهای مختلف می‌توانند زمینه حرکت روبه‌جلو و نیز سیر صعودی دستیابی به اهداف سازمانی را میسر کنند؛

ج- در عصر حاضر، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های ورزشی برای مقابله با تهدیدهای محیطی، استفاده از فرصت‌های احتمالی و دستیابی به اهداف سازمانی ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی را شناسایی کنند، مسائل و ابعاد مختلف سازمانی را موشکافی کنند، نقاط ضعف را ترمیم کنند و به تقویت نقاط قوت بپردازند (عرضه و سیدعامری، ۱۳۹۲)؛ بنابراین، دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان بخشی از سازمان‌های عصر حاضر که نقش مهمی در همهٔ ابعاد اجتماعی، فرهنگی، خانوادگی افراد دارند، باید تمامی عوامل تأثیرگذار بر خود را از جمله متغیرهای بررسی‌شده در پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل کنند و به‌طور مستمر درصدد بهبود آن‌ها باشند؛ زیرا، طبق مطالعاتی که به آن‌ها پرداخته شد، این متغیرها می‌توانند از جمله عوامل بهره‌وری مستمر باشند.

## منابع

1. Ahmad, H., Ahmad, Kh., & Ali Shah, A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-67.
2. Ahmad, S. A. (2011). Communication satisfaction and its relationship to organizational commitment among secondary teachers in KUwait. *Indiana State University, india*.
3. Amiri, S., Kohistani, H. A., & Ahanjan, MR. (1999). Relationship between managerial communication skills and job satisfaction among staff in general departments of North Khorasan province. *Educational Research*, 14, 1-18.
4. Azalea, A., Omar, F., & Mastor, K. A. (2009). The role of individual differences in job satisfaction among Indonesians and Malaysians. *European Journal of Social Sciences*, 10(4), 496-511.
5. Baghiyani Moghadam, M., Momayyezi, M., & Rahimdel, T. (2012). Communication Skills of Department Heads in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education*, 12(6), 448-57.
6. Barton, G. R., Stacey, P. C., & Fortnum, H. M. (2006). Hearing-impaired children in the UK I: Auditory performance, communication skills, educational achievements, quality of life, and cochlear implantation. *Ear and Hearing*, 27(2), 161-86.
7. Batemen, T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 95-112.
8. Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The role of communication satisfaction as a mediator between an organization's internal communication systems and two

- job outcomes: Job satisfaction and 156 organizational commitment. *Carreer Development International*, 14, 29 – 49.
9. Chant, S., Jenkinson, T., Randle, J., & Russell, G. (2002). Communication skills: some problems in nursing education and practice. *Journal of clinical nursing*, 11(1), 12-21.
  10. Davis, K. Y., & Newstorm, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11th ed.). Mexico: Mc Graw – Hill. Interamericana.
  11. Dubrin, A. J. (2010). *Leadership: Research findings, practice and skills* (6th ed). Boston: MA: Moughton Mifflin Company.
  12. Ghobadi, M. (2000). *Communication Skills*. National Bank of Iran, 150,16-9.
  13. Haday, S. F. (2013). Adaptive Study of Major Management of Volunteers in Iran and Selected Countries. *Sport Management Studies*, 5(21), 13-36.
  14. Hall, J. A., Gunnery, S. D., & Andrzejewski, S. A. (2011). Nonverbal emotion displays, communication modality, and the judgment of personality. *Journal of Research in Personality*, 45, 77-83.
  15. Hashemi Motlagh, S., & Mozafari, S. A. A. (2010). Comparison of communication skills and working life quality of active and passive faculty members of Islamic Azad universities of East Azarbaijan. *Productivity management*, 3(12), 7-32.
  16. Hellriegel, D. S., & John, W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
  17. Hemmati Afif, A. (2012). Explaining the Communication Skills Model of Physical Education Teachers of Tehran Province, Emphasizing Increased Organizational Commitment and Job Satisfaction. Tarbiat Modares University, Tehran.
  18. Hengst, J. A. (2003). Collaborative referencing between individuals with routine communication partners. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research; Health Modale*, 46(4), 48-831.
  19. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York: McGraw – Hill.
  20. James, C. R. (2002). *Designing learning organizations*. *Organizational Dynamics*, 32(1), 46–61.
  21. Jo hatch, M. (2013). *Organizational theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3th ed.). Oxford: Oxford University Press.
  22. Keshtkaran, A., Heidari, A., & Bastani, P. (2012). Study Of Managers' Communication Skills Based On The Staff's View In Shiraz University Of Medical Sciences. *Payavard Salamat*, 5(4), 41-8.
  23. Kozechian, h. (2003). The Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction of Male Physical Education Directors in Khorasan Province. *Olympic*, 11(23), 43-52.
  24. Licata, W., & Harper, G. W. (1999). Healthy schools, robust schools and academic emphasis as an organizational theme. *Journal of Education Administration*, 37(5), 463 - 75.
  25. Lina, L., Aukse, E., & Loreta, G. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196- 212.

26. Nazari, R., Ehsani, M., Ashraf Gangoei, F., & Ghasemi, H. (2012). Structural equation modeling of relationship and interpersonal communication on organizational effectiveness between sport managers. *African Journal of Business Management*, 6(27), 8136-45.
27. Nazari, R., Ehsani, M., Ganjavi, F., & Ghasemi, H. (2012). The Effects of Communication Skills and Interpersonal Communication on the Organizational Effectiveness of Iranian Sport Managers and Modeling. *Sports Management Studies*, 16(4), 157-74.
28. orze, k., & Seyed Ameri, M. H. (2013). Knowledge Management and Communication Skills Managers of Iran Physical Education Organization. *Sports Management Studies*, 4(13), 64-9.
29. Petersen, K. J., Ragatz, G. L., & Monczka, R. M. (2005). A examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance. *Journal of Supply Chain Management*, 41, 14-25.
30. Ranjbaran, B. (1996). Organizational Commitment. *Journal of Faculty of Administrative and Economic Sciences, University of Isfahan*, 1(10), 11-6.
31. Rezaeian, A. (2012). *Basis of Organizational Behavior Management*. tehran: samt.
32. Robbins, S. (2010). *Basics of Organizational Behavior* (A. P. a. S. M. Arabi, Trans.). In (pp. 45-215). Tehran: Office of Cultural Research.
33. Selma, G., & Aysegul, E. (2012). Examination of teacher candidates communication skills according to different variables. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 5640 – 5.
34. Susan, J. L. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manower*, 24(6), 626- 52.
35. Taherizadeh, Z., Salimi, G & ,Salehizadeh, S. (2011). Relationship between Teachers Communication Skills of the University and their Teaching Skills from Students' Viewpoints. *Leadership and Educational Management of Islamic Azad University*, 5(2), 95-116.
36. Ulukan, M., & Dalkilic, M. (2012). Primary school students' level of participation in sport in terms of different variables and the relationship between the level of participation and communication skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1786–9.
37. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Emeral – Employee Relations*, 2(27), 160-74.
38. Yesil, H. (2010). The relationship between candidate teachers' communication skills and their attitudes towards teaching profession. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 919-22.
39. Yilmaz, M., Kumcagiz, H., Balci-Celik, S., & Eren, Z. (2011). Investigating communication skill of university students with respect to early maladaptive schemas. *Procrdia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 968-72.



**استناد به مقاله**

قاسمی، حمید، هادوی، فریده، و ططری، منوچهر. (۱۳۹۷). بررسی ارتباط مهارت‌های ارتباطی با نگرش سازمانی هیئت‌علمی استخدامی و مدعو رشته تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰(۴۹)، ۲۳۳-۵۰. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.940.1253

Ghasemi, H., Hadavi, F., & Tatari, M. (2018). Survey Relationship of Communication Skills by Organizational Attitude of Physical Education Faculties (Full Time and Part Time) in Payame Noor University. Sport Management Studies, 10(49), 233-50. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.940.1253

## **Survey Relationship of Communication Skills by Organizational Attitude of Physical Education Faculties (Full Time and Part Time) in Payame Noor University**

**H. Ghasemi<sup>1</sup>, F. Hadavi<sup>2</sup>, M. Tatari<sup>3</sup>**

1. Associate Professor of Sport Management, Payame Noor University
2. Associate Professor of Physical Education, Eslamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor of Sport Management, Payame Noor University\*

**Received: 2015/01/05**

**Accepted: 2015/05/22**

---

### **Abstract**

The communication skills are one part of organizational behavior and its aim is more productivity in achieving organizational goals. The purpose of this study was to determine the effect of communication skills on organizational attitudes (organizational commitment and job satisfaction) of physical education faculties in Payame Noor University. The methodology of study was descriptive –survey. The population included all physical education faculties in PNU (80 people fulltime and 700 part time). The samples selected by cluster random sampling and with regard of Morgan table for best number of samples (250 people). The data gathered by 3 questionnaires include: Barton G's communication skills, Susan J's job satisfaction and Lina et al's organizational commitment. The face and content credits of questionnaires approved by some faculties and experts. The reliability of questionnaire approved by Cronbach's alpha test (0.84, 0.84, 0.88). The data analyzing did by statistical way: descriptive way (frequencies and classifications) and inferential way (K-S, correlation analysis, multiple regression analysis). The results showed there were significant relation between communication skills and organizational attitude ( $P < 0.001$ ). Multiple regression analysis indicated that the relationship between the two components of communication skills (verbal & feedback) and organizational attitudes was significant ( $P < 0.001$ ) and ( $P < 0.004$ ), the effect listening component on organizational attitudes is not significant ( $P < 0.470$ ). With considering the results, there is a suggestion for administrators to prepare programs for developing all components of communication skills, especially listening skills.

**Keywords:** Communicational Skills, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Attitude

---

---

\* Corresponding Author

Email: manochehr61@gmail.com