

## بررسی تاثیر مهارتهای ارتباطی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه های ستادی مراکز بهداشت استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۷

یداله حمیدی (PhD)<sup>۱</sup>، لیلی تاپاک (PhD)<sup>۲</sup>، علی بیکمردی (PhD)<sup>۳</sup>، \* زینب طه (MPH)<sup>۴</sup>

### چکیده:

**هدف:** ارتباطات فرآیندی حیاتی و پویا در سازمان است و ارتباط موثر می تواند به یکی از مهمترین اهداف سازمان ها تبدیل گردد. یافته ها نشان میدهد مهارت های ارتباطی به عنوان یکی از مهارت های اساسی مدیران بر تعهد کارکنان تاثیر گذار میباشد. تعهد سازمانی عاملی است که علاقه و دلبستگی فرد را به سازمان افزایش می دهد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر مهارتهای ارتباطی بر تعهد در حوزه ستادی مراکز بهداشت استان کرمانشاه انجام گرفته است.

**مواد و روش ها:** مطالعه حاضر یک مطالعه توصیفی - تحلیلی به صورت مقطعی میباشد که جامعه آماری را کارکنان ستادی مراکز بهداشت استان کرمانشاه تشکیل میدادند که ۲۵۰ نفر آنها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها سه پرسشنامه استاندارد شامل پرسشنامه های دموگرافی - مهارتهای ارتباطی و تعهد سازمانی بود و تحلیل داده ها به روش همبستگی و تحلیل رگرسیون با کمک نرم افزار SPSS انجام شد.

**یافته ها:** نتایج نشاندهنده وجود رابطه مستقیم و معناداری بین مهارت ارتباطی با تعهد سازمانی می باشد علاوه بر این میانگین مهارت ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان، در حد متوسط ارزیابی گردید.

**نتیجه گیری:** به نظر می رسد مدیران برای بالابردن میزان نفوذ خود باید به تقویت مهارتهای ارتباطی خود پردازند. و از طریق توجه به مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و با استفاده از سیستم های تشویقی مناسب، سعی در افزایش تعهد کارکنان نمایند.

**واژگان کلیدی:** مهارت ارتباطی، تعهد سازمانی، کارکنان ستادی کرمانشاه

<sup>۱</sup> . دانشیار، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت، گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران. hamidi@umsha.ac.ir .

<sup>۲</sup> . دانشیار، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت، گروه آمار زیستی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران. l.tapak06@gmail.com .

<sup>۳</sup> . دانشیار، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت، گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران. bikmoradi@umsha.ac.ir .

<sup>۴</sup> . \* نویسنده مسئول نام: زینب طه - آدرس تلفن: [zynaha@yahoo.com](mailto:zynaha@yahoo.com) - ۰۹۱۸۳۸۸۴۲۳۴ - ۰۸۳۳۷۲۵۷۷۰۱ MPH مدیریت، معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

## مقدمه:

در سازمانها ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند میدهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی میگردد. ارتباطات فرآیندی حیاتی و پویا در سازمان است و ارتباط موثر می تواند به یکی از مهمترین اهداف سازمان ها تبدیل گردد. سازمانی که کارکنان آن با یکدیگر ارتباط موثر نداشته باشند نمی توانند توانمندی های لازم را برای اجرای وظایف خود کسب کنند و در هر حال انگیزه آنان نیز به تدریج کاهش پیدا میکند زیرا ارتباط خود بستر مناسبی برای مبادله اطلاعات ، دانش و تجربیات می باشد. [1]

مسئولیت ایجاد ارتباط صحیح در سازمان به عهده مدیریت است . از این رو مدیران باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاهی داشته باشند و نحوه برقراری ارتباطات موثر را بدانند. مدیران باید بر روی روشهایی تمرکز نمایند که بتوانند ارتباط خود را بهبود ببخشند و کارکنانی با درک بهتر را پرورش دهند، تضاد و اختلافات را کم کنند و با تاثیر بر رفتارها و نگرشها بتوانند عکس العمل های مثبت که منجر به موفقیت سازمانی میشود را حفظ نمایند. لازمه این موارد برخورداری از مهارت های ارتباطی کامل توسط کلیه کارکنان و مدیران می باشد. [۲].

مهارت های ارتباطی مدیران طبق نظریه بارتون ای جی به سه مهارت کلامی (به کارگیری آگاهانه ی نمادهای کلامی به منظور ترغیب کردن دیگران به انجام کار)، مهارت شنودی یا گوش دادن موثر (برقراری ارتباط مؤثر و ایجاد شرایط مناسب برای درک بهتر مخاطب) و بازخورد (همان واکنشها و اظهار نظرهای کلامی و یا غیر کلامی گیرنده پیام) تقسیم می گردد. [۳]

از متغیرهای سازمانی که تحت تاثیر مهارت‌های ارتباطی مدیر قرار میگیرد تعهد سازمانی است [۴]. تعهد سازمانی به عنوان عامل کلیدی در رابطه میان افراد و سازمان شناخته شده و به عبارتی عاملی است که علاقه و دلبستگی فرد را به سازمان افزایش می دهد، همچنین می تواند باعث افزایش رضایت شغلی شود. [۵] یکی از مهم ترین مدل های بررسی تعهد سازمانی مدل ارائه شده، توسط آلن و می یر است که از سه بعد عاطفی ، مستمر و هنجاری تشکیل شده است.

مدیران در قرن حاضر به توانایی های متعددی نیاز دارند که هر کدام می تواند به نوعی در روند زندگی و کارآنان تأثیرگذار باشد، از این میان توانایی برقراری ارتباط و ایجاد مناسبات اجتماعی از جمله مهمترین مهارت ها است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط مطلوب را بین اشخاص برای انجام وظایف روزانه شان، برقرار می سازند و حفظ می کنند.

مراکز بهداشت شهرستانها بعنوان مسئول ارائه دهنده خدمات سلامت به جمعیت تحت پوشش و نقش رهبری در کیفیت این خدمات، از جمله سازمانهایی هستند که بهبود مهارتهای ارتباطی مدیران می تواند نقش تعیین کننده ایی در ارتقاء کیفیت سلامت جامعه داشته باشد. از این رو با توجه به مفروضات عنوان شده، محقق بدنبال شناسایی تاثیر مهارتهای ارتباطی بر تعهد سازمانی در حوزه ستادی مراکز بهداشت استان کرمانشاه بوده، ضمن اینکه بدنبال یافتن این سوال است که آیا برخورداری از سطوح مختلف مهارتهای ارتباطی و تعاملات فردی می تواند بر شکل گیری تعهد سازمانی این حوزه های ستادی اثرگذار باشد؟

### مواد و روش ها:

این مطالعه توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی می باشد که در سال ۱۳۹۷ انجام گرفت. جامعه مورد پژوهش راکلیه کارکنان ستادی مراکز بهداشت شهرستانهای تابعه استان کرمانشاه و معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه تشکیل دادند. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شد:

$$C = 0.5 * \ln[(1+r)/(1-r)]$$

$$N = \left[ \frac{(z_{\alpha} + z_{\beta})}{C} \right]^2 + 3$$

تعداد کل کارکنان ستادی ۴۲۹ نفر بودند که با در نظر گرفتن ضریب همبستگی ۰,۲۰ و توان ۰,۸۰ و خطای برآورد ۰,۰۵٪ و همچنین لحاظ کردن ۱۰ درصد ریزش احتمالی، حجم نمونه برابر ۲۵۰ نفر برآورد گردید.

معیار ورود کارکنان ستادی مراکز بهداشت دارای حداقل ۵ سال سابقه کار، تحصیلات دانشگاهی در رشته های بهداشتی درمانی و علاقمند به شرکت در مطالعه، بود.

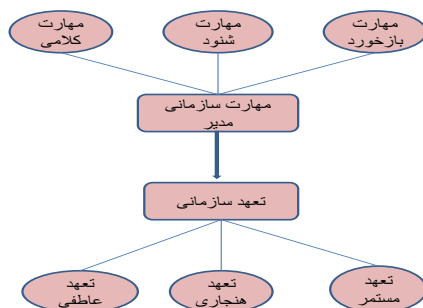
ابزار جمع آوری داده ها در این مطالعه ۳ پرسشنامه بود. شامل پرسشنامه دموگرافی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون که شامل ۱۸ سوال و دارای سه مولفه مهارت کلامی، شنودی و بازخورد می باشد و پرسشنامه تعهد سازمانی می یو و آلن [۵] که شامل ۲۴ سوال می باشد و تعهد سازمانی را در سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری می سنجد.

نسخه فارسی هردو پرسشنامه مهارت ارتباطی و تعهد سازمانی در ایران در دسترس بود و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه های مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۸۵ بود که نشان دهنده پایایی قابل قبول می باشد.

در مطالعه حاضر برای سنجش روائی محتوایی، پرسشنامه ها در اختیار ۱۰ نفر از از مدرسین دانشگاه‌های علوم پزشکی همدان و کرمانشاه قرار داده شد و مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش روائی صوری پرسشنامه های مذکور به طور تصادفی در اختیار ۳۰ نفر از کارکنان شبکه های بهداشت و درمان شهرستانها قرار داده شد و بر اساس نظرات آنان اصلاحاتی در مورد چینش سوالات و نگارش برخی از آنها صورت گرفت.

نحوه نمره دهی هردو پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت از «کاملا موافقم» تا «موافقم» «بدون نظر» «مخالقم» تا «کاملا مخالفم» بود.

روش کار: بر اساس روش تصادفی سیستماتیک تعداد پرسشنامه های هر شهرستان تعیین گردید و سپس توسط پژوهشگر در اختیار کارکنان حوزه های ستادی معاونت بهداشتی و کلیه مراکز بهداشت شهرستانهای تابعه استان کرمانشاه قرار گرفت و از هریک از کارکنان خواسته شد پرسشنامه هارا درمورد مهارت‌های ارتباطی مدیر بلافصلشان تکمیل نمایند. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آمار توصیفی شامل فراوانی، میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی شامل آنالیز همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون انجام شد. برای مقایسه میانگین نمرات مهارت های ارتباطی با متغیرهای زمینه ای و تعیین معناداری آماری تفاوتها، از آزمون ANOVA، T-Test (آنالیز واریانس) با در نظر گرفتن سطح معنادار  $p < 0/05$  استفاده گردید. از نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید.



### یافته‌ها:

میانگهی سنی شرکت کنندگان ۳۰-۴۹ سال بود که ۵۱/۲ درصد زن و ۴۸/۸ درصد مرد بودند. بیشترین فراوانی شرکت کنندگان مربوط به افراد با سابقه خدمت ۱۵-۶ سال و مدرک تحصیلی لیسانس بود. (جدول یک)

جدول ۱: مشخصات دموگرافیک نمونه مورد پژوهش (n=250)

مشخصات دموگرافیک	تعداد	درصد
جنس	زن	۵۱٫۲
	مرد	۴۸٫۸
سن	۲۰-۲۹	۲٫۴
	۳۰-۳۹	۳۷٫۲
	۴۰-۴۹	۴۵٫۲
	>۵۰	۱۵٫۲
تحصیلات	کاردانی	۸٫۸
	کارشناسی	۱۵۷
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۷۱
سابقه کار	۵ سال	۴٫۸
	۶-۱۵ سال	۱۰٫۵
	۱۶-۲۵ سال	۴۰
	۲۶ سال	۱۳٫۲

جدول شماره ۲ وضعیت تعهد سازمانی کارکنان درحوزه ستادی مراکز بهداشت

شاخص	کمینه	بیشینه	میانگین محاسبه شده	انحراف معیار	محدوده قابل قبول
تعهد عاطفی و مستمر	۱۰	۳۷	۲۶/۱۸	۴/۷۶۲	۸-۴۰
	۸	۳۲	۲۲/۱۲	۳/۹۳۸	۸-۴۰
	۱۲	۳۳	۲۳/۲۸	۳/۴۳۶	۸-۴۰
تعهد سازمانی	۳۶	۹۸	۷۱/۵۷	۹/۴۲۰	۲۴-۱۲۰

طبق جدول شماره ۲ وضعیت کلی تعهد سازمانی درحوزه ستادی مراکز بهداشت با میانگین ۷۱,۵۷ در وضعیت معمولی و متوسط بود.

جدول شماره ۳ وضعیت مهارت ارتباطی مدیران درحوزه ستادی مراکز بهداشت

شاخص	کمینه	بیشینه	میانگین محاسبه شده	انحراف معیار	محدوده قابل قبول
مهارت بازخورد و مهارت شنود	۸	۳۰	۲۰/۴۱	۴/۵۱۹	۶-۳۰
	۹	۲۹	۱۸/۱۹	۳/۷۷۶	۶-۳۰
	۱۰	۳۰	۲۰/۶۴	۳/۴۳۰	۶-۳۰
مهارت ارتباطی	۳۶	۸۲	۵۹/۲۴	۹/۱۱۷	۱۸-۹۰

طبق جدول فوق (شماره ۳) وضعیت کلی مهارت ارتباطی مدیران درحوزه ستادی مراکز بهداشت با میانگین ۵۹,۲۴ در وضعیت متوسط بود.

جدول شماره 4 ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و بعدهای آن در حوزه ستادی مراکز بهداشت

شاخص ها	متغیرها	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
مهارت بازخورد	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۱۴**	۰/۳۲۷**	۰/۱۸۵	۰/۱۹**
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۲
مهارت کلامی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۴۰۲**	۰/۳۶۸**	۰/۲۷۶**	۰/۲۷۷**
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰۰
مهارت شنود	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۱۴۸*	۰/۰۶۳	۰/۱۲۲	۰/۱۷۷**
	سطح معناداری	۰/۰۲۰	۰/۳۲۰	۰/۰۵۳	۰/۰۰۵
مهارت ارتباطی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۷۴**	۰/۳۳۴**	۰/۲۴۸**	۰/۲۷۶**
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول شماره ۴ ضریب همبستگی پیرسون نشان می داد رابطه مستقیم و معناداری بین مهارت ارتباطی و تعهد سازمانی وجود داشت و این ارتباط بین مهارت ارتباطی و حیطه های تعهد سازمانی نیز دیده شد. همچنین بین بعدهای مهارت ارتباطی و حیطه های تعهد سازمانی نیز رابطه مستقیم و معناداری وجود داشت.

### بحث و نتیجه گیری

ارتباط موثر مدیر با کارکنان و درک انگیزه های آنان باعث توفیق مدیریت در انجام رهبری و هدایت خواهد شد. ارتباط فرآیندی است که فعالیتهای فردی و گروهی برای افزایش اثربخشی از طریق آن هماهنگ میشود. مدیران علاوه بر دارا بودن دانش مدیریت نیازمند مهارتهای ارتباطی موثر و کارآمد هستند تا موجب ارتقای تعهد سازمانی کارکنان شوند. لذا انجام پژوهشی باهدف بررسی رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و تعهدسازمانی کارکنان ستادی معاونت بهداشتی استان کرمانشاه ضروری بنظر می رسد.

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که میانگین مهارت ارتباطی مدیران ۵۹,۲۴ بود که طبق طبقه بندی حیطه ها در محدوده متوسط قرار میگرفت و با یافته های عسگری [۶] در بیمارستانهای یزد ، کشتکاران [۷] در دانشگاه علوم پزشکی شیراز و ممیزی [۸] در دانشگاه یزد که مهارت ارتباطی مدیران را متوسط ارزیابی کردند همسوئی داشت .اما با مطالعه نادریان [۹] و امینی [۱۰] که مهارت ارتباطی را در بین مدیران ورزشی اصفهان و در دانشگاه جهرم سنجیدند و سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران خوب ارزیابی نمودند ، همخوانی نداشت.

دلایل تفاوت مهارت‌های ارتباطی مدیران در این مطالعات با مطالعه حاضر می تواند تفاوت در پاسخ گویان ، محیط‌های پژوهش و نیز نوع پرسشنامه های استفاده شده باشد

از بین حیطه های مهارت ارتباطی ، مهارت کلامی بالاترین میانگین را داشت که با یافته مطالعه عسگری [۶] ، طبری [۱۱] ، کشتکاران [۷] و نادریان [۹] همسوئی داشت . تحقیق حاضر نشان داد مهارت شوند مدیران از دیگر مهارتها کمتر بود که با نتایج مطالعه نادریان [۹] و ربوی [۱۲] که مدیران از لحاظ مهارت شوند در سطح بالایی قرار داشتند همخوانی نداشت.

حرف زدن راحت تر و فراگیری و کنترل آن نیز ساده تر است ولی گوش دادن سخت و غیر ملموس است . گوش دادن یک عمل پیچیده می باشد و در اغلب موارد حداکثر بازده آن ۲۵٪ است .مدیر با مهارت گوش دادن موثر می تواند بهتر به خواسته های کارمندان پاسخ دهد و حتی همکاری بیشترشان را جلب کند.

میزان تعهد سازمانی کارکنان در حد متوسط بود (۷۱,۷۵) که با مطالعه اسرار آل حق در مراکز آموزش عالی پاکستان [۱۳] ، عسگری [۶] در یزد ، رحمان زاده [۱۴] در دانشگاه تهران ، نصیری پور [۱۵] در دانشگاه آزاد اسلامی ، عظیم و همکاران [۱۶] در عمان ، احمدی [۱۷] در سرپل ذهاب و سلیم اوغلی [۱۸] در تهران همسوئی داشت . اما با یافته تحقیق اردلان [۱۹] در

همدان و زاهد بابلان [۲۰] در اردبیل و جعفری [۲۱] در اهواز که میزان تعهد سازمانی را بالاتر از متوسط بدست آوردند همسوئی نداشت.

آزمون پیرسون نشان داد رابطه بین بعدهاى مهارتهای ارتباطی (مهارت بازخورد - کلامی و شنود) و تعهد سازمانی نیز معنادار و مثبت است که با یافته تحقیق رحمانی [۲۲] و دهگان [۲۳] همسوئی داشت. تعهد عاطفی دارای بیشترین نمره (۲۶,۱۸) و تعهد مستمر دارای کمترین نمره (۲۲,۱۲) بود.

در کل یافته های پژوهش نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین مهارتهای ارتباطی مدیر و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد و هرچه مهارت ارتباطی مدیر بالاتر باشد میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز بالاتر می‌رود که با نتایج تحقیق یلدیز [۲۴] تیموریان [۲۵] - مقدم [۲۶] - نظری [۲] - کشتکاران [۷] - قره [۲۸] - مرتضوی [۲۹] و دهگان [۲۳] همسو می باشد اما با نتیجه تحقیق رحمانی [۲۲]، موحدی [۲۷] همسو نیست.

به عقیده بسیاری از صاحب نظران مدیریت، تعهد کارکنان می تواند یک مزیت رقابتی موثر در عرصه رقابت بین سازمانها باشد. در صحنه رقابت، مدیران سازمانهایی که توانسته اند با خلق یا با بکارگیری ارتباطات قوی اجتماعی در محیط کار، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان را ارتقاء بخشند موفق تر بوده اند.

از دیگر یافته های تحقیق نیز این بود که بین مهارتهای ارتباطی و مولفه های آن بجز مهارت شنود با سن رابطه آماری معنی داری وجود نداشت، که با تحقیق نظری [۲] همخوانی داشت.

بین مهارتهای ارتباطی و مولفه های آن بجز مهارت کلامی، با سابقه کار رابطه معنی دار و معکوس دیده شد و با بالا رفتن سابقه کار کارمندان مهارت ارتباطی پایین تر ارزیابی شد. که با تحقیق کشتکاران (۷) همخوانی دارد.

یافته های تحقیق نشان داد که بین مهارت های ارتباطی و جنسیت ارتباط معنی داری وجود ندارد که با یافته های تحقیق کشتکاران [۷] همسو می باشد. بین مهارتهای ارتباطی با نوع استخدام هم رابطه معناداری دیده نشد. که با یافته های رحمان زاده [۱۴] و متیو [۳۰] که بین تعهد و نوع استخدام تفاوت معنی دار وجود داشت، مغایرت دارد.

همچنین مشخص گردید که بین مهارتهای ارتباطی و بعدها های آن جز مهارت شنود، با میزان تحصیلات ارتباط معنی دار و عکس وجود دارد و مهارت ارتباطی با بالا رفتن تحصیلات کمتر شد که با یافته کشتکاران [۷] در شیراز و تحقیق آذر [۳۱] در بین کارکنان آجا همسوئی داشت. اما رحمانی [۲۲] در تحقیق خود با این نتیجه رسید که ارتباط بین مهارت ارتباطی و مدرک تحصیلی معنی دار نمی باشد.

مدیر موفق کسی است که علاوه بر چیزهایی که میشوند با گوش دادن درست یا شنود موثر، اطلاعات دقیق تر را که برای تصمیم گیری و حل مسئله نیاز دارد جمع آموری کند. با شنود موثر، بهتر میتواند مشکلات و مسائل سازمان را بشناسد و خواسته های کارکنان و ارباب رجوع را تامین کند.

### نتیجه گیری نهایی:

به این ترتیب می توان دریافت که مهارتهای ارتباطی مدیران با متغیر تعهد سازمانی همبستگی و همخوانی دارد. با توجه به رابطه مستقیم مهارتهای ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی به نظر می رسد که در صورت بهبود مهارتهای ارتباطی، تعهد سازمانی نیز بهبود می یابد و بالعکس. به این ترتیب اتخاذ تصمیماتی که به هر یک از این دو متغیر تاثیر مثبت بگذارد، باعث بهبود مهارتهای ارتباطی مدیران و تعهد سازمان و دستیابی به سازمانی موفق خواهد شد.

### منابع:

1-Larsen S, Marnburg E, Øgaard T. Working onboard–Job perception, organizational commitment and job satisfaction in the cruise sector. *Tourism management*. ;33(3):592-597 ۲۰۱۲

2-NAZARI.R. Model the relationship between Manager's communication skills with Staff's job satisfaction and organizational commitment in sport

- organizations Structural Equation Modeling. *Communication Management in Sports Media*. Winter 2015;10(3):53-60(persian)
- 3- Barton JM. Method and apparatus for embedding authentication information within digital data. Google Patents;1997
- 4-Derakhshide HK A. The Effect of Job Contribution and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance in Hotel Industry in Mashhad Using Structural Equation Model. *Applied Sociology*. 2013;25(55):89-101(persian)
- 5- Allen NJ, Meyer JP. Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research*.1993;1(26):49-61
- 6- Askari R, Rafiei S, Montazerolfaraj R, Fallahzadeh H, Keyghobadi N, Dashtabadi M. Role of managers' communication skills and leadership style on organizational effectiveness: Path analysis. *The Journal of Qazvin University of Medical Sciences*.2018;6(63):55-63(persian)
- 7-Keshtkaran A, Heidari A, Bastani P. Study of managers' communication skills based on the staff's view in Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Payavard Salamat*. ۲۰۱۲;۵ (۴):۸-۱۱ (persian)
- ۸-Baghiyani Moghadam M, Momayyezi M, Rahimdel T. Communication Skills of Department Heads in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education*. ۲۰۱۲;۱۲(۶):۵۷-۴۴۸ (persian)
- ۹-Naderian M AHS. Human skills for managers in sports. *Movement and Sport Science*. ۲۰۰۶;۴(۸):۹-۸۷ (persian)
- 10- Amini M NS, Torkan N, Ebrahimi Nejad F. . Correlation between Educational Performance and Communication Skills of Jahrom Medical Teachers. *Babol University of Medical Sciences*. ۲۰۱۰;۱۲(۱):۵-۱۰۰ (persian)
- ۱۱- Tatari M.The relationship between communication skills and work ethic of physical education managers in Education and Training Departments in Iranian western provinces with satisfaction of physical education teachers. *Applied Research of Sport Management*. Winter ۲۰۱۸;۶(۲۳):۹-۱ (persian)
- 12-Rabavi R DH. Rabeteye maharathaye ensanye modiran va asarbakhshye anan az didgahe dabiran dar dabirestanhaye shahrestane Hashtroud Mashhad. Thesis. ۲۰۰۰;2000 (persian)
- ۱۳-Asrar-ul-Haq M, Kuchinke KP, Iqbal A. The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production* .2017;142:2352-2363
- ۱۴-Rahmanzade E PYZ, Farahani M, Yekani Nejad S. Nurses' Organizational Commitment in Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Iran Journal of Nursing*. ۲۰۱۴;۲۶(۸۶):۳۸-۲۹ (persian)
- ۱۵- Nasiripoor M. The Relationship between Organizational Health Culture and Employee Organizational Commitment. *Quarterly Journal of Health Management*. ۲۰۱۱;۱(۳):۵۷-۴۹ (persian)
- ۱۶-Azeem SM. Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*. ۲۰۱۰;۱(۴):۳۰۰-۲۹۵
- ۱۷-Zarei E, Ahmadi F, Danshkohan A, Ramezankhani A. The correlation between organizational commitment and the quality of working life among staff of

- Sarpolzahab health network. Journal of Health Promotion Management. ۲۰۱۶;۵(۲):. ۹-۶۱ (persian)
- ۱۸-Salim-oghli F. The relation of institutional commitments and educational certificates in Tehran social security organization s health centers M.A. Thesis. ۲۰۰۷ (persian)
- ۱۹-Ardalan mG, s. Organizational Health and Organizational Commitment of the Secretaries of Public Schools in Hemedan. Managing Education in Organizations. ۲۰۱۳;۱(۱۴۲۹-۲۳۲۲):. ۴-۱۶۳ (persian)
- ۲۰-Zahed-Babelan A, Moenikia M. A study of simple and multiple relations between organizational health and faculty trust in female high schools. Procedia-Social and Behavioral Sciences. ۶-۱۵۳۲:(۲)۲;۲۰۱۰. (persian)
- ۲۱-Jafari H MM, Hossein Pour D. Organizational Health and its Relation to Organizational Commitment in Personnel of Selected Teaching Hospitals Affiliated with Ahvaz Jundishapur University of Medical Science. JENTASHAPIR JOURNAL OF HEALTH SCIENCES. ۲۰۱۱;۱(۴):. ۸-۴۱ (persian)
- ۲۲-Rahmani K. Investigating the relationship of managers' communicational skills with employees' organizational commitment in Tehran rahboard Software Company. Quarterly Journal of Productivity Management. ۲۰۰۹;۲(۷):. ۷۰-۴۹ (persian)
- ۲۳-Dahgan mA, h. Effect of the Office of the State Property and Securities Administration on the safeguarding of movable property of executive machinery. Business management. ۲۰۱۲;۹(۳):. ۴۹-۲۲۱ (persian)
- ۲۴-Yildiz AK. Effective communication skills to manage the library: relations between managers and librarians. Qualitative and Quantitative Methods in Libraries. ۲۰۱۷;۱(۲):. ۵۳-۱۴۱
- ۲۵-Teymoriyan A DZ, Malekshahi M. The Relationship between Communication Skills and Job Satisfaction of High School Teachers in Ardabil. Journal of Educational Studies. ۲۰۱۸;۱۲(۲):. ۴۲-۳۳ (persian)
- ۲۶-Moghadam M DH. Investigating the Impact of Employees' Communication Skills on Organizational Commitment with Nashat Mediator's Role in Employees in Isfahan Municipality Regions. Thesis. ۲۰۱۸ (persian)
- ۲۷-Movahedi B, Azarpira M. Investigating the relationship between employees' empowerment and organizational commitment with organizational health mediation in Tehran Municipality, Revenue Recognition and Collection department. International Journal of Human Capital in Urban Management. ۲۰۱۶;۱(۳):. ۲۲۱ (persian). ۳۶-
- ۲۸-m GmR. The Relationship of Communication Skills with Organizational Commitment and Organizational Trust in General Office of Sport and Youth in Ilam Province. New Trends in Sport Management. ۲۰۱۶;۴(۱۳):. ۹۸-۸۹ (persian)
- ۲۹ Mortazavi S. Relationship between Managers Communication Skills and Organizational Commitment of School Teachers. JOURNAL OF EXECUTIVE MANAGEMENT. ۲۰۰۵;۱۶(۶۲۳۷-۲۰۰۸):. ۴۴-۱۲۴ (persian)

- .۳۰ Mathieu JE ZD. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol Bull.* ۱۹۹۰; ۱۰۸(۲): ۱۷۱-۹۴.
- .۳۱ azar d. the relationship between managers' communication skills on the organizational commitment of Army personnel. *Military Science and Tactics.* ۲۰۱۳; ۹(۲۵): ۴۷-۲۳ (persian).