



## نقش سبک ارتباطی حمایت‌گر در افزایش انگیزه کارکنان سازمان با توجه به مدل

### رهبری تحول‌آفرین

پوهنمل زبیر خلیل الرحمن آزرمی

دیپارتمنت مطالعه ارتباطات، پوهنځی ارتباطات و ژورنالیزم، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

Email: [khalilauzarmi@ku.edu.af](mailto:khalilauzarmi@ku.edu.af)

#### چکیده

این تحقیق به بررسی تأثیر سبک ارتباطی حمایت‌گر رهبر بر افزایش انگیزه کارکنان در سازمان‌ها در پرتو مدل تحول‌آفرین می‌پردازد. اهمیت تحقیق بر این یافته‌ها تأکید دارد که رهبران حمایت‌گر با ارائه حمایت عاطفی، تشویق و توجه به نیازهای کارکنان، می‌توانند انگیزه درونی آن‌ها را افزایش دهند. ضرورت این تحقیق از نقش سبک رهبری حمایت‌گر ناشی می‌شود، که نه تنها به بهبود عملکرد و خلاقیت کارکنان منجر می‌گردد، بلکه باعث کاهش اضطراب و افزایش رضایت شغلی آنان نیز می‌شود. در این تحقیق از روش کمی توصیفی کارگرفته شده است و مدل تحول‌آفرین مورد تدقیق قرار گرفته است. داده‌ها از طریق پیمایش ذریع‌ی توزیع پرسش‌نامه صورت گرفته است. پایایی پرسش‌نامه از طریق نرم افزار SPSS با ارزش ۰.۸۱۷، سنجش گردیده است. فرضیه این تحقیق تأکید دارد که "به‌کار بستن سبک ارتباطی حمایت‌گر از سوی رهبر بر افزایش انگیزه کارکنان سازمان نقش دارد و سبب وفاداری و کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان می‌شود". نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که به‌کارگیری شیوه‌های ارتباطی مناسب، انگیزشی برای کارکنان فراهم می‌شود.

واژگان کلیدی: ارتباطات سازمانی؛ رهبری؛ سازمان؛ سبک ارتباطی؛ سبک حمایت‌گر؛ مدل تحول‌آفرین

## The Role of Supportive Communication Style in Enhancing Corporate Employees' Motivation Based on Leadership

### Transformational Model

Zubair KhaliRahman Auzarmi

Department of Communication Studies, Faculty of Communications and Journalism,  
Kabul University, Kabul, AF

Email: [khalilauzarmi@ku.edu.af](mailto:khalilauzarmi@ku.edu.af)

#### Abstract

This study examines the role of a leader's supportive communication style in enhancing employees' motivation in organizations based on the leadership transformational model. The importance of this research related to the findings that supportive leaders can increase employees' intrinsic motivation by providing emotional support, encouragement, and attention to their needs. The significance of this research stems from the role of a supportive communication style, which not only leads to enhanced employee performance and creativity but also reduces stress and increases job satisfaction. In this study, a descriptive method was used and the transformational model was examined. The data collection approach was quantitative, which was conducted through a survey through the distribution of questionnaires, and the reliability of the questionnaire was checked in SPSS .817. The hypothesis established in this research is that "Applying a supportive communication style contributes to enhancing the motivation of the corporate employees, leading to loyalty and reducing the employee turnover rate.". The preliminary results indicate that using an appropriate communication style provides a dynamic and motivating environment for corporate employees, leading to improved performance.

**Keywords:** Communication; Leadership; Organization; Supporting Communication Style; Transformational Model

ارجاع: آزرمی، ز. خ. (۱۴۰۳). نقش سبک ارتباطی حمایت‌گر در افزایش انگیزه کارکنان سازمان با توجه به مدل رهبری

تحول‌آفرین. ژورنال علوم اجتماعی - پوهنتون کابل ۷(۴). ۵۹-۷۶. <https://doi.org/10.62810/jss.v7i4.187>

## مقدمه

در دنیای امروز که سازمان‌ها با چالش‌های متعددی از جمله تغییرات سریع محیط کار، رقابت فزاینده و نیاز به نوآوری مواجه هستند، انگیزه کارکنان به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها شناخته می‌شود. یکی از عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان، سبک رهبری و نحوه ارتباط رهبران با اعضای تیم است. در این راستا، سبک ارتباطی حمایت‌گر رهبر به عنوان یک رویکرد مؤثر در ایجاد انگیزه و افزایش عملکرد کارکنان مطرح می‌شود.

با وجود اهمیت این موضوع، بسیاری از سازمان‌ها هنوز نتوانسته‌اند به درک کاملی از تأثیرات سبک ارتباطی حمایت‌گر بر انگیزه کارکنان دست یابند. در واقع، عدم توجه به نیازهای عاطفی و روانی کارکنان و عدم وجود ارتباط مؤثر بین رهبران و اعضای تیم می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، افزایش استرس و ترک خدمت کارکنان شود. این مسئله نه تنها بر روی رضایت شغلی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه می‌تواند به کاهش بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان نیز منجر شود.

این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است: "چگونه سبک ارتباطی حمایت‌گر رهبر با توجه به مدل تحول آفرین می‌تواند بر افزایش انگیزه کارکنان و کاهش نرخ ترک خدمت در سازمان تأثیر بگذارد؟" فرضیه (H1): به کار بستن سبک ارتباطی حمایت‌گر از سوی رهبر بر افزایش انگیزه کارکنان سازمان نقش دارد و سبب وفاداری و کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان می‌شود.

اهداف این تحقیق در دو بعد ذیل مشخص گردیده است:

۱. بررسی کردن نقش سبک ارتباطی حمایت‌گر در سازمان با توجه به مدل رهبری تحول آفرین؛
۲. ارزیابی کردن میزان انگیزه‌ی کارکنان در صورت استفاده رهبر از سبک ارتباطی حمایت‌گر در سازمان.

بنابراین، این مطالعه به دنبال ارائه شواهد تجربی و نظری برای درک بهتر این رابطه و پیشنهاد راهکارهایی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها جهت بهبود محیط کاری و افزایش انگیزه کارکنان خواهد بود. نتایج این تحقیق می‌تواند به عنوان یک منبع ارزشمند برای سازمان‌ها در جهت توسعه شیوه‌های رهبری مؤثر و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت مورد استفاده قرار گیرد. یک رهبر در یک سازمان با رفتار حمایتی با کارکنان می‌توان سازمان را به طرف رشد برد. منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان نقش حیاتی دارد. منابع انسانی بر خلاف دیگر منابع دارای احساس و عواطف هستند که این مسئله کیفیت ارتباط رهبر و کارکنان را متأثر می‌سازد. ارتباطات بین کار فرمایان و کارکنان در صورت بحرانی شدن باعث از بین رفتن انگیزه به وظیفه و سازمان می‌شود. بررسی سبک ارتباطی حمایت‌گر با توجه به

مدل تحول‌آفرین در افزایش انگیزه کارکنان سازمان نقش مهم دارد که در این زمینه تحقیقات قبلی کمتر پرداخته است، بنابرین تحقیق در پی پُر کردن این خلاء است.

نظریه پردازان ارتباطات، این فرایند را شامل همه روش‌های می‌داند که یک شخص می‌تواند بر ذهن دیگری تأثیر بگذارد، به‌گونه‌ی مثال اگر کسی گُلّی بکارد و دیگری به آن توجه کند، این پروسه می‌تواند ارتباط محسوب شود (قبادی، ۱۹۵۹). با آن‌که ارتباطات یک روند نظام‌مندی تعریف شده است که مردم با هم تماس می‌گیرند و مراوده می‌کنند و با استفاده از نمادها، مفاهیم را ایجاد و تفسیر می‌کنند (وود، ۱۳۹۶). هم‌چنان تأمین ارتباط جریان دو طرفه است که طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظریات، احساسات و حقایق می‌پردازند و از طریق به کار بردن پیام‌های که معنایش برای آن‌ها یکسان است، به انجام این امر مبادرت می‌ورزند و هرگونه انتقال پیام بین فرستنده و از یک طرف و از گیرنده به طرف دیگر، ارتباط محسوب می‌شود. چه فرستنده یک انسان باشد چه دستگاه میکائیکی، ارسطو فیلسوف مشهور، هدف ارتباط را جُست‌وجوی برای دست یافتن به کلیه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران می‌داند، به این صورت که برقرار کننده ارتباط از هر راه با وسیله‌های که امکان داشته باشد طرف مقابل ارتباط یا مخاطب خود را تحت نفوذ در آورده و عقیده‌ی مورد نظر خود را به او می‌قبولاند (کیا، ۱۳۹۸). ارتباطات به طور کلی به انواع کلامی و غیر کلامی دسته‌بندی می‌شود که ارتباطات کلامی به نوع ارتباطات اطلاق می‌شود که شامل استفاده از زبان گفتاری و نوشتاری برای انتقال پیام‌ها است و به‌صورت مکالمات حضوری، تماس‌های تلفونی، نامه‌نگاری و ایمیل‌ها رد و بدل می‌شود. ارتباط کلامی می‌تواند رسمی یا غیر رسمی باشد (Adler and Elmhorst, 2016). ارتباطات غیرکلامی شامل حرکات بدن، زبان بدن، حالات چهره و دیگر نشانه‌های غیر کلامی است (Knapp et al., 2013). ارتباط غیرکلامی می‌تواند احساسات و نگرش‌ها را منتقل کند و به تقویت یا تضعیف پیام‌های کلامی منجر شود (Knapp et al., 2013). دسته‌بندی فرعی دیگر مانند ارتباطات جمعی (این نوع ارتباط شامل انتقال اطلاعات به گروه‌های بزرگتر از افراد است، معمولاً از طریق رسانه‌ها که شامل گفتگوها، مشاوره‌ها و روابط شخصی است و می‌تواند به شکل کلامی یا غیرکلامی باشد (McQuail, 2010)؛ هم‌چنان ارتباطات بین فردی (این نوع ارتباط به تعاملات مستقیم بین دو یا چند نفر اشاره دارد که شامل گفتگوها، مشاوره‌ها و روابط شخصی است و می‌تواند به شکل کلامی یا غیر کلامی باشد (DeVito, 2022)؛ ارتباطات سازمانی (این نوع ارتباط شامل تبادل اطلاعات در داخل یک سازمان است و شامل ارتباطات رسمی مانند گزارش‌ها و جلسات و هم‌چنین ارتباطات غیر رسمی مانند گفتگوهای روزمره بین کارکنان می‌شود، را نادیده گرفت.

پیوسته با انواع ارتباطات جایگاه سبک‌های ارتباطی برجسته می‌شود که به شیوه‌ها و روش‌های مختلفی تعامل افراد با همدیگر اشاره دارد. این سبک‌ها شامل (۱) سبک ارتباطی حمایت‌گر (Supportive Communication Style) که به ایجاد فضایی امن و حمایت‌کننده برای دیگران اشاره دارد و افراد با این سبک سعی می‌کنند احساسات و نیازهای دیگران را درک کنند و به آن‌ها پاسخ دهند (Bodie, S. M., 2014)، تأکید دارد. ویژگی‌های آن شامل گوش دادن فعال، همدلی، و ابزار نگرانی و پیش‌بینی از دیگران است. این سبک معمولاً در مشاوره‌ها و روابط شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Bodie, S. M., 2014). (۲) سبک ارتباطی مستقیم (Direct Communication Style) شامل بیان صریح و واضح نظرات و احساسات است. افراد با این سبک معمولاً به‌طور مستقیم به موضوعات می‌پردازند و از ابهام پرهیز می‌کنند (Adler and Elmhorst, 2016). این سبک شامل ویژگی بیان خواسته‌ها و نیازها بدون پیچیدگی و ابهام است. این سبک می‌تواند در محیط‌های کاری و مذاکره‌ها مفید باشد (Adler and Elmhorst, 2016). (۳) سبک ارتباطی غیرمستقیم (Indirect Communication Style) سبکی است که افراد معمولاً از کنایه و نشانه‌های غیر مستقیم برای بیان نظرات و احساسات خود استفاده می‌کنند و این سبک ممکن است به دلیل حفظ احساسات دیگران یا اجتناب از تعارض به کار رود. ممکن است در فرهنگ‌های خاص رایج‌تر باشد (Hall, 1976). (۴) سبک ارتباطی تحلیلی (Analytical Communication Style) سبکی است که بر پایه داده و شواهد استوار است و افراد با این سبک تمایل دارند تا اطلاعات را به دقت تحلیل کنند. ارائه اطلاعات دقیق، تجزیه و تحلیل منطقی و استفاده از داده‌های آماری از ویژگی‌های این سبک است و معمولاً در محیط‌های علمی و حرفه‌ای کاربرد دارد (McQuail, 2010). (۵) سبک ارتباطی احساسی (Emotional Communication Style) بر پایه بیان احساسات و عواطف شخصی استوار است (Goleman, 1995). ویژگی‌های آن شامل ابراز احساساتو داستان‌گویی و ایجاد ارتباط عاطفی با دیگران است. این سبک معمولاً در روابط نزدیک و دوستانه بیشتر مشاهده می‌شود (Goleman, 1995). (۶) سبک ارتباطی سازنده (Constructive Communication Style) بر اساس ایجاد توافق و حل تعارضات به شکل مثبت استوار است (Fisher and Ury, 2011). همکاری، گوش دادن به نظرات دیگران و تلاش برای رسیدن به یک نتیجه مشترک از ویژگی‌های این سبک است. این سبک در کار تیمی و محیط‌های همکاری بسیار مؤثر است (Fisher et al., 2011).

سبک‌های ارتباطی با توجه به انواع ارتباطات بر مهارت رهبری کردن تیم اثرگذار است. رهبری یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت و سازمان‌هاست که به فرآیند هدایت و تأثیر گذاری بر افراد و گروه‌ها برای دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد. رهبری می‌تواند به شکل‌های مختلفی تجلی یابد و شامل ابعاد

متعددی است (Northouse, 2018). رهبری به عنوان فرآیند تأثیر گذاری بر فعالیت‌ها و رفتار های افراد برای دستیابی به اهداف مشخص تعریف می‌شود. رهبران معمولاً با ایجاد یک چشم انداز واضح، الهام بخش و ایجاد انگیزه در دیگران، به هدایت تیم‌ها و سازمان‌ها می‌پردازند (Northouse, 2018). رهبران باید قادر باشند یک چشم‌انداز روشن برای آینده ایجاد کنند و اعضای تیم را به سمت آن هدایت کنند (Goleman, 1998). توانایی برقراری ارتباط مؤثر با اعضای تیم و انتقال ایده‌ها و اهداف به شکلی واضح و قابل درک (Goleman, 1998)، ایجاب اعتماد و صداقت (رهبران باید بتوانند اعتماد اعضای تیم را جلب کنند و با صداقت رفتار کنند)، قابلیت تصمیم‌گیری (رهبران باید توانایی اتخاذ تصمیمات مؤثر و به موقع را داشته باشند)، انعطاف پذیری (توانایی سازگاری با تغییرات و شرایط جدید)، را می‌کند.

مانند ارتباطات، رهبری نیز دارای سبک‌های متفاوت است که به سبک‌های مختلفی تقسیم شده است (Bass and Riggio, 2006). (۱) سبک رهبری خودکامه (Autocratic Leadership) که در آن یک رهبر تصمیمات را به تنهایی می‌گیرد و نظرات دیگران را کمتر در نظر می‌گیرد (Bass and Riggio, 2006). (۲) رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership) طی آن رهبر نظرات اعضای تیم را مورد توجه قرار می‌دهد و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهد (Bass and Riggio, 2006). (۳) رهبری تحول‌گرا (Transformational Leadership) در این سبک رهبران الهام‌بخش و انگیزه‌دهنده هستند و سعی دارند تغییرات مثبتی در سازمان ایجاد کنند (Bass and Riggio, 2006). (۴) رهبری خدمت‌گذار (Servant Leadership) که در این سبک، رهبر بر خدمت به دیگران تمرکز دارد و سعی می‌کند نیازهای اعضای تیم را برآورده کند (Bass and Riggio, 2006). در ضمن، نمی‌توان سازمان را بدون رهبر فکر کرد و رهبری را بدون اهمیت در سازمان دانست. رهبری مؤثر در سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد که افزایش انگیزه و رضایت شغلی را می‌توان از آن جمله دانست که رهبری خوب را سبب می‌شود و می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد و باعث رضایت شغلی بالاتر شود (Yukl, 2010). بهبود عملکرد تیم (رهبران مؤثر می‌توانند عملکرد تیم‌ها را بهبود بخشند و همکاران میان اعضا را تسهیل کنند)، تسهیل تغییرات (رهبری قوی می‌تواند در زمان تغییرات سازمانی، کارکنان را حمایت کند و آن‌ها را به سمت پذیرش تغییرات هدایت کند)، و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت (رهبران می‌توانند با رفتار های خود فرهنگ سازمانی مثبت‌تری ایجاد کنند (Yukl, 2010)) نیز از اهمیت رهبری در یک سازمان قلمداد می‌گردد. از توانایی‌های مهم و منحصر به فرد یک رهبر انگیزه‌دهی کارکنان است که یکی از عوامل کلیدی در رهبری و مدیریت به شمار می‌آید و بر عملکرد و بهره‌وری تیم‌ها و سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Maslow, 1943). انگیزه‌دهی در محیط کار دارای مفهوم خاص خود است که اهمیت آن در رهبری

را برجسته می‌سازد. مفهوم انگیزه دادن یا انگیزه گرفتن، وادار کردن افراد را به اقدام کردن به یک عمل می‌باشد که می‌تواند از نیازهای داخلی (مانند نیاز به تحقق، احترام و تعلق) یا عوامل خارجی (مانند پاداش‌ها و تشویق‌ها) ناشی شود (Maslow, 1943).

اهمیت انگیزه در رهبری به افزایش بهره‌وری، خلاقیت و رضایت شغلی می‌شود (Maslow, 1943) بستگی دارد. انگیزه در قالب چندین نظریه که می‌تواند به رهبران کمک کند تا روش‌های مؤثری برای افزایش آن در تیم خود پیدا کنند توجیه می‌شود. (۱) نظریه سلسله مراتب نیازها (Maslow's Hierarchy of Needs) حکم می‌کند که انسان‌ها دارای پنج سطح نیاز (نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودیابی) هستند. رهبران باید به این نیازها توجه کنند تا انگیزه کارکنان را افزایش دهند (Maslow, 1943). (۲) نظریه دو عاملی (Herzberg's Two-Factor Theory) بیان می‌کند که عوامل motivators (مانند دستاوردها و پیشرفت) و عوامل hygiene (مانند شرایط کاری و حقوق) بر رضایت شغلی تأثیر دارند. برای افزایش انگیزه، رهبران باید به هر دو دسته توجه کنند (Herzberg, 1958). (۳) نظریه انتظار (Expectancy Theory) بیان می‌کند که افراد انگیزه دارند تا رفتارهایی را انجام دهند که به نتایج مطلوب منجر شود. رهبران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان معتقدند تلاش آن‌ها به نتایج مثبت منجر خواهد شد (Vroom, 1964).

رهبران می‌توانند از روش‌های مختلفی برای افزایش انگیزه در تیم خود استفاده کنند، مانند تعیین اهداف واضح و قابل دستیابی، که می‌تواند با تعیین اهداف SMART (خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان بندی شده) می‌تواند به کارکنان کمک کند تا تمرکز بیشتری داشته باشند (Robbins and Judge, 2017). ارائه بازخورد مثبت، ایجاد فرهنگ تشویق و پاداش، فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه، ایجاد محیط کاری مثبت (Robbins and Judge, 2017) می‌تواند روش‌های دیگر باشد. مواردی است که ثابت می‌کند کارکنان یک سازمان دارای انگیزه‌ی کارکردن می‌باشد.

۱. افزایش احساس تعلق وفاداری: تحقیقات نشان داده اند که رهبران حمایت‌گر با ارائه حمایت عاطفی و اجتماعی، احساس تعلق کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهند. این احساس تعلق به نوبه خود می‌تواند منجر به افزایش وفاداری و کاهش نرخ ترک خدمت شود (Meyer and Allen, 1991).

۲. افزایش انگیزه درونی: مطالعه‌ای که توسط Deci و Ryan (2000) انجام شده، نشان می‌دهد که حمایت عاطفی رهبران می‌تواند انگیزه درونی کارکنان را تقویت کند. زمانی که کارکنان احساس کنند که رهبران به نیازهای آن‌ها توجه دارند، تمایل بیشتری به انجام کارهای خود با کیفیت بالا و خلاقیت بیشتری خواهند داشت.

۳. بهبود عملکرد شغلی: تحقیقات مختلف نشان داده اند که ارتباطات مثبت و حمایت گرایانه رهبران می تواند به بهبود عملکرد شغلی کارکنان منجر شود. مطالعه‌ای که توسط Judge و Piccolo (2004) انجام شده، نشان می دهد که سبک رهبری حمایتی با افزایش عملکرد فردی و تیمی کارکنان مرتبط است.

۴. کاهش استرس و اضطراب: سبک ارتباطی حمایت گر رهبران می تواند به کاهش استرس و اضطراب در محیط کار کمک کند. تحقیقات که توسط Kahn و Byosiore (1992) انجام شده، نشان می دهد که حمایت عاطفی از سوی رهبران می تواند به کاهش فشارهای روانی کارکنان و در نتیجه افزایش انگیزه آن ها منجر شود.

۵. افزایش خلاقیت و نوآوری: تحقیقات نشان می دهد که محیط های حمایتی که توسط رهبران ایجاد می شوند، فضایی مناسب برای خلاقیت و نوآوری فراهم می کنند. مطالعه‌ای که توسط Amabile (1996) انجام شده، نشان می دهد که حمایت عاطفی و اجتماعی از سوی رهبران می تواند به افزایش نوآوری در سازمان کمک کند.

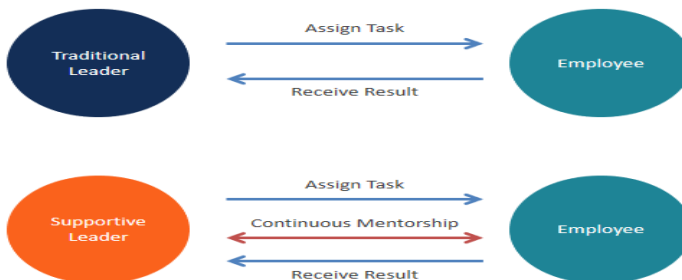
۶. افزایش رضایت شغلی: تحقیقات بسیار نشان داده اند که سبک رهبری حمایت گر با افزایش رضایت شغلی کارکنان مرتبط است. مطالعه‌ای توسط Spector (1997) بیان می کند که وجود رهبران حمایت گر به طور مستقیم با افزایش رضایت شغلی کارکنان رابطه دارد.

به طور کلی، نتایج تحقیقات نشان می دهند که سبک ارتباطی حمایت گر رهبر نه تنها به افزایش انگیزه کارکنان کمک می کند، بلکه می تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد، خلاقیت و رضایت شغلی آن ها داشته باشد. این یافته ها اهمیت توجه به رهبری حمایت گر در مدیریت منابع انسانی را بیشتر نمایان می سازد. مدل های متعددی برای رهبری پیش نهاد شده است که به دوازده نوع آن اشاره می شود (Wale, 2025). (۱) تحول آفرین (Transformational) که صداقت و بینش از ویژگی های اصلی رهبران در این مدل به حساب می آید. مدل تحول آفرین ایجاب می کند که صداقت در روند ارتباط با کارکنان پروسه ی نیل به اهداف سازمانی را سهل کرده سبب بالابردن تجربه و دانش آنان می شود. این احترام متقابل منجر به افزایش رضایت کارکنان و حفظ کارکنان نیز می شود. هنگامی که دیدگاه شریک می کنید باید با انگیزه برای کارکنان باشد تا هدف تعیین شده به واقعیت تبدیل گردد. با این حال، خطر نادیده گرفتن نیازهای تک تک کارکنان را برای انجام ماموریت کاهش میابد. (۲) مدل تعاملی (Transactional) یک مدل مستقیم مبتنی بر پاداش است. (۳) مدل خدمتکار (Servant) زمانی که کارکنان در جهت دستیابی به هدف تعیین شده تلاش می کنند، از خودگذشتگی را با تمرکز بر نیازهای بالاتر دیگران ترکیب می کند.

(۴) خودکامه (Autocratic) هنگام تصمیم‌گیری با کارکنان مشورت نمی‌شود یا نظریات آنها را در نظر نمی‌گیرند. (۵) دموکراتیک (Democratic) به‌عنوان "رهبری مشارکتی" نیز شناخته می‌شود. (۶) Laissez-Faire به‌معنای واقعی کلمه از فرانسوی به‌عنوان "اجازه دادن به انجام" ترجمه می‌شود. (۷) بوروکراسی (Bureaucratic) پیروی از قوانین راز موفقیت رهبری بوروکراتیک است. (۸) در مدل کاریزماتیک (Charismatic) جذابیت، اعتقاد و شخصیت مقناطیسی می‌تواند شما را به‌عنوان یک رهبر کاریزماتیک در سراسر جهان معرفی کند. (۹) در مدل تنظیم سرعت (Pacesetting) کارکنان برای رسیدن به نتایج هدایت می‌شوند. (۱۰) مدل اخلاقی (Ethical) بر مفهوم انصاف استوار است معیارهای اخلاقی جایگاه حیاتی دارد. (۱۱) مدل رهبری وابسته (Affiliative) به ذهنیت «اول مردم» نیاز دارد. (۱۲) در مدل مربیگری یک رهبر با تک تک اعضای کارکنان کار می‌کند تا نقاط قوت را در تلاش برای بهبود موفقیت کلی سازمان توسعه دهد.

### روش تحقیق

با توجه به سبک‌های ارتباطی و مدل‌های رهبری در این تحقیق مدل رهبری تحول‌آفرین (Transformational) (Hangyun, et al., 2020) منحنی یک چارچوب نظری توأم با سبک ارتباطی حمایت‌گر در نظر گرفته شده است که برای بهترین نحوه مدیریت و تأمین ارتباط با کارکنان برای افزایش انگیزه آنان در سازمان قابلیت کاربرد را دارد. معمولاً یک سبک و یا مدل پاسخ مناسب به نیازهای کارکنان و سازمان را پیشنهاد می‌کند که در مطالعه‌ی جایگاه سبک ارتباطی حمایت‌گر و افزایش انگیزه کارکنان توأم با مدل رهبری تحول‌آفرین مفید واقع شده است. برای گردآوری داده‌ها، در این تحقیق از روش توصیفی، با رویکرد کمی استفاده شده است. برای دستیابی به این هدف، پرسش‌نامه‌ی ترتیب‌گردید و از جامعه آماری با انتخاب نمونه به‌صورت تصادفی، معلومات جمع‌آوری شده است.

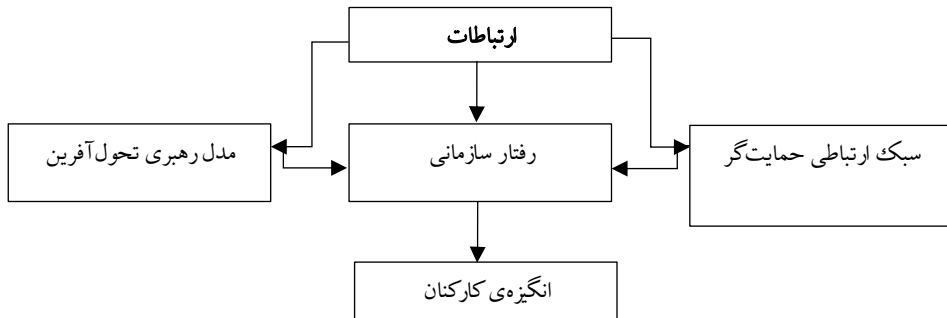


منبع: انستیتوت سازمان مالی (Wale, 2025)



### مدل نظری

مدل زیر بر مبنای مدل بالا که توسط انستیتوت سازمان مالی طرح گردیده است، و با اقتباس از مقاله‌ی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر حفظ کارکنان از تیان و دیگران ترتیب گردیده است (Tian et al., 2020). این مدل رابطه‌ی سبک ارتباطی حمایت‌گر با توجه به مدل رهبری تحول‌آفرین و نقش آن را در رفتار سازمانی و انگیزه کارکنان توجیه می‌کند.



منبع: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>

### ابزار تحقیق

این تحقیق به اساس پیمایش انجام شده است و تحلیل داده‌ها به اساس پاسخ‌های موجود در پرسش‌نامه انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها این تحقیق، توسط توزیع پرسش‌نامه گردآوری شده است. در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است که پایایی پرسش‌نامه در نرم افزار SPSS باتوجه به الفای کرونباخ به ارزش ۰.۸۱۷ مشخص شده است. پرسش‌نامه یک ابزار اساسی برای تحقیق به حساب می‌آید، از این رو در این تحقیق که یک تحقیق علمی بوده و برای مطالعه نقش سبک ارتباطی حمایت‌گر رهبر در افزایش انگیزه کارکنان سازمان می‌باشد، قابل توجیه است.

جدول ۱: سنجش پایایی پرسش‌نامه

الفای کرونباخ	تعداد پرسش‌نامه‌های سنجش شده
۰.۸۱۷	۱۲

### میدان تحقیق، جامعه آماری و نمونه‌گیری

میدان تحقیق پوهنتون کابل می‌باشد و جامعه‌ی آماری این تحقیق پوهنشی ارتباطات و ژورنالیزم است. جدول مورگان برای محاسبه حجم نمونه استفاده شده است. روش‌های نمونه‌گیری از جامعه آماری تصادفی بوده است. در نمونه‌گیری یک فهرست از قبل آماده شده و نمونه به شکل تصادفی شماره‌های

جفت انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه به گونه تصادفی، در این تحقیق از روش فرمول شارل کوکران و جدول مورگان استفاده شده است.

### یافته‌ها

داده‌های این تحقیق توسط برنامه SPSS تحلیل شده که در این تحلیل از نوع روش توصیفی استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها این پژوهش، ابتدا سوال‌ها بر اساس دو مؤلفه، مؤلفه اول سبک ارتباطی حمایت‌گر رهبر و مؤلفه دوم افزایش انگیزه در قالب پرسش‌نامه طرح گردیده است. سپس، پرسش‌نامه‌ها در میان جمعیت آماری از قبل تعیین شده توزیع شده و داده‌های خام که شامل پاسخ سوال‌ها است، با ابزار پرسش‌نامه جمع آوری گردید. بعداً داده‌ها را کد گذاری گردیده است و در نهایت، کدها را در نرم افزار SPSS وارد گردیده و پروسه تحلیل توسط این نرم افزار انجام شده است. ارقام و آمار توسط جدول‌ها توضیح داده و نتیجه‌گیری صورت گرفته است.

جدول ۲: رهبران حمایت‌گر می‌توانند تعاملات و ارتباطات در سازمان را تسهیل کنند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر	فیصدی مجموعه
کاملاً موافق	۸	۱۲،۱۲	۱۲،۱۲	۱۲،۱۲
موافق	۲۷	۴۰،۹۰	۴۰،۹۰	۴۰،۹۰
بی‌نظر	۱۰	۱۵،۱۵	۱۵،۱۵	۱۵،۱۵
مخالف	۶	۹،۰۹	۹،۰۹	۹،۰۹
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲،۷۲	۲۲،۷۲	۲۲،۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰،۰	۱۰۰،۰	

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۵۳ درصد پاسخ دهنده‌گان با تسهیل تعاملات از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۳۲ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

جدول ۳: رهبران حمایت‌گر می‌توانند بهبود روابط بین فردی در سازمان را تسهیل کنند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر	فیصدی مجموعه
کاملاً موافق	۸	۱۲،۱۲	۱۲،۱۲	۱۲،۱۲
موافق	۲۷	۴۰،۹۰	۴۰،۹۰	۴۰،۹۰
بی‌نظر	۱۰	۱۵،۱۵	۱۵،۱۵	۱۵،۱۵
مخالف	۶	۹،۰۹	۹،۰۹	۹،۰۹
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲،۷۲	۲۲،۷۲	۲۲،۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰	۱۰۰	

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۵۲ درصد پاسخ دهنده‌گان با بهبود روابط میان فردی از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۳۱ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته

می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۴:** رهبران حمایت‌گر به کارکنان احساس دیده و شنیده شدن می‌دهند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۸	۱۲.۱۲	۱۲.۱۲
موافق	۲۷	۴۰.۹۰	۴۰.۹۰
بی‌نظر	۱۰	۱۵.۱۵	۱۵.۱۵
مخالف	۶	۹.۰۹	۹.۰۹
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲.۷۲	۲۲.۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۵۲ درصد پاسخ‌دهندگان با احساس دیده و شنیده شدن کارکنان از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۳۱ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۵:** رهبران حمایت‌گر به کارکنان احساس مهم و ارزشمند بودن در فضای کار را می‌دهند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۱۰	۱۹.۶	۱۹.۶
موافق	۳۱	۶۰.۸	۶۰.۸
بی‌نظر	۸	۱۵.۷	۱۵.۷
مخالف	۲	۳.۹	۳.۹
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲.۷۲	۲۲.۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان با احساس مهم بودن و ارزشمند بودن کارکنان در فضای کار از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۲۶ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۶:** رهبران حمایت‌گر احساس فعال بودن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی را می‌دهد

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۹	۱۷.۶	۱۷.۶
موافق	۳۰	۵۸.۸	۵۸.۸
بی‌نظر	۹	۱۷.۶	۱۷.۶
مخالف	۳	۵.۹	۵.۹
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲.۷۲	۲۲.۷۲

مجموعه	۶۶	۱۰۰۰	۱۰۰۰
--------	----	------	------

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۷۶ درصد پاسخ دهنده‌گان با احساس فعال بودن کارکنان در فضای کار از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۲۸ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۷:** فردی که با رهبر حمایت‌گر همکاری است، احساس می‌کند که محیط کار برای او مناسب و مطمئن است

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۱۲	۲۳.۵	۲۳.۵
موافق	۳۱	۶۰.۸	۶۰.۸
بی‌نظر	۶	۱۱.۸	۱۱.۸
مخالف	۲	۳.۹	۳.۹
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲.۷۲	۲۲.۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۸۴ درصد پاسخ دهنده‌گان با مناسب بودن و مطمئن بودن فضای کار برای کارکنان از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۲۶ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۸:** رهبران حمایت‌گر می‌توانند تأثیرگذار بر افزایش انگیزه کارکنان باشد

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۱۰	۱۹.۶	۱۹.۶
موافق	۳۲	۶۲.۷	۶۲.۷
بی‌نظر	۸	۱۵.۷	۱۵.۷
مخالف	۱	۲.۰	۲.۰
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲.۷۲	۲۲.۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۸۲ درصد پاسخ دهنده‌گان با تأثیرگذار بودن رهبران حمایت‌گر برای کارکنان از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۲۵ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۹:** رهبران حمایت‌گر می‌توانند برای افزایش انگیزه کارکنان، محیط کار را محبوب تر و دوستانه‌تر کنند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۱۲	۲۳.۵	۲۳.۵
موافق	۲۸	۵۴.۹	۵۴.۹
بی‌نظر	۶	۱۱.۸	۱۱.۸
مخالف	۵	۹.۸	۹.۸
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲.۷۲	۲۲.۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۷۸ درصد پاسخ‌دهنده‌گان با افزایش انگیزه در محیط کاری دوستانه برای کارکنان از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۳۲ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۱۰:** رهبران حمایت‌گر می‌توانند برای افزایش انگیزه کارکنان، فضای کار را پراز فرصت‌های پیشرفت و توسعه کنند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۱۵	۲۹.۴	۲۹.۴
موافق	۲۰	۳۹.۲	۳۹.۲
بی‌نظر	۸	۱۵.۷	۱۵.۷
مخالف	۸	۱۵.۷	۱۵.۷
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲.۷۲	۲۲.۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۷۰ درصد پاسخ‌دهنده‌گان با افزایش انگیزه در محیط کاری پراز فرصت برای کارکنان از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۳۸ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۱۱:** رهبران حمایت‌گر می‌توانند اعتماد و اعتبار در بین کارکنان خود ایجاد کنند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۱۵	۲۹.۴	۲۹.۴
موافق	۳۰	۵۸.۸	۵۸.۸
بی‌نظر	۴	۷.۸	۷.۸
مخالف	۲	۳.۹	۳.۹
کاملاً مخالف	۱۵	۲۲.۷۲	۲۲.۷۲
مجموعه	۶۶	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۸۸ درصد پاسخ دهنده‌گان با ایجاد اعتماد و اعتبار در محیط کاری برای کارکنان از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۲۶ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۱۲:** رهبران حمایت‌گر می‌توانند برای افزایش انگیزه کارکنان، فضای کار را پویا و جذاب کنند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۱۴	۲۷	۲۷.۵
موافق	۲۸	۵۴.۹	۵۴.۹
بی‌نظر	۷	۱۳.۷	۱۳.۷
مخالف	۶	۹.۰۹	۹.۰۹
کاملاً مخالف	۱	۲.۰	۲.۰
مجموعه	۵۵	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۸۲ درصد پاسخ دهنده‌گان با ایجاد فضای کاری پویا و جذاب در محیط کاری برای کارکنان از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۱۱ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است.

**جدول ۱۳:** رهبران حمایت‌گر می‌توانند برای افزایش انگیزه کارکنان، فضای کار را آراسته با فضای همکاری سازمانی کنند

مقیاس ارزش‌دهی	تعداد	فیصدی	فیصدی معتبر
کاملاً موافق	۱۴	۲۷.۵	۲۷.۵
موافق	۲۸	۵۴.۹	۵۴.۹
بی‌نظر	۷	۱۳.۷	۱۳.۷
مخالف	۶	۹.۰۹	۹.۰۹
کاملاً مخالف	۱۰	۱۶	۱۶
مجموعه	۶۵	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول بالا نشان می‌دهد که حدود ۸۲ درصد پاسخ دهنده‌گان با ایجاد فضای کاری آراسته با فضای همکاری سازمانی برای کارکنان از طریق تامین ارتباطات با سبک حمایت‌گر موافقت دارد، حدود ۱۱ درصد آنان مخالف این امر بودند، نتیجه گرفته می‌شود که میزان موافقت بیشتر است، پس نقش سبک رهبری حمایت‌گر نیز در زمینه‌ی انگیزه‌دهی کارکنان سازمان برجسته است. جهت داده‌های جدول‌های بالا اهداف این تحقیق را که بررسی کردن نقش سبک ارتباطی حمایت‌گر در سازمان با توجه به مدل رهبری تحول آفرین و ارزیابی کردن میزان انگیزه‌ی کارکنان در صورت استفاده رهبر از سبک ارتباطی حمایت‌گر در سازمان بود برآورده کرده است.

## بحث و مناقشه

در دنیای امروز، سازمان‌ها به دنبال راه‌کارهایی هستند که بتوانند انگیزه و عملکرد کارکنان خود را افزایش دهند. یکی از عوامل کلیدی در این زمینه، سبک ارتباطی رهبران است. به باوری قبادی (۱۹۵۹) سبک ارتباطی شامل همه روش‌های است که یک شخص می‌تواند بر ذهن دیگری تأثیر بگذارد. تامين ارتباط جریان دو طرفه است که طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظریات، احساسات و حقایق می‌پردازند که در نتیجه سبک ارتباطی حمایت‌گر، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم رهبری، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر انگیزه کارکنان داشته باشد. سبک ارتباطی حمایت‌گر رهبر نقش مهمی در افزایش انگیزه کارکنان دارد. با ایجاد فضایی مثبت و حمایتی، رهبران می‌توانند اعتماد به نفس، ارتباطات مؤثر و احساس تعلق را در کارکنان تقویت کنند. علی اصغر کیا باور دارد که ارتباط از هر راه با وسیله‌های که امکان داشته باشد طرف مقابل ارتباط یا مخاطب خود را تحت نفوذ در آورده و عقیده‌ی مورد نظر خود را به او می‌قبولاند (کیا، ۱۳۹۸). ارتباطات سازمانی (این نوع ارتباط شامل تبادل اطلاعات در داخل یک سازمان است و شامل ارتباطات رسمی مانند گزارش‌ها و جلسات و هم‌چنین ارتباطات غیر رسمی مانند گفتگوهای روزمره بین کارکنان می‌شود، را نادیده گرفت.

در نتیجه می‌شود گفت که سبک ارتباطی حمایت‌گر توأم با مدل مدیریتی تحول‌آفرین نقشی اساسی در شکل دادن به فرهنگ سازمانی و افزایش انگیزه کارکنان در محیط‌های کاری ایفا می‌کند.

فرضیه اولیه این تحقیق تأکید دارد که به‌کار بستن سبک ارتباطی حمایت‌گر از سوی رهبر بر افزایش انگیزه کارکنان سازمان نقش دارد و سبب وفاداری و کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان می‌شود. یافته‌های تحقیق این فرضیه را حمایت کرده است. یافته‌ها همچنان نشان می‌دهد که بین سبک‌های ارتباطی حمایت‌گر و سطوح انگیزش کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد. سازمان‌هایی که ارتباطات باز، بازخورد و شناخت را در اولویت فعالیت‌های خود قرار می‌دهند، تمایل دارند سطوح بالاتری از مشارکت کارکنان و رضایت شغلی داشته باشند ایجاب می‌کند که رهبران سبک ارتباطی حمایت‌گر را جهت انگیزه بخشیدن کارکنان سازمان به‌کار گیرند. به‌طور خلاصه، کلید باز کردن انگیزه کارکنان در هنر استفاده از سبک ارتباطی حمایت‌گر با در نظر داشت مدل رهبری تحول‌آفرین نهفته است. با پذیرش شفافیت، همدلی و گوش دادن فعال، سازمان‌ها می‌توانند محل کار پر رونقی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی کنند و الهام‌بخش باشند. آزمایش ابزارها و تکنیک‌های جدید و هماهنگی با نیازهای کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند راه را برای آینده‌ای هموار کنند که در آن انگیزه فقط یک کلمه رایج نیست، بلکه یک روش زندگی باشد. با اولویت دادن به ارتباطات باز و همدلانه و همسو کردن آن با اصول رهبری تحول‌آفرین، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ اعتماد، همکاری و توانمندسازی را

ایجاد کنند که انگیزه کارکنان را به ارتفاعات جدید سوق می‌دهد. همانطور که ما به حرکت در چشم انداز پویای محیط‌های کاری مدرن ادامه می‌دهیم، پذیرش و حفظ سبک ارتباطی حمایت‌گر کلیدی برای به حداکثر رساندن مشارکت کارکنان، رضایت و موفقیت کلی آنان خواهد بود.

### نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که سبک ارتباطی حمایت‌گر رهبر در افزایش انگیزه کارکنان سازمان تأثیر مستقیم دارد. در نهایت پیاده‌سازی مؤثر سبک ارتباطی حمایت‌گر نیازمند آموزش‌های لازم برای رهبران و ایجاد بستر فرهنگی مناسب در سازمان‌هاست. توجه جدی در این زمینه می‌تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی برای افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان در سازمان‌ها محسوب شود. بنابراین، رهبران باید به اهمیت این سبک ارتباطی توجه کرده و تلاش کنند تا آن را در تعاملات روزمره خود با کارکنان پیاده‌سازی نمایند. تحقیقات نوین در زمینه تأثیر سبک ارتباطی حمایت‌گر رهبر بر انگیزه کارکنان نشان‌دهنده اهمیت این سبک در ایجاد یک محیط کاری مثبت است. با توجه به این واقعیت که بالاتر از ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان با فرضیه تحقیق که تأکید دارد "به کار بستن سبک ارتباطی حمایت‌گر از سوی رهبر بر افزایش انگیزه کارکنان سازمان نقش دارد و سبب وفاداری و کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان می‌شود"، موافقت دارد، و یافته‌ها این فرضیه را حمایت می‌کند. بر مبنای یافته‌ها این تحقیق موارد ذیل پیش‌نهاد می‌گردد.

### پیشنهادهای

۱. سازمان‌هایی که ارتباطات باز، بازخورد و شناخت را در اولویت فعالیت‌های خود قرار می‌دهند، تمایل دارند سطوح بالاتری از مشارکت کارکنان و رضایت شغلی داشته باشند ایجاب می‌کند که رهبران سبک ارتباطی حمایت‌گر را جهت انگیزه بخشیدن کارکنان سازمان به کار گیرند. تشویق به ایجاد یک فرهنگ بازخورد مثبت در سازمان که در آن کارکنان بتوانند نظرات و پیشنهادات خود را بدون ترس از عواقب بیان کنند، پیشنهاد می‌شود.

۲. از سبک ارتباطی حمایت‌گر با درنظرداشت مدل رهبری تحول‌آفرین باید استفاده شود. این رویکرد با پذیرش شفافیت، همدلی و گوش دادن فعال، سازمان‌ها می‌توانند محل کار پر رونقی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی کنند و الهام بخش باشند، همراه می‌باشد. رهبران باید به نیازها و خواسته‌های فردی کارکنان توجه کنند و سعی کنند با ارائه حمایت‌های لازم، انگیزه آن‌ها را افزایش دهند.



۳. ارزیابی مستمر عملکرد: استفاده از ارزیابی‌های دوره‌ای برای سنجش تأثیر سبک ارتباطی رهبران بر انگیزه کارکنان و اعمال تغییرات لازم بر اساس نتایج به دست آمده.
۴. تشویق به همکاری تیمی: ترویج فعالیت‌های تیمی و همکاری بین کارکنان به منظور افزایش حس تعلق و انگیزه در بین اعضای تیم.
۵. پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای: فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی برای کارکنان که می‌تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها کمک کند.
۶. تقویت ارتباطات غیر رسمی: ایجاد فضاهایی برای ارتباطات غیر رسمی بین رهبران و کارکنان، مانند جلسات یا فعالیت‌های اجتماعی، که می‌تواند به تقویت روابط و افزایش انگیزه کمک کند.
۷. ارتباط مبتنی بر سبک حمایت‌گر، تأثیر مستقیمی بر افزایش انگیزه کارکنان دارد، پس پیشنهاد می‌شود که در فضای کاری سازمان رهبران از این سبک ارتباطی استفاده کنند.
۸. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که شنیده می‌شوند، ارزش دارند و درک می‌شوند، به احتمال زیاد مشتاق و متعهد به دستیابی به اهداف سازمانی هستند. پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمان به نظریات و نیازهای کارکنان سازمان گوش فرا دهند.
۹. با اولویت دادن به ارتباطات باز و همدلانه و همسو کردن آن با اصول رهبری تحول آفرین، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ اعتماد، همکاری و توانمندسازی را ایجاد کنند که انگیزه کارکنان را به ارتفاعات جدید سوق می‌دهد.
۱۰. برای یک چشم انداز پویای محیط‌های کاری مدرن، پذیرش و حفظ سبک ارتباطی حمایت‌گر کلیدی برای به حداکثر رساندن مشارکت کارکنان، رضایت و موفقیت کلی آنان می‌باشد، پس رهبران این اصل را باید جدی در نظر بگیرند.

## منابع

- قبادی، م.ک. (۱۹۵۹). *ارتباطات سازمانی*. سازمان مدیریت صنعتی. تهران.
- کیا، ع.ا. و دیگران. (۱۳۹۸). طراحی و ارزیابی الگوی کارکرد های متنوع شبکه های اجتماعی مجازی در ارتباطات میان فرهنگی قومی. *پرتال جامع علوم انسانی*، ۲ (۲۸)، ۷۷-۱۰۵. <https://doi/gmj.2020.78883/10.22059>
- وود، ج. (۱۳۹۶). *موزاییک ارتباطات*. مطبعه ی مسلکی افغان. کابل.
- Adler, R.B, and Elmhurst, J.M. (2016). *Communicating at work: The Principles and Practices for the Business and Professions*. McGraw-Hill Education.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bodie, S. M. (2014, January 25). *Supportive Communication*. Retrieved from Research Gate: DOI: 10.1515/9783110276794.371
- DeVito, J.A. (2022). *Interpersonal Communication Book*. Pearson Education Limited.
- Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In, 2nd ed.*, Houghton Mifflin.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New Yor, Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Workong with Emotional Intelligence*. Bantam.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond the Culture*. New York: Double Day.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2013). *Nonverbal Communication in Human Interaction (8th ed.)*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory (6th ed.)*. London: SAGE.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett Koehler Publishers.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership Theory and Practice*. Sage publications.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Tian et al. (2020). *The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication*. *Frontiers*, 1-11.
- Wale, H. (2025, 2 06). *CIF*. Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/>: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/leadership-traits-list/>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Education