

◇ فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ

سال پنجم، شماره ۲۰، تابستان ۱۳۹۳

صفحات: ۱۳۲-۱۱۹

تاریخ وصول: ۱۳۹۳/۱/۲۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۴/۳

## رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی در دبیران زن

رضوان همائی\*  
مهناز مهربابی زاده هنرمند\*\*  
پروین عسگری\*\*\*  
علیرضا حیدری\*\*\*  
فرح نادری\*\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تعیین میزان رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی در دبیران زن شهر اهواز بود. در این تحقیق ۲۲۷ نفر از دبیران زن ۴ ناحیه اهواز به روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای نسبتی انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری عبارت بود از: مقیاس توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر، پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی برتون و مقیاس تعهد سازمانی مایر و آلن. طرح تحقیق از نوع همبستگی بود و برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده گردید. تحلیل داده‌ها نشان داد که بین توانمندسازی روان‌شناختی و مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. هم‌چنین بین متغیرهای پیش‌بین (توانمندسازی روان‌شناختی و مهارت‌های ارتباطی) با تعهد سازمانی همبستگی چندگانه معنی‌دار وجود داشت و از بین متغیرهای پیش‌بین توانمندسازی روان‌شناختی بهترین پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی بود.

کلید واژگان: توانمندسازی روان‌شناختی، مهارت‌های ارتباطی، تعهد سازمانی

---

\*دانشجوی دکتری، گروه روان‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات خوزستان، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.  
\*\*استاد، گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. (نویسنده مسئول، m\_mehrabizadeh@yahoo.com)  
\*\*\*دانشیار، گروه روان‌شناسی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

## مقدمه

زنان منبع انسانی بالقوه مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشورند؛ از این رو توجه به عوامل موثر در مشارکت شغلی و تعهد آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است (نجاتی آجی پیشه و جمالی، ۱۳۸۶). دبیران به عنوان نیروهای انسانی، از مهم ترین عوامل سازمان آموزش و پرورش هستند. این عوامل چرخ‌های سازمان را به حرکت وامی دارند تا سازمان به بقایش ادامه دهد؛ از زوالش جلوگیری شود؛ در جامعه سودمند باشد و شناسنامه عمر سازمانی گویای ابتکارات، خلاقیت‌ها، توسعه و پیشرفت باشد. آموزش و پرورش برای اجرای دقیق برنامه‌های توسعه‌ای و پیشرفت به دبیران متعهد و مسئولیت‌پذیر نیاز دارد تا عملکرد مفیدتری داشته باشند. سازمان آموزش و پرورش زمانی می‌تواند حرف تازه‌ای برای گفتن داشته باشد که منابع انسانی آن نسبت به حرفه، سازمان و ارزش‌های کاری، تعهد و وابستگی از خود نشان دهند و مشارکت شغلی بیش‌تری داشته باشند (طالب پور، ۱۳۸۰).

دستیابی به اهداف کوتاه مدت و درازمدت هر سازمان، بدون عزم جدی و پرورش درونی و کوشش خودجوش عناصر و کارکنان، میسر نیست. تحقق این اهداف زمانی به نتیجه می‌رسد که هر یک از کارکنان تعهد درونی و نسبتاً با ثباتی نسبت به اهداف، راهبردها و شیوه‌های تحقق اهداف سازمانی داشته باشند و در عمل به شغل و کار خود دلبسته باشند. به طور کلی، تعهد سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان یک هسته مرکزی نگرش شغلی است که چگونگی برخورد فکری و رفتاری کارکنان به شغل را مشخص می‌سازد (والوم بوا، وو و اروا، ۲۰۰۸؛ آکروید، لگ، جاکفسکی و آدامز، ۲۰۰۸). بر این اساس، شناخت و به کارگیری عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی می‌تواند عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد، زیرا تعهد سازمانی، عامل بسیار مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای بروز رفتارهای سازمانی و تمایل به ماندگاری در سازمان است (توماس، ۲۰۰۶). مروری بر سیر مفهومی تعهد سازمانی نشان می‌دهد که دیدگاه آلن و می‌یر<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) در زمینه قلمرو مفهومی تعهد سازمانی و ابعاد آن، بیش از سایرین مورد توجه و اهتمام قرار گرفته است. آنان تعهد را به سه دسته تقسیم می‌کنند: تعهد عاطفی<sup>۶</sup>، تعهد پایدار<sup>۷</sup> و تعهد هنجاری<sup>۸</sup>. تعهد عاطفی به دل‌بستگی عاطفی فرد به سازمان و همانند و التزام او به آن، اشاره دارد. تعهد پایدار، اشاره به هزینه ترک سازمان برای فرد دارد و به همین خاطر فرد در سازمان می‌ماند، چون به چنین کاری نیاز دارد، تعهد هنجاری مبین احساس التزام فرد به تداوم کارش است.

برخی راهکارها و عوامل مقدماتی برای ایجاد تعهد و وفاداری در سازمان‌ها وجود دارد، یکی از این راهکارها، توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۹</sup> در کارکنان می‌باشد. توانمندی روان‌شناختی به عنوان مجموعه‌ای

۱. organizational commitment

۲. Walumbwa, Wu & Orwa

۳. Akroyd, Legg, Jacowski, & Adams

۴. Thomas

۵. Allen & Meyer

۶. affective commitment

۷. continuance commitment

۸. normative commitment

۹. psychological empowerment

از حالت‌های روان‌شناختی تعریف می‌شود و به این که چگونه کارکنان درباره کارشان تفکر می‌نمایند و چه مقدار به نقش و نفوذ خود در سازمان باور دارند، متمرکز است (واچاراکیات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). هم چنین به آماده‌سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف‌پذیری و آزادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اشاره دارد، چرا که معنی اصلی توانمندی به تفویض قدرت برمی‌گردد (گریسلی، بریمن، نای اسمیت و سوئانتو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). لذا ایجاد راهی برای افزایش تصمیم‌گیری، حتی در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری کارکنان، ضرورت دارد (مویه و هنکین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). به باور اسپریتزر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) توانمندی روانی یک سازه انگیزشی است که خود را از طریق چهار بعد شناختی در انسان نمایان می‌سازد: معنا<sup>۵</sup> (به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد برمی‌گردد و کارکنان به اهمیت شغلی‌شان در سازمان پی می‌برند)، شایستگی<sup>۶</sup> (یعنی اعتماد به نفس در توانایی برای انجام عملکرد شغلی)، خود تعیین‌گری<sup>۷</sup> (به معنای کنترل ادراک شده کارمند به کارش است، یعنی آزادی و اختیار لازم در تصمیم‌گیری برای عمل در موقعیت‌های مختلف را، دارد) و تأثیر یا نفوذ<sup>۸</sup> (احساس فرد درباره توانایی‌هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامدهای مهم درون سازمان). حسینی نسب، میکائیلی و اقبالی قاضی جهانی (۱۳۸۹) در پژوهش خود به بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی در دبیران شهر ارومیه پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معنی‌دار بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی وجود دارد. زاهدی، پولادی، ستاری نسب و کوشکی جهرمی (۱۳۸۹) در تحقیقی به بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه معنی‌دار بین توانمندسازی روان‌شناختی به طور کلی و تعهد سازمانی وجود دارد. رابطه بعد موثر بودن با تعهد سازمانی نیز نباید گردید، اما ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی شامل: شایستگی، معنی‌داری و انتخاب، فاقد ارتباط معنی‌دار با تعهد سازمانی بودند. هر چند نتایج حاصل از آزمون رگرسیون اثرات معکوس این دو متغیر بر یکدیگر را نشان داد، به این معنی که هر چه قدر افراد، توانمندی روان‌شناختی بیش تری را احساس می‌نمودند، تعهد آنان به سازمان کمتر می‌گردید. آزمون رتبه‌بندی ابعاد توانمندی روان‌شناختی، رتبه ابعاد این متغیر را به ترتیب شایستگی، موثر بودن، معنی‌دار بودن و انتخاب، نشان داد. ایبلی و ناستی‌زایی (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری زن پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معنی‌دار بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی وجود دارد. چادهری و سانگ ون<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد، اما با تعهد هنجاری و مستمر رابطه معنی‌داری ندارد. عطا، احمد، مانگلا و

۱. Vacharakiat

۲. Greasley, Bryman, Naismith, & Soetanto

۳. Moye & Henkin

۴. Spreitzer

۵. meaning

۶. competence

۷. self-determination

۸. impact

۹. Chaudhary & Sangwan

فارل (۲۰۱۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند، در صورتی که سیاست های سازمان سبب ایجاد درک توانمند سازی روان شناختی در کارکنان گردد، سبب ایجاد یک رابطه قوی بین توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی می گردد.

از راهکارها و عوامل مقدماتی برای ایجاد تعهد در شغل، ارتقا سطح مهارت های ارتباطی<sup>۲</sup> کارکنان است. در سازمان ها به عنوان یک نهاد اجتماعی وجود مهارت های ارتباطی کارمندان در جهت دستیابی به اهداف غایی سازمان، ضرورت دارد. مهارت های ارتباطی سبب توافق، فهم و درک همدلانه میان افراد خواهد شد (زالوفسکی، آنداس، گودلفسکی، استفن و زمودکا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). ارتباطات میان فردی نوعی از ارتباطات انسانی است که معمولاً بین دو یا چند نفر برقرار می گردد. در محیطی همراه با روابط میان فردی مثبت، هر فردی احساس خوبی خواهد داشت (وان پتنگم، کریمرز، روزیل و آلترمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). کولینگ و کاکر<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) معتقدند که جهت برقراری یک ارتباط مناسب آشنایی به مهارت های ارتباطی ضروری است و ضعف مهارت های ارتباطی بر عملکرد تأثیر منفی دارد. توانایی گوش دادن فعالانه، مهار و نظم دهی به هیجانات، توانایی درک و معنای حقیقی پیام های کلامی و غیر کلامی، دریافت و ارسال واضح پیام، قاطعیت و فعال بودن، از فاکتورهای مهم مهارت های ارتباطی می باشد. خنیفر، جندقی، شریعتی و زروندی (۱۳۸۸) در پژوهش خویش، بین مهارت های ارتباطی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی دار یافتند و مرتضوی و مهربان (۱۳۸۳) در پژوهشی «رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران» را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاکی از آن است که بین مهارت های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. ترابی، جهانی، فولاد چنگ و مرزوقی (۱۳۸۸) در تحقیق خود به "بررسی رابطه مهارت های ارتباطی مدیران و کارایی آنان" پرداختند. یافته ها نشان داد بین مهارت های ارتباطی مدیران و کارایی آن ها رابطه معنی دار وجود دارد. نتایج نشان داد که بعد فردی مهارت های ارتباطی از نظر مدیران، قدرت پیش بینی کنندگی کارایی مدیران را دارد، ولی دو بعد مهارت های گروهی و سازمانی نمی تواند کارایی مدیران را پیش بینی کند. هم چنین مقایسه میانگین نمرات مدیران زن و مرد در زمینه مهارت های ارتباطی و کارایی نشان داد، مدیران زن مهارت های ارتباطی و کارایی بیشتری نسبت به مدیران مرد دارند. پژوهش زفانه، تیپو و ریان<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) نشان داد که بین مهارت های ارتباطی موثر (و نه ارتباط ساختگی) و تعهد و اعتماد رابطه معنی دار وجود دارد. میک، سرامک، باوکاس و جرمین<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق «رابطه ارتباط مشارکتی و تعهد سازمانی و میل به ترک شغل» دریافتند که ارتباط مثبت و سازنده بین افراد یک سازمان، با تعهد سازمانی رابطه مثبت و با میل به ترک شغل رابطه منفی معنی دار، دارد.

تعهد سازمانی در دبیران آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد، گرچه دست یابی به اهداف آموزشی

۱. Atta, Ahmad, Mangla, & Farrell

۲. communications skills

۳. Zalewski, Undas, Godlewski, Godlewski, Stepien & Zmudka

۴. Van Petegem, Creemers, Rosseel & Alterman

۵. Coeling & Cukr

۶. Zeffane, Tipu & Ryan

۷. Meek, Sramek, Baucus & Germain

صرف، نیازمند استفاده بهینه‌ی منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی است، اما پویایی نظام آموزش و پرورش وابسته به عوامل مختلفی از جمله داشتن دبیرانی خوشنود، برخوردار از تعهد و وفاداری بالا نسبت به شغل است تا در محیطی پویا و سالم، با به کار بستن تمام توان خویش، برای کارایی بیشتر این سازمان فرهنگی گام بردارند (طالب پور و امامی، ۱۳۸۵). در عصر حاضر، بر مبنای مدیریت انسان محور، مدیران تمایل دارند برای ارتقای سطح کیفیت عملکرد و تعهد در کارمندان، از ساختارهایی استفاده نمایند که مشوق و توسعه دهنده نگرش‌های نوآورانه و مشارکتی باشد. پژوهش حاضر، از این نظر دارای اهمیت است که بر اساس همین نگرش، متغیرهایی را که دارای ساختارهای نوآورانه و مشارکتی هستند، از جمله: توانمندسازی روان شناختی و مهارت‌های ارتباطی را به عنوان پیش‌بین‌های تعهد سازمانی بررسی نمود. در پژوهش حاضر، پژوهش‌گر قصد دارد پاسخ‌گوی این سوال باشد که آیا بین توانمندسازی روان شناختی و مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی در زنان دبیران شهر اهواز رابطه ساده و چندگانه وجود دارد؟

## روش پژوهش

### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه دبیران زن مقطع متوسطه چهار ناحیه آموزش و پرورش شهر اهواز بود. نمونه این پژوهش شامل ۲۳۷ نفر از جامعه مذکور بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای نسبتی انتخاب شدند. به این ترتیب که ابتدا از میان لیست دبیرستان‌های ۴ ناحیه اهواز، ۱۲ دبیرستان به روش تصادفی انتخاب گردید و سپس به نسبت کل دبیران موظف هر مدرسه، به صورت تصادفی، نمونه انتخاب گردید.

## ابزارهای اندازه‌گیری

### الف) مقیاس توانمندسازی روان شناختی<sup>۱</sup>

برای سنجش توانمندسازی روان شناختی از مقیاس توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، استفاده گردید. این مقیاس در ایران برای اولین بار، توسط گل پرور، پاداش و آتش پور (۱۳۸۷) ترجمه و اجرا گردید. این مقیاس ۱۲ سوالی است و نمره گذاری آن بر اساس مقیاس لیکرت از ۱ تا ۵ می‌باشد. این مقیاس دارای چهار مؤلفه: معناداری (سوال ۱ تا ۳)، شایستگی (سوال ۴ تا ۶)، خودمختاری (سوال ۷ تا ۹) و موثر بودن (سوال ۱۰ تا ۱۲) می‌باشد. اسپریتزر (۱۹۹۵) این مقیاس را در دو نمونه سازمان‌های صنعتی و خدماتی مورد بررسی قرار داد. آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> کل مقیاس در نمونه سازمان صنعتی ۰/۷۲ و در نمونه سازمان خدماتی ۰/۶۲ گزارش شده است. واپاراکیات (۲۰۰۸) ضریب پایایی<sup>۴</sup> این مقیاس را بر اساس آلفای کرونباخ برای مؤلفه معناداری بین ۰/۷۳ تا ۰/۸۵، برای مؤلفه شایستگی بین ۰/۷۹ تا ۰/۸۱، برای مؤلفه خودمختاری ۰/۸۲،

۱. Psychological Empowerment Scale

۲. Spretizer

۳. Alpha Cronbach

۴. Reliability

برای مؤلفه موثر بودن ۰/۸۸ و هم چنین پایایی کلی مقیاس ۰/۹۰۱ گزارش می‌کند. هم چنین حرآبادی فراهانی (۱۳۸۵) ضریب آلفای آن را ۰/۸۸ گزارش داده است. علاوه بر این، برای اطمینان بیش تر از سطح پایایی مطلوب در این پژوهش، این مقیاس بر روی نمونه ۳۰ نفری مورد اجرای مقدماتی قرار گرفته و آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های معناداری، شایستگی، خود تعیینی، موثر بودن به ترتیب برابر با ۰/۷۹، ۰/۸۰، ۰/۸۵، ۰/۸۴ و برای کل مقیاس ۰/۸۸ به دست آمد که مبین سطح پایایی مطلوب آن می‌باشد. در پژوهش حاضر، پایایی کل مقیاس باروش آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۹ بود، که بیان گر ضریب پایایی قابل قبول مقیاس مذکور می‌باشد.

ساختار عاملی این مقیاس، توسط گل پرور، پاداش و آتش پور (۱۳۸۷) از طریق تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عاملی انجام شده  $KMO^1 = 0/86$  و آزمون کروییت بارتلت<sup>۲</sup> برابر با  $2286/18$  ( $p < 0/001$ ) که دقیقاً منطبق با مقیاس انگلیسی بود. در پژوهش حاضر، برای روایی<sup>۳</sup> مقیاس نیز نمره آن را پرسشنامه رضایت شغلی همبسته نموده و همبستگی آن ۰/۴۷ می‌باشد، که در سطح  $p \leq 0/001$  معنی دار می‌باشد.

#### ب) پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی<sup>۴</sup>

پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی به منظور اندازه گیری میزان مهارت‌های ارتباطی فرد ارائه شده است. این پرسشنامه توسط برتون<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) ساخته شد. در ایران برای اولین بار توسط مقیمی (۱۳۷۷) ارائه شده است و برای کار در ایران مورد تایید قرار گرفته است. این پرسشنامه شامل ۱۸ سوال است که مؤلفه‌های مهارت کلامی (۳، ۴، ۷، ۱۲، ۱۵، ۱۷)، مهارت شنود مؤثر (۲، ۶، ۸، ۱۰، ۱۴، ۱۸) و مهارت بازخورد (۱، ۵، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۶) را اندازه گیری می‌کند. نمره گذاری آزمون بر اساس مقیاس لیکرت از ۱ تا ۵ می‌باشد.

رئیس، کلهر و ازمل (۱۳۸۸) پایایی آن را از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش نمودند که از پایایی خوبی برخوردار است. فهیم دویم (۱۳۸۶) پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه نمود، که پایایی این پرسشنامه ۰/۷۳ محاسبه گردید، که از نظر آماری قابل قبول تشخیص داده شد. هم چنین پایایی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی در مطالعه رضایی (۱۳۸۰) با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش شده است که می‌توان گفت پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی ترجمه شده از پایایی خوبی برخوردار است. در پژوهش حاضر، پایایی آن باروش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر ۰/۸۳ می‌باشد که بیان گر ضریب پایایی قابل قبول پرسشنامه مذکور می‌باشد. رئیس و همکاران (۱۳۸۸) برای تعیین روایی<sup>۶</sup> صوری، پرسشنامه را به ۲۰ نفر از اساتید و صاحب نظران دانشکده علوم پزشکی ارائه نمود و پس از اصلاحات این پرسشنامه، از نظر روایی صوری تایید شد. فهیم دویم (۱۳۸۶) برای تعیین روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه را به ۱۵ تن از

۱. Kaiser, Meyer-Olkin measure of sampling adequacy

۲. Bartlett's Test of Sphericity

۳. validity

۴. Communication Skills Questionnaire

۵. Burton

۶. validity

اساتید مدیریت، علوم رفتاری، تربیت بدنی و علوم ورزشی با گرایش مدیریت و برنامه ریزی ارائه نمود. پس از لحاظ کردن نظرات آنان، پرسشنامه نهایی مجدداً به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسید. در پژوهش حاضر، برای روایی پرسشنامه نیز، همبستگی آن با پرسشنامه رضایت شغلی محاسبه گردید و همبستگی آن ۰/۳۹ بود، که در سطح  $p \geq 0/001$  معنی دار می باشد.

#### ج) مقیاس تعهد سازمانی<sup>۱</sup>

این مقیاس توسط مایر و آلن در سال ۱۹۸۴ ساخته شد و روایی آن مورد بررسی قرار گرفت و برای اولین بار توسط شکرکن (۱۳۷۵) در ایران به زبان فارسی برگردانده شد (به نقل از پاشا و خدادادی اندریه، ۱۳۸۷). این مقیاس از ۲۴ سوال تشکیل شده است. نمره گذاری مقیاس تعهد سازمانی بر اساس مقیاس لیکرت از ۱ تا ۷ می باشد. سؤالات ۱ تا ۸ مربوط به خرده مقیاس عاطفی است و نحوه امتیاز بندی ماده های ۱، ۲، ۳ و ۷ به صورت مستقیم و ماده های ۴، ۵، ۶ و ۸ به صورت معکوس می باشد. مقیاس تعهد مستمر از سؤال ۹ تا ۱۶ مقیاس را شامل می شود و نحوه امتیاز بندی آن به این صورت است که ماده های ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶ به صورت مستقیم است و ماده های ۹ و ۱۲ به صورت معکوس انجام می شود. مقیاس تعهد هنجاری نیز ۸ سؤال را در بر می گیرد و از سؤال ۱۷ تا ۲۴ مقیاس را در بر دارد. نحوه امتیاز بندی ماده های ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳ به صورت مستقیم و ماده های ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۴ به صورت معکوس است. ضرایب پایایی هر سه مقیاس تعهد سازمانی در تحقیقات مایر و آلن (۱۹۹۱) و هاکت، بایسیو و هاسوردوف<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، به نقل از نیرویی، (۱۳۸۲) بین ۰/۵۰ تا ۰/۸۸ گزارش شده که نشان دهنده مقبولیت آن هاست. در پژوهش حاضر، پایایی کل مقیاس با روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۱ می باشد که بیان گر ضریب پایایی قابل قبول مقیاس مذکور است. برای به دست آوردن روایی این مقیاس از طریق همبسته کردن با مقیاس های دیگر تعهد سازمانی استفاده می شود. روایی این مقیاس در تحقیقات مختلف ۰/۶۰ تا ۰/۷۰ گزارش شده است (مایر و آلن، ۱۹۹۱، هاکت، بایسیو و هاسوردوف، ۱۹۹۴، به نقل از نیرویی، ۱۳۸۲). در پژوهش حاضر، برای روایی مقیاس نیز نمره آن را با پرسشنامه رضایت شغلی همبسته نموده و همبستگی آن ۰/۴۲ می باشد، که در سطح  $p \leq 0/001$  معنی دار می باشد.

#### یافته های پژوهش

فرضیه اول: بین توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی زنان دبیر رابطه وجود دارد.

فرضیه دوم: بین مهارت های ارتباطی و تعهد سازمانی زنان دبیر رابطه وجود دارد.

در جدول ۱، ضرایب همبستگی ساده و سطح معنی داری متغیرهای توانمندسازی روان شناختی، مهارت های ارتباطی با تعهد سازمانی در دبیران زن آورده شده است.

۱. Organizational Commitment Scale

۲. Haket, Baisio & Hasdordov

جدول ۱. ضرایب همبستگی ساده و سطح معنی داری متغیرهای توانمندسازی روان شناختی و مهارت های ارتباطی با تعهد سازمانی در دبیران زن

متغیر ملاک	شاخص آماری		ضریب همبستگی (r)	سطح معنی داری (p)	تعداد نمونه (n)
	متغیرهای پیش بین	توانمندسازی			
تعهد سازمانی	توانمندسازی	مهارت های ارتباطی	۰/۳۹	۰/۰۰۱	۲۳۰
			۰/۳۶	۰/۰۰۱	۲۲۶

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می گردد، بین توانمندی روان شناختی و تعهد سازمانی ( $I=0/39$ ) و هم چنین بین مهارت های ارتباطی و تعهد سازمانی ( $I=0/36$ ) رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. بنابراین فرضیه اول و دوم پژوهش حاضر، تایید می گردد. فرضیه سوم: بین توانمندسازی روان شناختی و مهارت های ارتباطی با تعهد سازمانی زنان دبیر رابطه چند گانه وجود دارد.

جدول ۲. ضرایب همبستگی چندگانه متغیرهای توانمندسازی روان شناختی و مهارت های ارتباطی با تعهد سازمانی دبیران زن با الف) روش ورود و ب) روش مرحله ای

متغیر ملاک	شاخص آماری		MR	RS	F (p)	ضریب رگرسیون	
	متغیرهای پیش بین	توانمندسازی روان شناختی				۱	۲
توانمندسازی روان شناختی	توانمندسازی روان شناختی	مهارت های ارتباطی	۰/۳۹	۰/۱۵	۳۹/۶۲ <0/001	$\beta=0/39$ $t=7/29$ $p<0/001$	
	مهارت های ارتباطی	توانمندسازی روان شناختی	۰/۴۵	۰/۲۰	۲۷/۶۷ <0/001	$\beta=0/24$ $t=7/71$ $p<0/001$	$\beta=0/29$ $t=6/34$ $p<0/001$
متغیر ملاک	شاخص آماری		MR	RS	F (p)	ضریب رگرسیون	
	متغیرهای پیش بین	توانمندسازی روان شناختی				۱	۲
تعهد سازمانی	توانمندسازی روان شناختی	مهارت های ارتباطی	۰/۳۹	۰/۱۵	۳۹/۳۲ <0/001	$\beta=0/39$ $t=7/27$ $p<0/001$	

همان طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، همبستگی چند گانه با روش ورود برای توانمندسازی روان شناختی و مهارت های ارتباطی با تعهد سازمانی برابر ۰/۴۵ می باشد. ضریب تعیین برابر با ۰/۲۰ و نسبت F چند گانه برابر با ۲۷/۶۷ که در سطح  $P \leq 0/001$  معنی دار می باشد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش حاضر، تایید می گردد. بر اساس ضریب تعیین مشخص گردید، ۲۰ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط توانمندسازی روان شناختی و مهارت های ارتباطی تبیین می گردد. تجزیه و تحلیل داده ها با روش رگرسیون مرحله ای نشان می دهد، که از بین دو متغیر پیش بین (توانمندسازی روان شناختی و مهارت های ارتباطی)، توانمندسازی روان شناختی بیشترین اهمیت را در تبیین واریانس تعهد سازمانی دارد.



### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی دبیران زن در اهواز، انجام شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش بین توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. بنابراین فرضیه اول تأیید می‌گردد. این یافته با یافته‌های آری، والوم‌بوا، سیدو و اتایه<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، کوکنبرگر، میتو، رادی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و ایلی و ناستی‌زایی (۱۳۸۸) همخوان می‌باشد.

توانمندسازی روان‌شناختی فرصتی است که به وسیله آن، زنان می‌توانند با اعتماد به نفس کافی، از حقوق خود برای انتخاب مستقل، مسئولیت‌پذیری، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و کنترل بر منابع، دفاع کنند و از این طریق آن‌ها می‌توانند، برای آن چه فکر می‌کنند بهترین است، بدون ترس از تأیید نشدن آن توسط مدیران بالا دست، برای عملی ساختن آن، از آزادی عمل برخوردار گردند (کتابی، یزدخواستی و فرخی راستایی، ۱۳۸۲). ویتن و کمرون<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) معتقدند، این عامل، سبب خواهد شد که آنان، نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان نمایند و به همین خاطر، وظایف خود را به طور مؤثر انجام دهند. آنان احساس تسلط شخصی می‌کنند و معتقدند که در رویارویی با چالش‌های جدید، می‌توانند بیاموزند و رشد کنند. از این طریق آنان باور می‌کنند که می‌توانند با تحت تأثیر قراردادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایج که تولید می‌شود، تغییر ایجاد کنند و احساس مؤثر بودن خواهند داشت. این روند سبب می‌گردد که فرد شغل خود را معنی‌دار ارزیابی نماید. فعالیت‌های معنی‌دار، برای کارکنان نوعی احساس هدفمندی ایجاد می‌کند و منبعی از انرژی و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورد. افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنی‌دار است، بیشتر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پی گیری اهداف مطلوب، پشتکار بیشتری نشان می‌دهند و نسبت به زمانی که احساس معنی‌دار بودن شغل پایین است، نیروی زیادتری برای آن کار متمرکز می‌کنند. این چنین انسان‌های کارآمدی، متعهدانه به سازمان خدمت می‌کنند و ضمن افزایش عملکرد سازمان، نشاط روحی و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان را سبب خواهند شد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی بود که فرضیه دوم پژوهش را مورد تأیید قرار داد. این یافته با یافته‌های رستمی، گلچین و میرزایی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، ماتيو و زاجاک<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) و شاه‌ولی (۱۳۸۲) همخوان است.

زالوفسکی و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند، مهارت‌های ارتباطی از جمله عواملی است که می‌تواند محیطی صمیمانه، موفق با روابطی اثربخش فراهم آورد. زیرا اگر بتوان در محیط کار، مهارت کلامی مؤثر به کار برد، خوب گوش داد و به موقع بازخورد مناسب به صحبت‌های مدیر یا همکار ارائه داد، محیطی دلچسب و هماهنگ فراهم می‌گردد و سبب تفاهم بهتر بین همکاران خواهد شد. هر چه

۱. Aryee, Walumbwa, Seidu, & Otaeye

۲. Kukenberger, Mathieu, & Ruddy

۳. Whitten & Cameron

۴. Rostami, Golchin, & Mirzaei

۵. Mathieu & Zajac

مهارت‌های ارتباطی در یک محیط بیشتر باشد، باعث جذب همکاری صمیمانه تری خواهد شد. این نوع ارتباط، سبب پیوند اعضا با یکدیگر خواهد شد و وحدت و یکپارچگی ایجاد می‌کند. محیط‌های پر از خصومت، حسادت و غیبت، در فرد دلزدگی ایجاد می‌نماید، در چنین محیطی، اگر حضور و غیاب، کسری حقوق و تهدیدهایی از این قبیل نباشد، فرد تأخیر و غیبت‌های مکرر خواهد داشت. مهارت ارتباطی یک پدیده ساده و خودجوش نیست و نیازمند توجه‌های حرفه‌ای و نظام‌دار است. در دنیای امروزی آموزش این مهارت، مانند مهارت‌های فنی و حرفه‌ای، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و برای هر شغل و حرفه‌ای، مجموعه‌ای از چنین آموزش‌هایی لازم و ضروری به نظر می‌رسد (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳). مهارت‌های ارتباطی یکی از ویژگی‌هایی است که در برخی تحقیقات (ترابی و همکاران، ۱۳۸۸) زنان، نمرات بهتری را نسبت به مردان کسب نموده‌اند. تلاش برای تقویت این مهارت و به کارگیری آن، محیطی فراهم می‌آورد که برای کارکنان مطلوب و لذت بخش باشد و سبب ایجاد نگرشی مثبت به سازمان خواهد گردید. نتیجه این نگرش، افزایش تعهد سازمانی است، زیرا نیرویی ایجاد می‌نماید که افراد را ملزم می‌کند تا در راستای اهداف سازمان، رفتار نمایند، نظم بیش تری در کار خود داشته باشند و مدت زمان بیش تری را به کار خود اختصاص می‌دهند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش بین توانمندسازی روان‌شناختی و مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی رابطه چندگانه وجود دارد. بنابراین فرضیه سوم تایید می‌گردد. نظیر این الگو و ترکیب متغیرها در پیشینه‌های تحقیقاتی دیده نشده است.

دبیران آموزش و پرورش، سهم عمده‌ای در پرورش و آموزش نیروهای جوان جامعه دارند و کارایی و کیفیت عملکرد آنان در آینده کشور، تاثیر به سزایی دارد. لذا برنامه ریزی برای ارائه آموزش‌های موثر بر کیفیت آموزش و ایجاد تعهد در شغل برای آنان ضروری است. از طریق آموزش ارتقای سطح توانمندی، می‌توان قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های آنان را برای بهبود عملکرد، تقویت احساس خودکارآمدی، قدرتمندی و مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌های مدرسه، افزایش داد. آموزش مهارت‌های ارتباطی در بین دبیران، از دیگر آموزش‌هایی است که برای ایجاد فضای آرام و توأم با تفاهم می‌تواند ضروری باشد. ایجاد این مهارت‌ها، به کاهش سوء تفاهم‌ها و تنش‌ها کمک نموده و فضایی توأم با همدلی، محبت، هم‌فکری و همکاری در محیط مدرسه ایجاد می‌نماید. جهت‌گیری‌های سازمان نسبت به سیاست‌های همکاری و تفاهم، در راستای تسهیل سازگاری کارکنان با شرایط محیط کار است. هم‌چنین ارائه آموزش‌های لازم برای افزایش سطح مهارت‌های ارتباطی، سبب افزایش کارآمدی و سازگاری خواهد شد. این آموزش‌ها به دبیران کمک می‌نماید تا بازخوردهای دوستانه و همدلانه‌ای به پیام‌های همکاران خود دهد. احساسات مثبت ناشی از این ارتباط، که همان احساس شایستگی است، را گزارش می‌دهد و به این ترتیب سبب بهبود روابط و تداوم آن خواهد شد (علاقه بند، ۱۳۷۳). در کنار این امر فهمیده شدن و حمایت از سوی مدیران و همکاران می‌تواند به طور جدی خطا و اشتباهات کارکنان را کاهش دهد و در مجموع این عوامل سبب می‌شود تا کارکنان به نحو

شایسته‌ای نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان احساس تعهد نمایند (بیگیاردی، پترونی و دورمیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در واقع این عوامل در سازمان، منجر به سطح بالاتری از موفقیت و اثربخشی سازمانی و به دنبال آن تعهد هر چه بیش‌تر کارکنان به سازمان می‌شود.

در پژوهش حاضر، توانمندسازی روان‌شناختی پیش‌بینی‌کننده بهتری نسبت به مهارت‌های ارتباطی برای تعهد سازمانی بود. یک تفسیر احتمالی برای این یافته این است که حیطة توانمندسازی روان‌شناختی، گسترده‌تر از مهارت‌های ارتباطی است و مربوط به توانمندی‌های خود فرد است. افزایش توانمندی افراد در محیط کار، در آنان احساس شایستگی و ارزشمندی به وجود می‌آورد و اهداف شغلی را برایشان معنی‌دار می‌سازد، بدین معنی که احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (آپلبوم و هانگر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). معنی‌داری یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (توماس و ولتهوس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). به همین دلیل افراد، داوطلبانه در وظایف شرکت می‌نمایند و فعالیت‌های آنان، پیامد آزادی و استقلال شخصی است. احساس این که فرد می‌تواند خود، تعیین‌کننده برنامه‌ها و شیوه کاری باشد، می‌تواند حس مؤثر بودن به فرد دهد. افراد به هنگام اشتغال به چنین فعالیتی، بیشتر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پی‌گیری اهداف مطلوب، پشتکار بیشتری نشان می‌دهند.

با توجه به یافته‌های فوق، پیشنهاد می‌شود از نظرات دبیران در اتخاذ تصمیم‌گیری‌ها، استفاده و حمایت شود و آنان را در جریان پیشرفت‌های سازمان قرار دهند تا بدین گونه احساس توانمندی را در این افراد تقویت نمایند. تقویت احساس شایستگی، مؤثر بودن، حق انتخاب و احساس معناداری شغل و هم‌چنین پرورش روحیه کارآمدی در دبیران باعث افزایش سطح توانمندی آن‌ها، خواهد بود.

---

۱. Bigliardi, Petroni, & Dormio

۲. Appelbeum & Honger

۳. Tomas & Velthouse

## منابع

- ابیلی، خدایار و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری بیمارستان‌های شهر زاهدان. فصلنامه پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال هشتم، شماره ۱ و ۲، ۳۹-۲۶.
- پاشا، غلامرضا و خدادادی اندریه، فریده. (۱۳۸۷). رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های شغلی کارکنان با تعهد سازمانی آن‌ها در کارکنان سازمان آب و برق. فصلنامه یافته‌های نو در روان‌شناسی، سال دوم، شماره ۶، ۴۷-۵۱.
- ترابی، معصومه؛ جهانی، جعفر؛ فولادچنگ، محبوبه و مرزوقی، رحمت‌اله. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مدیران و کارایی آن‌ها از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز. مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران، شماره ۲، ۵۹-۷۸.
- حرآبادی فراهانی، مجید. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- حسینی نسب، داوود؛ میکائیلی، فرزانه و اقبالی قاضی جهانی، نسرين. (۱۳۸۹). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی دبیران با تعهد سازمانی در آنها در مدارس متوسطه شهر ارومیه سال ۱۳۸۸-۱۳۸۹. مجله علوم تربیتی، سال ۳، شماره ۹، ۲۷-۴۹.
- حنیفر، حسین؛ جندقی، غلامرضا؛ شریعتی، فاطمه و زروندی، نفیسه. (۱۳۸۸). بررسی نقش ارتباطی شنود موثر و تعهد سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۳، ۱۴۷-۱۷۰.
- رئیسی، پوران؛ کلهر، روح‌الله و ازمل، محمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی در کارکنان علوم پزشکی قزوین. مجله دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال سیزدهم، شماره ۴، ۹۸-۷۱.
- رضایی، جواد. (۱۳۸۰). شناسایی نقش مهارت ارتباطی و تأثیر آن در افزایش ارتباطات سازمانی مدیران وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه تهران.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ پولادی، حسن؛ ستاری نسب، رضا و کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۸۹). تحلیل رابطه توانمندی روان‌شناختی و تعهد سازمانی. مجله رشد فناوری، دوره ۶، شماره ۲۴، ۵۹-۶۴.
- شاه ولی، منصور. (۱۳۸۲). بررسی کارکردهای مهارت‌های ارتباطی "غیر کلامی" و "گوش دادن موثر" در تحقق وظایف و بهبود روابط انسانی در سازمان. مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، شماره اول، ۲۰، ۲۹-۴۶.
- طالب پور، مهدی. (۱۳۸۰). تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران، کارمندان و اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آن با جو سازمانی. رساله دکترای تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- طالب پور، مهدی و امامی، فرشاد. (۱۳۸۵). بررسی ارتباط تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت بدنی مرد آموزشگاه‌های نواحی هفت گانه مشهد. تحقیق در علوم ورزشی، شماره

دوازدهم، -۱۵۳۲.

- علاقه بند، علی. (۱۳۷۳). رهبری اثربخش از راه ارتباط رویاروی میان مدیران و کارکنان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۱، ۲۳-۳۲.
- فهم دویم، حسن. (۱۳۸۶). رابطه هوش عاطفی و مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور: ارائه الگو. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی (مدیریت و برنامه‌ریزی)، دانشگاه تهران.
- کتابی، محمود؛ یزدخواستی، بهجت و فرخی راستایی، زهرا. (۱۳۸۲). توانمند سازی زنان برای مشارکت در توسعه فصلنامه پژوهش زنان، سال دوم، شماره ۷، ۶۰-۴۸.
- گل پرور، محسن؛ پاداش، فریبا و آتش پور، سید حمید. (۱۳۸۷). نقش مؤلفه‌های سبک رهبری سرپرستان در توانمندی روانی کارکنان. مجله یافته‌های نو در روان‌شناسی، سال دوم، شماره ۸، ۶۵-۴۷.
- مرتضوی، سعید و مهربان، حمید. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۶، ۱۴۴-۱۲۳.
- مقیم، محمد. (۱۳۷۷). سازمان مدیریت، رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
- نجاتی آجی پیشه، مهران و جمالی، رضا. (۱۳۸۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقای شغلی زنان و بررسی ارتباط آن با عدالت سازمانی در زنان شاغل دانشگاه یزد. مجله مطالعات زنان، سال اول، شماره ۳، ۱۰۲-۸۹.
- نیروی، مریم. (۱۳۸۲). بررسی نظام ارزشی و کیفیت زندگی کاری بارسیک پذیر و تعهد سازمانی. پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد روان‌شناسی عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز.

- Akroyd, D., Legg, J., Jacowski, M. B., & Adams, R. D. (2008). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on a radiation therapist's organizational commitment. *Radiography*, 2, 1-8.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). The measurement and antecedence of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Appelbaum, A. H., & Hongger, K. (1998). Empowerment: A contrasting over view of organization in general and nursing in particular. *Journal of Empowerment in Organization*, 6, 29-50.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otake, L. E. (2012). "Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages." *Journal of Applied Psychology*, 97, 3, 667.
- Atta, N., Ahmad, M., Mangla, I., & Farrell, D. (2012). Organizational politics, psychological empowerment and organizational commitment: Empirical evidence from Pakistan. *International Journal Of Management & Information Systems*, 16, 3, 221-226.
- Bigliardi, B. P., Petroni, A., & Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Journal of Leadership & Organization Development*, 26, 6, 424-441.
- Burton, G. E. (1990). *Exercises in management*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Chaudhary, J., & Sangwan, S. (2012). Analysis of the relationship between psychological empowerment and organizational commitment: An empirical study of BPO employees in Gurgaon (India). *National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business*.

- Coeling, H., & Cukr, P. L. (2000). Communication style That promote perceptions of collaboration, Quality and nurs statisfaction. *J. Nurs Care Qual*, 14, 63-74.
- Greasley, K., Bryman, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: what does it mean and do they want it? *Team Performance Management*, 14 (1, 2), 39-55.
- Kukenberger, M. R., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2012). A cross-level test of empowerment and process influences on members' informal learning and team commitment. *Journal of Management*, 5, 11, 221-229.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 2, 171-194.
- Meek, W. R., Sramek, B. D., Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). Commitment in franchising: The role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave. *Journal of Management*, 37, 99-126.
- Meyer, G. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring in associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25, 2, 101-117.
- Rostami, H., Golchin, M., & Mirzaei, A. (2011). Evaluation of communication skills of nurses from hospitalized patients perspective. *Journal of Urmia Nursing and Midwifery Faculty*, 10, 1, 27-34.
- Spretizer, G. M. (1995). Psychological empowerment in workplace: Dimension, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 3(1), 1372- 1445.
- Thomas, W. (2006). Effect of management communication, opportunity for learning and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 18-95.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Journal of Academy Management Review*, 15, 666-681.
- Vacharakiat, M. (2008). The relationships of empowerment, job satisfaction, and organization commitment among Filipino and American. *Registered Nurses Working in the U.S.A*, 22, 3, 97-114.
- Van Petegem, K., Creemers, B. P. M., Rosseel, Y., & Alterman, A. (2006). Relationship between teacher characteristics, interpersonal teacher behavior and teacher wellbeing. *Journal of Classroom Interaction*, 40, 34-43.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19, 251-265.
- Whitten, D. A., & Cameron, K. S. (1998). *Developing management skills*. New York: Wesley, Whelan.
- Zalewski, J., Undas, A., Godlewski, J., Stepień, E., & Zmudka, K. (2007). No-reflow phenomenon after acute myocardial infarction is associated with reduced clot permeability and susceptibility to lysis. *Arterioscler Thromb Vasc Biol*, 27, 10, 2258-65.
- Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad. *International Journal of Business and Management*. 6, 6, 77.